

Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux

Ababacar MBENGUE

Professeur

Laboratoire E.U.R.O.P.

Équipe Universitaire de Recherche sur les Organisations et leurs Performances

Université de Reims - UFR des Sciences Économiques et de Gestion

57 bis, rue Pierre Taittinger - 51096 REIMS Cedex

tél : +33 (0)326 91 38 01

fax : +33 (0)326 91 38 69

e-mail : mbengue@univ-reims.fr

Résumé :

Parmi les disciplines qui ont le plus contribué à façonner l'appareillage théorique du management stratégique figure en bonne place la science économique, en particulier l'économie industrielle (voir Porter, 1981). Jusqu'à récemment, le paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance) était la référence théorique dominante en économie industrielle. Et bien qu'il ait été critiqué presque depuis son avènement, il est resté un cadre durable pour analyser les marchés et la stratégie concurrentielle des firmes. Toutefois, ces dernières décennies, les critiques théoriques et empiriques se sont multipliées de la part de plusieurs économistes. Cet article présente succinctement le paradigme SCP ainsi que quelques unes de ses principales critiques, notamment la plus récente issue de la théorie évolutionniste. À l'analyse, il apparaît que la science économique continue en tout état de cause d'être une source d'inspiration fructueuse pour la recherche en management stratégique. Une illustration empirique est fournie à travers le cas du secteur français des parfums et cosmétiques.

Mots clés : *paradigme SCP, théorie évolutionniste, groupes stratégiques, ressources, performance*

Le management stratégique, à l'instar de la plupart des disciplines des sciences de gestion, a souvent trouvé une inspiration féconde dans des champs scientifiques très divers (sciences de la nature, sciences de la vie, sciences de l'homme, sciences de la société, etc.). Parmi les disciplines qui ont le plus contribué à façonner l'appareillage théorique du management stratégique figure en bonne place la science économique, notamment l'économie industrielle (voir Porter, 1981) et, plus particulièrement, la branche de l'économie industrielle fondée sur le paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance).

Jusqu'à récemment, le paradigme SCP était la référence théorique dominante en économie industrielle. Et bien qu'il ait été critiqué presque depuis son avènement, il est resté un cadre durable pour analyser les marchés et la stratégie concurrentielle des firmes.

L'objectif de cet article n'est pas de procéder à une analyse détaillée et complète de la science économique ni même du seul paradigme SCP. Plus raisonnablement, il s'agit simplement d'examiner dans quelle mesure une discipline qui a inspiré de nombreuses recherches en économie et en management stratégique (Arrègle et Quélin, 2001) mais dont le paradigme dominant est devenue fortement contesté de l'intérieur peut encore servir de référentiel pour affronter les nouveaux défis et développements que connaît actuellement la recherche en management stratégique.

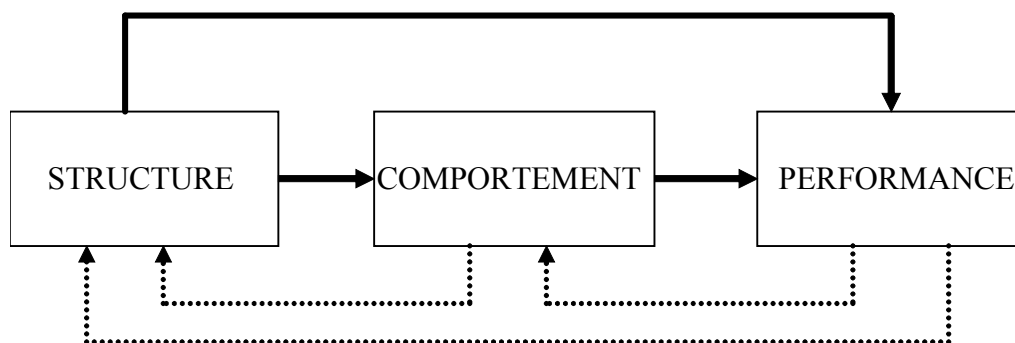
Afin de mener à bien cette analyse, nous avons choisi de conduire un travail à la fois conceptuel et empirique. Pour rendre compte de ce travail, le présent article est structuré en trois sections. La première section présente le cadre théorique de la recherche : y sont exposées les propositions de base du paradigme SCP ; les critiques qui lui ont été adressées, en particulier par la théorie évolutionniste ; et enfin la traduction, dans la recherche en management stratégique, des débats en cours ces dernières décennies dans le champ de la science économique. La deuxième section présente le cadre empirique de la recherche, autrement dit le secteur et l'échantillon ; le choix des variables ; et enfin la procédure de test du modèle et des hypothèses. La troisième et dernière section présente les résultats empiriques et discute leurs implications.

1. CADRE THÉORIQUE

1.1 LE PARADIGME « STRUCTURE-COMPORTEMENT-PERFORMANCE » (SCP)

Le paradigme (SCP) est originaire du champ de l'économie industrielle. D'abord développé par Mason (1939) et affiné par Bain (1968), il a depuis lors été largement utilisé pour analyser des industries et des stratégies concurrentielles. Dans sa forme la plus simple, ce paradigme soutient qu'il y a un rapport causal unidirectionnel reliant la structure du marché au comportement des firmes en présence et ensuite à la performance, comme illustré par la **figure 1**. En d'autres termes, la structure du marché affecte le comportement des firmes dans une industrie et cela affecte à son tour la performance.

Figure 1: Le modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP)



« Structure » fait référence aux facteurs institutionnels, environnementaux et physiques qui influencent les interactions parmi les firmes participantes. Elle a traditionnellement été mesurée en termes de concentration du marché (offre et demande), d'existence et d'intensité des barrières à l'entrée, de degré de différenciation de l'offre (produits, services), des normes et réglementations en vigueur, etc.

« Comportement » signifie ce que les firmes font et la manière dont elles le font. Cela inclut les stratégies de positionnement, de R&D, de production, de prix, de distribution, etc. Cela inclut également des variables de stratégie générale comme les pratiques collusives ou encore les activités de fusions et d'acquisitions.

« Performance » fait référence autant aux résultats pour l'industrie dans son ensemble que pour des firmes individuelles. Elle était généralement mesurée en

termes de rentabilité, d'efficacité de production, de progrès technique, de croissance, etc.

La formulation originelle de l'hypothèse SCP était simplement qu'une plus forte concentration du marché (un nombre plus réduit de firmes) conduisait généralement à une concurrence moins vive (exprimée par des prix plus élevés et des volumes plus faibles). À partir des années 1970, une base théorique plus rigoureuse pour l'hypothèse SCP a été progressivement construite tandis que beaucoup d'études empiriques ont également été conduites dans divers contextes. L'approche SCP devint alors rapidement très populaire parmi les chercheurs en économie industrielle avant d'inspirer, dans la foulée, beaucoup de travaux en management stratégique. Le paradigme SCP a été largement considéré comme un dispositif important pour saisir les rapports essentiels entre la structure des marchés, le comportement stratégique des firmes et la performance. Le succès initial rapide du paradigme SCP s'explique sans doute par l'extrême simplicité de sa structure de base : les catégories principales à mobiliser sont clairement identifiées et, puisque l'approche n'est pas spécifique à une industrie, elle a pu être appliquée à une large variété de secteurs, rendant ainsi possibles plusieurs comparaisons intersectorielles.

1.2 DU PARADIGME SCP À L'APPROCHE ÉVOLUTIONNISTE

Cependant, l'approche SCP a également connu de nombreuses critiques. Elles s'étendent de la réfutation de la causalité à sens unique assumée par la forme la plus simple de l'approche aux problèmes du choix des variables constitutives de la « structure », du « comportement » ou de la « performance ». En réalité, tant la théorie économique la plus ancienne que la plus récente ont défié les propositions du paradigme SCP et ont, par exemple, démontré que le lien uniforme entre la concentration structurelle et la performance du marché peut disparaître dans des conditions particulières.

D'un côté, Friedman (1971) et d'autres ont montré que même un grand nombre de firmes au sein d'un marché peuvent tacitement s'associer pour appliquer des prix élevés s'ils pensent à plus long terme. En effet les profits provisoires qu'une firme pourrait individuellement réaliser aujourd'hui en engageant une guerre des prix avec ses rivaux pourraient être plus que compensés par des pertes suivantes si ses rivaux exercent des représailles en baissant leurs prix à leur tour.

De l'autre côté, le travail de Baumol, Panzar et Willig (1982) sur la théorie des marchés disputables (« contestable markets ») a montré qu'une politique de prix consistant à coller au plus juste au coût de revient peut conduire à n'importe quel nombre de firmes dans un marché si jamais les nouveaux entrants sont en mesure d'attirer des clients en offrant des prix inférieurs et donc de réaliser des profits leur permettant de contourner les barrières à la sortie en cas de représailles des firmes en place. Ces résultats interpellent deux des postulats de base du paradigme SCP. Premièrement, la théorie des marchés disputables se concentre sur la compétition potentielle plutôt que la compétition actuelle. La menace des entrants potentiels force les firmes en place sur le marché à réduire au minimum leurs dépenses de production et à agir comme si elles étaient dans un marché purement concurrentiel. Deuxièmement, et en liaison avec le premier point, la théorie des marchés disputables implique qu'une structure particulière du marché n'est pas nécessairement associée à un niveau particulier de performance. Dès lors, l'importance particulière accordée au degré de concentration par la plupart des travaux s'inscrivant dans la logique du SCP apparaît sinon injustifié, du moins clairement démesuré : ce qui est important, c'est le degré d'absence de barrières à l'entrée et à la sortie. Il ne saurait y avoir de surprofit dans un marché parfaitement disputable.

Mais la critique la plus importante du paradigme SCP fondée sur la nouvelle théorie économique est sans aucun doute celle véhiculée par la théorie évolutionniste du changement économique développé par Nelson et Winter (1982). La théorie économique évolutionniste identifie les capacités dynamiques de firmes comme les déterminants de leur comportement stratégique et de leur performance. Tout comme la théorie des marchés disputables, la théorie économique évolutionniste met en lumière le manque de « réalisme » de la théorie économique orthodoxe. Par exemple, il est connu que les managers de beaucoup de firmes fixent les prix à un certain pourcentage fixé au-dessus du coût, utilisant un principe de base simple qui est loin des stratégies typiquement analysées dans le cadre de l'approche SCP. Naish (1990) a montré qu'une règle d'évaluation si simple trouve tout son sens quand les firmes considèrent coûteux d'acquérir de l'information sur le marché ou d'ajuster leurs plans. Une implication de ce comportement des firmes est que la structure des marchés n'aurait aucun impact prévisible sur les (politiques de) prix ou les profits des firmes.

La théorie économique évolutionniste est considérée comme la base conceptuelle de l'approche fondée sur les « ressources internes » (« Resource-Based View ») dont l'émergence peut-être analysée comme une autre réaction de frustration et d'insatisfaction vis-à-vis du paradigme SCP. Les premiers théoriciens de l'approche fondée sur les ressources internes ont trouvé que le paradigme SCP était trop peu réaliste et se sont tournés vers le travail fondateur de Penrose (1959) pour motiver leur approche. Pour contester le paradigme SCP, ils ont construit une théorie fondée sur la notion de « compétences internes » des firmes. Dans cette nouvelle perspective, l'avantage concurrentiel d'une firme réside dans des actifs qui ont de la valeur et sont inimitables. Ce qui conduit à un avantage concurrentiel, ce sont ces actifs (« compétences » ou « capacités ») ainsi que l'aptitude d'une firme à les combiner pour produire une performance supérieure (Dosi, Nelson et Winter, 2000 ; Nelson et Winter, 2002, 1982).

1.3 LA TRANSPOSITION DES DÉBATS ÉCONOMIQUES AU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La convergence entre la science économique –notamment l'économie industrielle- et la recherche de management stratégique inspirée par le paradigme SCP est devenue particulièrement forte à partir du début des années 1970 avec l'apparition et la multiplication de recherches théoriques et empiriques consacrées aux « groupes stratégiques ». Ce courant de recherche sur les groupes stratégiques offre de fait un cadre privilégié pour illustrer concrètement la transposition au management stratégique de débats de la science économique.

Le concept de « groupe stratégique » a été développé au début des années 1970 simultanément à Harvard (Hunt, 1972; Porter, 1973; Newman, 1973, 1978) et à Purdue (Hatten, 1974; Patton, 1976). Mais alors que la recherche conduite à Harvard s'inscrivait dans la perspective de l'économie industrielle et était essentiellement déductive, les études conduites à Purdue ont adopté une perspective plutôt managériale et ont principalement visé à identifier les déterminants de la performance de certaines entreprises particulières plutôt que de s'intéresser à l'industrie dans son ensemble. En réalité, le concept de groupe stratégique a été initialement introduit en économie industrielle pour rendre compte des différences de performance entre des firmes rivalisant dans la même industrie. Mais comme l'identification des groupes stratégiques était fondée sur les ressources et comportements stratégiques des firmes, le concept de groupe stratégique a été

rapidement adopté par le champ du management stratégique (Mbengue, 1992, 1994 ; Yami et Benavent, 2000 ; Dornier, 2004a, 2004b).

Les groupes stratégiques sont généralement définis comme des ensembles de firmes rivalisant dans une industrie sur la base des combinaisons semblables de politiques de positionnement (produits ou services proposés, clientèles visées, canaux de distribution choisis) et d'allocation des ressources-clés (politiques de R&D, de production, de financement, d'administration, etc.). Le concept de « groupe stratégique » s'est révélé être un outil utile pour examiner le rapport entre la structure des marchés, le comportement stratégique et la performance à l'intérieur d'une industrie comme entre des industries. Aussi, de plus en plus de travaux en management stratégique ont-ils adopté ce concept comme outil analytique dans le but de déterminer les rapports entre firmes concurrentes d'une industrie ou d'examiner les liens entre la structure des marchés, les stratégies et les performances des firmes (Barney et Hoskisson, 1990; Wiggins et Ruefli, 1995 ; Mbengue, 1996a, 1996b, 1996c, 1996d, 1997, 1998).

Depuis la fin des années 1980, cependant, plusieurs auteurs ont émis de nombreuses réserves concernant la recherche sur les groupes stratégiques (McGee et Thomas, 1986; Hatten et Hatten, 1987; Thomas et Venkatraman, 1988; Barney et Hoskisson, 1990; Wiggins et Ruefli, 1995). Parmi les sources principales de frustration et du scepticisme figurent la solidité insuffisante de la base théorique du concept de groupe stratégique lui-même, un manque d'accord et de précision sur sa définition et sa mesure ainsi que des résultats peu concluants de la recherche empirique. Étant donné le sérieux et l'importance de ces réserves, il a semblé utile pour la recherche en management stratégique de revenir sur ses pas et d'attaquer de front la question fondamentale de la solidité de la base théorique du concept de groupe stratégique (Barney et Hoskisson, 1990; Wiggins et Ruefli, 1995). Une manière raisonnable de procéder était de commencer par réexaminer la base théorique *initiale* du concept de « groupe stratégique » : le paradigme SCP. En tout état de cause, il apparaît là qu'un élan de critiques des travaux d'un courant important de la recherche en management stratégique pouvait se lire comme la traduction directe de débats en cours dans le champ de la science économique (les critiques du paradigme SCP).

De la même manière, il se trouve que durant les années 1990 un courant de recherche a fortement innervé les travaux consacrés aux groupes stratégiques et a substantiellement contribué à modifier son appareillage théorique : il s'agit de l'approche fondée sur les ressources. Or, on peut expliquer l'émergence et le développement en management stratégique de l'approche fondée sur les ressources par la popularité croissante des modèles évolutionnistes dans le champ de la théorie économique (Nelson et Winter, 1982). Ainsi, à l'instar de la théorie économique évolutionniste des capacités et comportements des firmes présentes dans un environnement concurrentiel, l'approche fondée sur les ressources identifie les *capacités dynamiques* des firmes comme étant les déterminants principaux du comportement stratégique et de la performance de ces dernières. La plupart des travaux sur les groupes stratégiques effectués dans les années 1990 ont adopté l'approche fondée sur les ressources (Grant, 1991 ; Nohria et Garcia-Pont, 1991; Tallman, 1991; Powell, 1992; Mehra, 1996 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les années 2000 confirment cette situation (Yami et. Benavent, 2000, 2003 ; Mbengue, 2003a, 2003b ; Dornier, 2004a, 2004b) avec une certaine inclination vers la plus grande prise en compte des approches évolutionnistes (Lee, Lee & Rho, 2002).

Il apparaît, au regard de ce qui précède, que la science économique a durablement entretenu un lien d'influence théorique tenace avec des pans importants de la recherche en management stratégique. Les critiques théoriques et empiriques exprimées à l'encontre du paradigme SCP ainsi que la discussion des nouvelles pratiques correspondantes dans la recherche en management stratégique (prise en compte des critiques du paradigme SCP) nous conduisent naturellement à proposer et tester un modèle mis à jour de la relation entre les choix stratégiques et de la performance des firmes.

1.4 LE LIEN COMPORTEMENT-PERFORMANCE REVISITÉ : STOCKS, FLUX ET PERFORMANCE

Pour bâtir le modèle que nous comptons tester empiriquement, nous avons pris comme point de départ le modèle de base Structure-Comportement-Performance (SCP) tel qu'illustré section 1.1 par la **figure 1**. Sur la base des critiques du paradigme SCP présentées dans la section 1.2 de cet article, aucun lien entre la structure des marchés et les comportements ou les performances n'est justifiable. Par conséquent, nous avons éliminé de notre modèle la structure des marchés qui

serait autrement une variable isolée. Pour étudier le lien comportement-performance, nous avons eu recours à l'approche fondée sur les ressources.

Cette approche fournit un cadre approprié d'analyse de la relation entre le comportement stratégique et la performance (Conner, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996; Helfat, 1997 ; Durand, 2000 ; Quélin et Arrègle, 2000). Par exemple, Dierickx et Cool (1989) ont proposé un modèle fondé sur la notion d'accumulation des « stocks » de ressources. Ils ont mis en lumière le fait que les ressources stratégiques (par exemple la fidélité à la marque, le savoir-faire technologique, la réputation, etc.) peuvent être conceptualisées comme des stocks qui sont accumulés en choisissant les montants et le timing appropriés d'investissements ou « flux » de ressources (par exemple, des dépenses de publicité, des investissements de R&D, de formation, etc.) sur une certaine période de temps. Alors que, typiquement, les flux de ressources peuvent être ajustés très rapidement, les stocks ne peuvent l'être que très difficilement, lentement et indirectement. Ce sont les investissements (flux de ressources) cohérents et persistants qui seuls sont susceptibles de modifier le niveau des stocks de ressources.

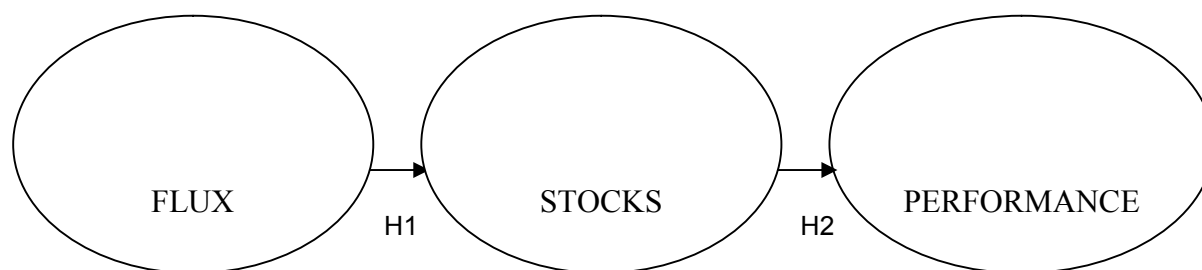
La discussion des notions de stocks et de flux de ressources que propose le modèle de Dierickx et Cool (1989) est directement connectée aux notions de comportement et de performance. Plus précisément, ces deux auteurs associent les flux étalés dans le temps à la stratégie concurrentielle (comportement) et les stocks à la position concurrentielle, c'est-à-dire à la performance. De ce fait, ils négligent la relation entre les flux de ressources et la performance. Pour eux, la relation entre les flux et la performance est indirecte et triviale.

Ainsi, sur la base de la distinction fondamentale effectuée par Dierickx et Cool (1989) entre les stocks et les flux de ressources, le système de relations entre stocks, flux et performance peut être formulée comme suit :

H1 : « les décisions de flux déterminent le niveau des stocks de ressources des firmes ».

H2 : « les stocks de ressources déterminent le niveau performance des firmes ».

Ces deux hypothèses peuvent être exprimées à travers le modèle représenté par la **figure 2**.

Figure 2 : Flux, stocks et performance

La section suivante de cet article décrit la méthodologie adoptée dans cette recherche pour évaluer empiriquement notre modèle.

2. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Il convient d'emblée d'attirer l'attention sur le statut et la forme particuliers de notre méthodologie : l'objectif de départ de cette recherche n'était pas de tester un modèle ni une série d'hypothèses spécifiques mais plus prosaïquement d'examiner si la science économique –et, plus exactement, un certain nombre de ses approches théoriques- pouvait valablement continuer d'inspirer la management stratégique. Le modèle que nous allons tester est apparu « chemin faisant ». Cela signifie que, du point de vue épistémologique, nous sommes d'avis qu'il serait hâtif de qualifier notre recherche d'hypothético-déductive. Plus appropriée nous semblerait être la caractérisation de recherche « hypothético-inductive » au sens de Michel Crozier ou d'Andrew Pettigrew. En plus, le test d'hypothèses auquel nous procédons présente une finalité plus illustrative que démonstrative. Le rappel de l'objectif de la recherche éclaire notre choix méthodologique : plutôt que de procéder à la collecte de données primaires pour tirer les leçons de débats anciens ayant accompagné le passage du paradigme SCP aux approches évolutionnistes et leur répercussion en management stratégique, nous avons choisi de recourir à des données secondaires et de les réexaminer de manière nouvelle afin de voir si ce réexamen produits des résultats nouveaux.

Dans les paragraphes suivants, nous décrivons plus précisément le cadre empirique de la recherche, autrement dit le secteur et l'échantillon, la sélection des variables et la procédure de test du modèle et des hypothèses.

2.1 LE SECTEUR ET L'ÉCHANTILLON

Les données utilisées dans cette recherche concernent le secteur français de la parfumerie cosmétologie. Ce sont toutes des données secondaires, collectées dans le cadre de recherches antérieures (effectuées entre 1991 et 1998) dont l'objet était radicalement différent de celui de la présente recherche. Ces données avaient été constituées à partir de l'examen d'annuaires et de bases de données (Kompas, Diane, Worldscope) ainsi que d'entretiens et de questionnaires postaux. En janvier 1998, nous avons pu identifier 309 firmes et avons envoyé un questionnaire postal aux 309 dirigeants de ces firmes. Le questionnaire, très court, demandait des renseignements quantitatifs simples sur 12 variables génériques mesurant les flux, les stocks et la performance des firmes. Lorsque nous n'avions pas reçu de réponses au bout de deux semaines, nous avons fait procéder à une relance téléphonique. À la fin du mois de juillet 1998, nous disposions d'un total de 208 réponses en provenance d'autant de firmes du secteur. Ceci représentait un taux de retour de 67%. Des explications à ce fort taux de retour semblaient être la brièveté du questionnaire, la simplicité des réponses demandées (des pourcentages faciles à mesurer et fournir), la durée de la phase de collecte des données (7 mois), l'usage systématique de la relance téléphonique, et le fait que nous étions continuellement en activité de recherche sur ce secteur depuis 1991. La liste des entreprises constituant l'échantillon est fournie en annexe.

2.2 SÉLECTION DES VARIABLES

Nous avons sélectionné parmi les variables disponibles dans notre base celles qui étaient les meilleures approximations des concepts étudiés (stocks, flux, performance). Les variables ont été choisies sur la base de la littérature théorique (en particulier, Dierickx et Cool, 1989) et de notre expertise du secteur de la parfumerie cosmétologie (interventions de recherche et conseil, contacts et discussions multiples avec les différents acteurs).

Le fait de recourir à des données secondaire oblige à faire preuve d'une plus grande attention et prudence encore dans la sélection des variables. Nous n'avons finalement pu identifier que 12 variables suffisamment pertinentes (c'est-à-dire proches des préconisations de Dierickx et Cool, 1989) pour opérationnaliser les concepts mobilisés. Les **stocks** de ressources sont opérationnalisés à travers 3 dimensions : le **savoir-faire produit** appréhendé à travers la *variété* et la *qualité* des

produits ; le **savoir-faire marketing** comprenant les *canaux de distribution*, la *présence domestique* et la *présence internationale* ; l'**image de marque (ou les ressources disponibles)**, appréhendées par la taille. Les variables de savoir-faire sont mesurées par des pourcentages des ventes totales, ce qui traduit le profil de la firme, indépendamment de sa taille. Cette dernière dimension est introduite dans l'analyse comme mesure approximative des ressources dont dispose la firme. Les variables d'opérationnalisation des stocks semblent s'apparenter à des mesures de diversification (marchés et gamme) pour le savoir-faire produit ou de performance commerciale (marché domestique, international, taux de pénétration de circuits de distribution) pour le savoir-faire marketing. En vérité, le fait que les variables soient mesurées en termes de pourcentage les qualifie pour être de bonnes approximations des aptitudes et capacités présentées par la firme. La capacité d'offrir plusieurs variétés de produits et services nécessitant des savoir-faire différents et réels, celle de fournir une offre de grande qualité (niveau de gamme élevé), celle d'être présent dans des circuits de distribution sélectifs et, enfin, la taille, peuvent bien apparaître comme des approximations raisonnables des ressources stratégiques évoquées par Dierickx et Cool (1989) que sont le savoir-faire technologique, la réputation ou la fidélité à la marque. En fait, la plus sérieuse objection serait de noter que le profil présenté par une firme peut résulter d'un choix délibéré tout comme d'un résultat contraint. Il y a donc là une ambiguïté intrinsèque. L'hypothèse implicite simple que nous faisons est que les entreprises vont tenter d'atteindre le profil le plus intéressant pour elles. Dès lors, nous assimilerons leurs résultats à leurs possibilités. Les **flux** sont opérationnalisés par 3 variables qui sont exactement citées dans la littérature : les investissements en **R&D**, en **communication** et en **formation** du personnel. Ces 3 variables sont mesurées en valeurs absolues cumulées sur 5 ans (1991-1995) car les données sont incomplètes entre 1996 et 1998. La **performance** est mesurée par des variables de profitabilité (*taux de marge, rentabilité des actifs, rentabilité du capital*). Ici, il s'agit de valeurs moyennes sur la même période de 5 ans (1991-1995). Le **tableau 1** présente ces différentes variables ainsi que leur mesure détaillée.

Tableau 1 : Mesure des variables

STOCKS

. Savoir-faire produit

Variété produit : Engagement de la firme dans les 4 différents segments (parfum, cosmétique, capillaire, dentaire & peau) mesuré par les ventes dans chaque segment en % des ventes totales de la firme (moyenne 1991-1995)

Qualité produit : Engagement de la firme dans les 2 différents niveaux (luxe, non luxe) mesuré par les ventes dans chaque niveau en % des ventes totales de la firme (moyenne 1991-1995)

. Savoir-faire marketing

Canaux de distribution : Engagement de la firme dans les 2 différents canaux de distribution (sélectif, non sélectif) mesuré par les ventes dans chaque canal en % des ventes totales de la firme (moyenne 1991-1995)

Présence domestique : Ventes totales de la firme sur le marché domestique (moyenne 1991-1995)

Présence internationale : Ventes totales de la firme sur le marché international (moyenne 1991-1995)

. Image de marque / Ressources disponibles

Taille : Ventes totales de la firme (moyenne 1991-1995)

FLUX

R&D : Dépenses totales de R&D de la firme (moyenne 1991-1995)

Communication : Dépenses totales de communication de la firme (moyenne 1991-1995)

Formation : Dépenses totales de formation de la firme (moyenne 1991-1995)

PERFORMANCE

Taux de marge : (moyenne 1991-1995)

Rentabilité des actifs : (moyenne 1991-1995)

Rentabilité du capital : (moyenne 1991-1995)

2.3 PROCÉDURE DE TEST

Le modèle a été testé à l'aide d'un modèle d'équations structurelles. Il s'agit là d'un moyen privilégié de tester des hypothèses ou des théories. Le recours aux modèles d'équations structurelles est particulièrement recommandé, entre autres, lorsque :

- on entreprend d'analyser et de tester une séquence causale comportant plusieurs concepts et plusieurs relations ;
- il est probable qu'au moins certaines des mesures seront entachées d'erreurs ;
- des variables importantes ont été omises dans l'analyse.

Les modèles de causalité présentent de nombreuses autres qualités. En particulier, ils permettent de décomposer les covariances en effets directs, effets indirects ou en termes d'associations non analysées, ce qui les rend d'un intérêt majeur pour l'analyse des relations théoriques. Il est possible de définir les modèles de causalité comme la conjugaison de deux modèles conceptuellement différents : un modèle d'équations structurelles traduisant un ensemble de relations de cause à effet entre des concepts théoriques -ou variables latentes- et un modèle de mesure reliant les variables latentes à leurs indicateurs de mesure. Les modèles de causalité permettent ainsi d'évaluer les erreurs de mesure des concepts (validités convergente et discriminante) ainsi que les erreurs dans les relations structurelles entre les concepts.

Les modèles satisfaisants sont ceux dont la probabilité du χ^2 est au moins égale à 0.05. En plus du test du χ^2 , 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-CALIS (SAS, 1989) pour l'ensemble des tests statistiques.

Pour des raisons techniques nous devons enlever quelques variables en évaluant le modèle. En effet, puisque les ventes totales d'une société sont incluses dans le modèle comme un variable proxy pour la réputation et la disponibilité de ressources, nous devons éliminer une des quatre variables de variété de produit (par exemple, dentaire et peau), une des deux variables de qualité de produit (par exemple, produits non luxe), une des deux variables de canaux de distribution (par exemple, magasins non sélectifs) et une des deux variables de présence géographiques (par exemple, la présence domestique). En effet, par construction de nos variables, la somme de chacune des sous-catégories de variables mentionnées correspond au total des ventes qui figure déjà parmi les variables. Il s'agit là d'une simple nécessité technique qui n'a aucune conséquence pratique.

2.4 RÉSULTATS

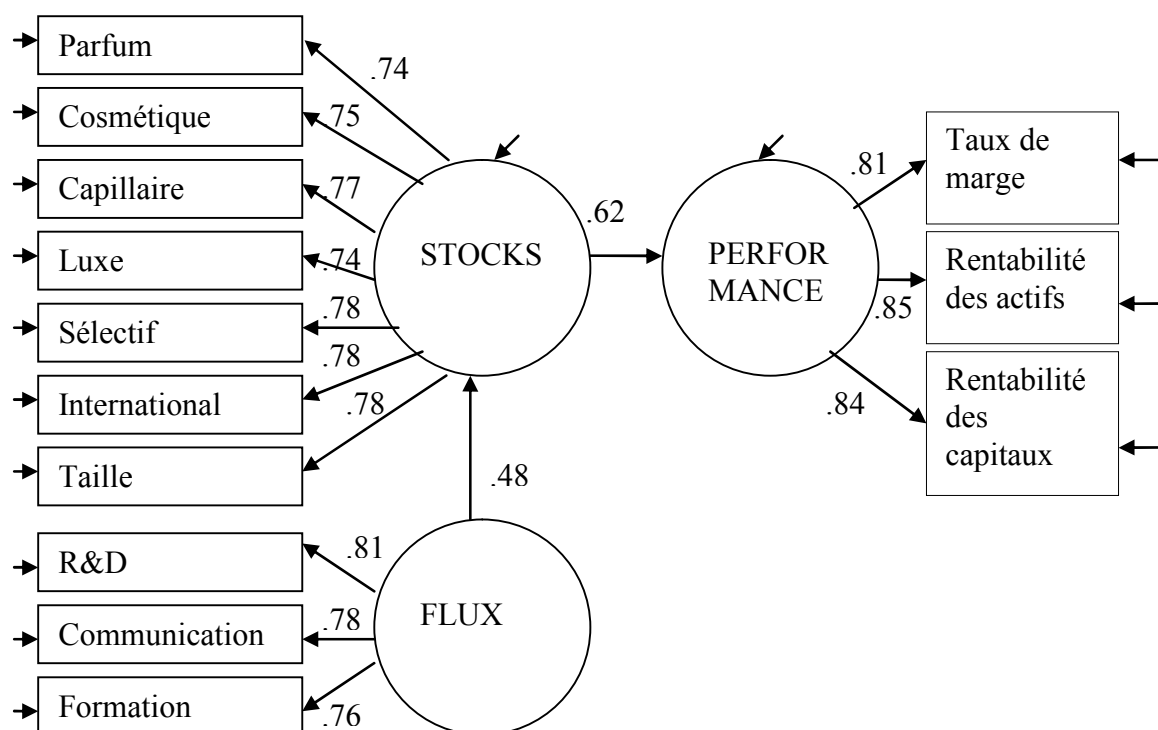
Le **tableau 2** résume les résultats de l'estimation du modèle. Le Khi2 est de 65.39 pour 63 degrés de liberté ($p=0.39$). Ainsi, selon ce critère, le modèle apparaît tout à fait satisfaisant. En outre, toutes les autres mesures d'adéquation sont supérieures ou égales à 0.95, ce qui confirme que le modèle présente une bonne adéquation aux données. Autrement dit, le système d'hypothèses reliant les notions de stocks de ressources, de flux de ressources et de performance ne semble pas pouvoir être rejeté.

Tableau 2 : Adéquation du modèle

Critères	Valeurs	Intervalle	Pour un "bon" modèle, doit être...
Khi2	65.39		
Degrés de liberté	63		
Prob>Khi2	0.39	[0 , 1]	supérieur à 0.05
Indice comparatif d'adéquation de Bentler	0.99	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Critère de centralité de McDonald's	0.99	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bentler & Bonett	0.99	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bentler & Bonett	0.96	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bollen Rho1	0.95	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bollen Delta2	0.99	[0 , 1]	supérieur à 0.95

La **figure 3** montre les résultats de l'estimation des paramètres individuels du modèle (coefficients standardisés). 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. Pour des raisons de clarté, nous n'avons pas fait figurer les valeurs des termes d'erreur. Il faut signaler que tous les paramètres du modèle sont statistiquement significatifs (valeurs T entre 5.96 et 9.01). Comme on peut le calculer à partir de la **figure 3**, les flux expliquent 23 % (soit $.48 \times .48$) de la variance des stocks de ressources. Ce résultat conforte l'hypothèse H1. De même, on peut calculer que les ressources expliquent $.62 \times .62$ soit 38 % de la variance des performances. Là également, ce résultat conforte H2.

Figure 3 : Estimation des paramètres individuels du modèle de test des hypothèses



2.5 DISCUSSION

Dans cette section, nous allons brièvement commenter les résultats des deux tests d'hypothèses avant de proposer une discussion plus générale portant sur l'interprétation et la portée des résultats obtenus.

2.5.1 Flux de ressources et stocks de ressources

Les décisions de flux des firmes semblent être un bon déterminant des stocks de ressources dans l'industrie française des parfums et cosmétiques. Un lien causal significatif a été trouvé et les flux expliquent 23 % de la variance dans les stocks de ressource. Ainsi, la première hypothèse de cette étude, selon laquelle les décisions de flux déterminent les stocks de ressources des firmes est corroborée par les résultats empiriques de la présente recherche. Un tel résultat est compatible avec l'argument de l'approche fondée sur les ressources selon lequel les stocks de ressources sont accumulés en effectuant des investissements (flux) appropriés et persistants (Dierickx et Cool, 1989).

2.5.2 Stocks de ressources et performance

Une liaison causale significative a également été trouvée entre les stocks de ressources des firmes et la performance. Les stocks de ressources expliquent 38 % de la variation dans la performance, ce qui constitue un élément de preuve en faveur de la seconde hypothèse de cette recherche. En effet, ce résultat est cohérent avec la discussion de Dierickx et Cool (1989). Rappelons que ces deux auteurs associent les flux de ressources au comportement (la stratégie concurrentielle) et le niveau des stocks de ressources à la performance (la position concurrentielle). Pour respecter le modèle théorique de Dierickx et Cool (1989) qui écartent une relation directe entre les flux et la performance, nous n'avons pas introduit un tel lien dans le modèle à tester. Le fait que le modèle soit adapté aux données avec l'omission de ce lien direct est une nouvelle preuve en faveur de H2.

2.5.3 Enseignements

Au-delà du constat général de la confortation du modèle théorique de Dierickx et Cool (1989), quels enseignements la présente recherche apporte-t-elle au management stratégique ? Tout d'abord, il convient de préciser que l'objectif de cette recherche n'était pas de plaider pour des fondements économiques en sciences de gestion. Ces dernières ont reçu et continuent de recevoir la contribution de multiples champs disciplinaires autres que la science économique (le droit, la sociologie, l'histoire, les sciences de la cognition, les sciences de l'ingénieur, etc.). Il ne s'agissait pas non plus d'opposer le paradigme SCP aux approches fondées sur les ressources d'inspiration évolutionniste. Tout compte fait, nous n'avons aucun parti pris particulier dans les débats qui ont pu traverser la science économiques et dont certains se sont transposés en sciences de gestion. Au contraire, il s'agissait de simplement décrire le paradigme qui fut dominant en science économique (SCP) ainsi que les critiques qu'il a essuyées de la part de la théorie économique elle-même. De ce point de vue, notre description peut soulever les observations ou questions suivantes :

- La théorie des marchés disputables (Baumol, Panzar et Willig, 1982) constitue-t-elle une rupture avec le paradigme SCP ou s'agit-il simplement d'un développement de ce dernier ? Les notions de barrière à l'entrée et à la sortie puis, plus tard, à la mobilité sont présentes dans les deux perspectives. De même, la notion de pouvoir de marché n'exclut pas les notions de porosité

d'une industrie à de nouveaux entrants. De ce point de vue, la perspective des marchés disputables serait simplement une branche du paradigme SCP, au même titre que l'école de Harvard ou de Chicago. De fait, les critiques les plus fondamentales semblent plutôt concerner le postulat des caractères exogène des structures du marché et statique des modèles proposés. En ce sens, la théorie des jeux peut apparaître comme un paradigme alternatif au sein de l'économie industrielle qui fait l'objet de travaux de plus en plus nombreux (Umbhauer, 2002). En somme, il convient sans doute de distinguer les critiques et développements apportés au sein de l'économie industrielle elle-même (comme la théorie des jeux ou les marchés disputables) de ceux liés à des approches radicalement différentes (comme l'évolutionnisme).

- Un débat majeur issu de la théorie évolutionniste et par rapport auquel les économistes comme Nelson et Winter ou les gestionnaires comme Barney divergent sensiblement reste celui de la capacité d'adaptation des entreprises. Les résultats empiriques de notre recherche corroborent la thèse selon laquelle ce sont les stocks de ressources qui mènent à la performance mais que les flux (comme les investissements en R&D, en publicité ou en formation du personnel) permettent de modifier les stocks de ressources, conduisant donc indirectement à la performance. Il est communément admis que si les flux peuvent être ajustés relativement facilement, les stocks évoluent beaucoup plus lentement. Le débat sur la plus ou moins grande capacité d'adaptation des entreprises peut donc être largement et utilement éclairé par la prise en compte du caractère plus ou moins malléable des ressources.

3. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

3.1 RÉSUMÉ

Cette étude a voulu examiner l'apport de la science économique au management stratégique. Sans prétendre à l'exhaustivité, elle a cherché à analyser les liens d'influence de l'une à l'autre à travers quelques travaux de recherche en management stratégique. Une préoccupation centrale de cet article était de savoir si la science économique, avec les multiples débats et mutations qu'elle a connus, reste et/ou est susceptible de rester la source d'inspiration féconde qu'elle a été pour la recherche en management stratégique, notamment durant les trois dernières

décennies. Le travail d'examen théorique ainsi que l'investigation empirique effectués dans cette recherche conduisent à la conclusion que la science économique n'a jamais cessé d'être un inspirateur de travaux importants en management stratégique.

En particulier, à la question de savoir si l'approche fondée sur les ressources constitue un cadre approprié d'analyse de la relation entre les comportements stratégiques des firmes et leurs performances, la réponse semble être clairement affirmative dans le contexte empirique qui a été étudié, celui du secteur français des parfums et de la cosmétologie en 1998. Le modèle de Dierickx et Cool (1989) d'articulation des flux de ressources, des stocks de ressources et de la performance semble apporter un éclairage substantiel à l'explication des performances des firmes. En conséquence, il apparaît que la science économique est bien susceptible de continuer de constituer une source pertinente d'inspiration théorique de la recherche en management stratégique. C'était là, en définitive, la question centrale de cette recherche.

3.2 CONTRIBUTIONS

Une première contribution de cette recherche est illustrative : elle montre l'intérêt pour les chercheurs en management stratégique de continuer ce qu'ils ont toujours fait jusqu'à présent, et apparemment avec bonheur : s'inspirer des développements théoriques en œuvre dans les autres champs disciplinaires, notamment la science économique. Une deuxième contribution est théorique et concerne les chercheurs en management stratégique : notre étude fournit des résultats empiriques qui confortent les thèses conceptuelles de Dierickx et Cool (1989). Il est à noter qu'au-delà de la grande popularité du modèle conceptuel proposé par ces 2 auteurs, les travaux les examinant empiriquement sont rares. Une troisième contribution concerne les praticiens du management stratégique : il leur est empiriquement rappelé l'importance de la constance et de la cohérence dans les décisions d'investissement (flux de ressources) ; les stocks s'accumulent lentement, progressivement. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel est souvent affaire de durée, de cohérence et de continuité (cf. Dierickx et Cool, 1989). Ce rappel pourrait aider les managers à ne pas abuser des comportements à court terme, à redécouvrir les vertus de la durée et à se méfier des effets de mode et à éviter des mouvements inopportuns d'imitation de concurrents ayant des stocks de ressources (positions

concurrentielles) différents des leurs.

3.3 LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Le présent travail a tenté d'apporter quelques contributions à la recherche en management stratégique en examinant de manière structurée une question qui concerne une grande partie de la communauté des chercheurs en management stratégique. Toutefois, il contient encore un certain nombre de limites.

Tout d'abord, la mise en perspective du débat opposant en management stratégique « approche à la Porter » et « approche des ressources » avec son parallèle en économie (modèle SCP et théorie évolutionniste) pourrait être approfondie en prenant en compte plusieurs aspects supplémentaires comme la dimension prescriptive des modèles ou encore le contexte historique de la construction des modèles.

Concernant la dimension prescriptive des modèles, il convient de noter que l'école SCP et la théorie des marchés disputables adoptent des positions antagonistes concernant le bien-fondé d'une intervention publique de régulation des marchés. Conner (1991) fournit une analyse très détaillée qui reprend non seulement les présupposés concernant la définition de l'entreprise et les sources de création de richesse adoptés par les différentes écoles mais aussi les objectifs poursuivis : le courant SCP prône une limitation de la taille des grandes entreprises (lois anti-trust), tandis que l'école de Chicago, et dans une certaine mesure la théorie des marchés disputables, prônent le laisser faire ; on comprend beaucoup mieux l'opposition entre ces différents courants si l'on inclut leur dimension prescriptive, elle même liée à un contexte bien spécifique du point de vue de l'évolution de la politique industrielle américaine.

Pour ce qui est du contexte historique de la construction des modèles, il faut garder à l'esprit que l'arrivée de l'approche par les ressources ne s'est pas faite « par hasard » dans les années 1990, mais au moment où les Américains s'interrogent sur les sources du succès des firmes japonaises à l'international comme l'illustrent avec clarté Allouche et Schmidt (1995). De fait, l'approche par les ressources découle fortement de la conception de la stratégie qui dominait à l'époque dans ces entreprises japonaises. Ce deuxième point n'est certes pas central dans notre analyse mais il permet de mieux cerner le décor.

Ensuite, seul un petit nombre de théories de la science économique ont été retenus et analysés. Il serait donc opportun d'étendre l'analyse à d'autres approches que le paradigme SCP ou la théorie évolutionniste. Les approches néo-institutionnelles ou conventionnalistes pourraient par exemple être examinées avec intérêt puisqu'elles sont de plus en plus mobilisées dans les travaux en management stratégique. On pourrait également étendre avec profit l'exercice d'investigation à d'autres disciplines que la science économique (par exemple la sociologie, l'histoire, le droit, etc.). Mais même là subsiste une difficulté majeure : l'imbrication des sciences gestion avec les autres disciplines relève de phénomènes de structuration des courants de recherche qui ne peuvent être appréhendés qu'imparfaitement à travers une étude empirique classique. Ici encore, même s'il ne s'agit pas du cœur de cette recherche, cela permet d'en préciser le décor.

De toute évidence, au-delà des emprunts sans doute nécessaires aux autres disciplines, la grande piste de recherche est probablement celle de la définition des contours des conditions de production d'une théorie « managériale » du management stratégique : cela signifie que le management stratégique en particulier et la gestion en général ne se contenteraient plus d'apports divers d'autres disciplines mais bâtiraient leur propre théorie. S'agit-il d'une avenue de recherche ou d'une impasse ? La réponse ne manquerait pas d'intérêt.

REFERENCES

Allouche J. & G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, Paris : la Découverte, coll. Repères, 1995

Arrègle, J.L. & B. Quélin (2001), « L'approche fondée sur les ressources » in *Stratégies - actualité et futurs de la recherche*, Martinet A.C. & R.A. Thiétart (éditeurs), Paris : Vuibert-Fnege.

Bain, J. (1968), *Industrial Organization*, New York, Wiley.

Barney, J.B. & R. Hoskisson (1990), « Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals », *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.

Baumol, W.J., Panzar, J.C. & Willig, R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Conner, K.R. (1991), « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within the industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? », *Journal of Management*, 17, 121-154.

Conner K.R. & C.K. Prahalad (1996), « A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism », *Organization Science*, 7, 478-496.

Dornier, R. (2004a), « Représentations concurrentielles, groupes stratégiques et performance: le cas du secteur français de la production de voyages », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Dornier, R. (2004b), « Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle », *Actes de la XIII^{ème} conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Le Havre, Juin.

Dierickx, I. & K.O. Cool (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.

Dosi, G., Nelson R. & S. Winter (eds.) (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford: Oxford University Press.

Durand, R. (2000), « Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises », in Quélin B. & J-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, pp. 83-125.

Friedman, J.W. (1971), « A Non-cooperative Equilibrium for Supergames », *Review of Economic Studies*, 38, 1-12.

Grant R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Spring, p.114-135.

Hatten, K.J. (1974), « Strategic Models in The Brewings Industry », Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University,.

Hatten, K.J & M.L. Hatten (1987), « Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability », *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.

Helfat, C. (1997), « Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 339-360

Hunt, M.S. (1972), « Competition in The Major Home Appliance Industry 1960-1970 », Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.

Lee J., Lee K. & S. Rho (2002), « An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-Based Model », *Strategic Management Journal*, vol.23(8), p.727-746.

Mason, E. (1939), « Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises », *American Economic Review*, 29, 61-74.

Mbengue, A. (1992), « Les groupes stratégiques réexaminés : une approche perceptuelle », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Mbengue, A. (1994), « Groupes stratégiques et comportement stratégique futur des entreprises », in « *Perspectives en management stratégique* », A. Noel (Ed.), Tome 3, Economica.

Mbengue, A. (1996a), « Competitive Structure and Firms Strategic Decisions », Conference of the Academy of Management, Cincinnati, août.

Mbengue, A. (1996b), « Validité du concept de 'Groupes Stratégiques' », 5e Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996.

Mbengue, A. (1996c), « Validity of the Strategic Groups Construct : Assessment and Implications », Conference of the Academy of Management, Cincinnati, août.

Mbengue, A. (1996d), « Validity of the Strategic Groups Construct : Assessment and Implications », Conference of the Strategic Management Society, Phoenix, novembre.

Mbengue, A. (1997), « Strategic Groups and Future Strategic Behavior of the Firms: a Resource-Based View », Conference of the Academy of Management, Boston, août.

Mbengue, A. (1998), « The SCP Paradigm Revisited: An Economic and Cognitivist Perspective », Conference of the Academy of Management, San Diego, août.

Mbengue, A. (2003a), « Structure de la concurrence et stratégies des entreprises », 12e Conférence internationale de management stratégique, Tunis, juin.

Mbengue, A. (2003b), « The SCP Paradigm Revisited: A Managerial Perspective », Conference of the Academy of Management, Seattle, août.

McGee, J. & H. Thomas (1986), « Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy », *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.

Mehra, A. (1996), « Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View », *Academy of Management Journal*, 39, 2, 335-354.

Naish, H. F. (1990), « The Near Optimality of Mark-up Pricing », *Economic Inquiry*, 28, 555-85.

Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nelson R. & S. Winter (2002), « Evolutionary Theorizing in Economics », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16(2), pages 23-46, Spring.

Newman H. H. (1973), « Strategic Groups and the Structure Performance Relationship: A Study With Respect to the Chemical Process Industries », Unpublished Ph.D. Dissertation, Harvard University,.

Newman, H.H. (1978), « Strategic Group and The Structure Performance Relationship », *Review of Economics and Statistics*, 60, 417-427.

Nohria, N. & C. Garcia-Pont (1991), « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.

Patton, G.R. (1976), « A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S. Brewing Industry », Unpublished Ph.D. Dissertation, Purdue University.

Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Porter, M.E. (1973), « Consumer Behavior, Retailer Power, and Manufacturer Strategy in Consumers Goods », Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.

Porter, M. E. (1981), « The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review*, 6, 4, 609-620.

Powell, T.C. (1992), « Organizational Alignment as Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, 13, 2, 119-134.

Quélin B. & J-L. Arrègle (2000), *Le Management stratégique des compétences*, Ellipses.

SAS Institute, Inc (1989), *Sas Users Guide: Statistics, Version 6 Edition*. Cary, Nc: SAS Institute.

Tallman, S. B. (1991), « Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market », *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Teece, D. J., Pisano, G. & A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Thomas H., & N. Venkatraman (1988), « Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis », *Journal of Management Studies*, 25, 6, 537-555.

Umbhauer, G. (2002), *Théorie des jeux appliquée à la gestion*, Éditions ems.

Wiggins, R. R. And T. W. Ruefli (1995), « Necessary Conditions for The Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques », *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1635-1656.

Yami S. & C. Benavent (2000), « Rivalité et groupes stratégiques : une revue de littérature et un cadre d'analyse », *IXème Congrès International de l'AIMS*, Montpellier.

Yami S. & C. Benavent (2003), « Groupes stratégiques et rivalité concurrentielle : vers un cadre d'analyse pluraliste », Colloque « Les stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux », IRG (Université Paris XII) / PRISM (Université Marne-la-Vallée), 4 novembre.

Annexe : Liste des 208 entreprises de l'échantillon

Academie scientifique de beaute "a.s.b"	Accueil cosmetique packaging "a.c.p"
Alban muller international "ami"	Application recherche pharmacologie phytotherapique "sarpp"
Arnaud b.t.	Azur fragrances france
Balenciaga (sa)	Barett sa (anc. Cebco)
Bdf nivea sa	Beecham fragrances (sa) " germaine monteil "
Biopha - anct : ethnodex	Ble thalgo cosmetic - brevets licences cialisations labo.
C.d.i.p.- creation & diffusion internationale de parfumerie	Capiplante
Carole Franck	Cfeb sisley "hubert d'ornano"
Chanel s.a.	Chen yu et cie
Cie francaise de commerce international "cofci" s.a	Clarins
Cmc jean louis vermeil	Comptoir nouveau de la parfume rie - parfums hermes
Consortium commercial et industriel/ccl "tentation"	Cosmetic production
Cosmetique et beaute	Daniel harlant
Diparco snc	Dome france pilodome dome france
Elida gibbs - faberge e.g.f.	Email diamant
Ercos (ste d'etudes et recherc hes cosmetiques)	Espace mode coiffure diffusion " e m c d "
Ets pier auger	Ets pierre brumeaux anc. Ets coudray
Ets pierre fabre cosmetique	Ets ri ci ka
Ets roval	Eugene gallia (ets)
Europar	Europe cosmetiques
Expansion biologique francaise " e. B. F. "	Fapagau et ciel
Fragrance design international -f.d.i-	Francopar/ste francaise conditionnement de parfumerie
Generale de parfumerie	Glb sa_gpe lerouge-benard " parfums molinard "
Gres productions parfums gres parfums worth	Guerlain (sa)
Helena rubinstein	Innovation scientifique dermatologique fernand aubry
International consulting engineering "new cosmetic"	International distributors
Isabelle lancray sa	J and j associes " paris international "
Jacques bogart	Jean couturier international sa
Jean desprez sa	Jms productions
Laboratoire alpol	Laboratoire aromatique moderne (lam france)
Laboratoire biologie vegetale yves rocher - "secta"	Laboratoire body derme sarl "body nature" "douce nature"
Laboratoire dr n.g. payot	Laboratoire garnier et cie
Laboratoire gresval	Laboratoire pharmygiene
Laboratoire recreation sa	Laboratoire rene guinot
Laboratoire vitalia	Laboratoires carilene

Laboratoires caris	Laboratoires contapharm
Laboratoires cosmetologiques de france production "lcfp"	Laboratoires dmf international
Laboratoires expanscience	Laboratoires galderma
Laboratoires gandhour et des albreys	Laboratoires garnier paris s.n.c
Laboratoires industriels de vichy "lidv"	Laboratoires lierac sa
Laboratoires nature et cosmetique	Laboratoires phytosolba
Laboratoires prod'hyg	Laboratoires r p l source ansellem
Laboratoires selecta "labor selecta"	Laboratoires valdor
Laboratoires xour	Lamotte taurelle sa parfums lamotte
Lancome parfums beaute et cie	Leonard (parfums) sa
Les ateliers burban "l.a.b"	Les fabrications des benedictines de chantelle
Les parfums lubin	Lesourd parfumeur paris france
Lodermann sa	Loris azzaro _s.a
M f productions	Maria galland
Mary cohr s.a	Maurice blanchet parfums de luxe sa (coryse-salome)
Minot-apura sa	Multaler et cie "yonka"
Ondal france	Orlane sa
Paco rabanne parfums sa	Parfum manuel canovas
Parfumerie elisabeth	Parfumerie et chimie parchimy
Parfumerie fragonard	Parfums berdoues sa.
Parfums cacharel	Parfums charles jourdan
Parfums christian dior	Parfums darvin christine
Parfums faberge s.a.	Parfums givenchy
Parfums guy laroche sa	Parfums jacques cavelius distillerie parfumerie alpes
Parfums jean d'aveze produits de beaute	Parfums julian jill sa
Parfums marcel rochas	Parfums nina ricci sa
Parfums pierre balmain	Parfums pierre wulff
Parfums ulric de varens	Parfums volnay
Parfums worth	Perigot produits de beaute
Prestige et collection parfums giorgio armani	Prestige s.a. les parfums logos
Procter & gamble hygiene et beaute france	Pyralline france
Roc "dermo esthetique"	Rulquin distribution "rd" anct ets borens home institut
S c a r p	Sa biopha
Sa chevalier	Sa elpece
Sa kolmar cosmetique france	Sa laboratoire des herbes sauvages
Sa laboratoire ducastel quercynoise de plastiques	Sa laboratoire kosmeto 1
Sa laboratoires elp parfumerie bristol	Sa laboratoires simone malher
Sa l'occitane	Sa matis
Sa parfums lanvin	Sa parfums neija
Sa perma	Sa valere arsene simer norma de durville
Sagal	Sante beaute
Sarl creaparfums	Sarl intercosmetiques
Sarl jeanne arthes florestan jeanne d'urfe	Sarl vabore

palqui	
Sarl veronique	Scannon sa
Securite hygiene	Selec ste expl du laboratoire d'esthetologie du comminges
Shdv ste d'hygiene dermatologique vichy snc	Sicos et cie
Smithkline beecham products france	Sober
Societe bourgeois	Societe fiabila
Societe gisele delorme "gisele delorme beaute"	Societe industrielle et de participations gardinier-sipag
Societe jacomo france	Soprococ / ste des produits cosmetiques
Sothys sa	Ste coparel "vademecum"
Ste de diffusion de produits de parfumerie - s.d.p.p.	Ste de produits de beaute antoine
Ste des laboratoires sarbec france	Ste d'etude dermatologique "sederma"
Ste d'exploitation & distribution de marque sedim	Ste d'exploitation de la parfumerie du jardin de france
Ste etudes rech. Fabrications aromatiques et cosmetique	Ste europeenne de cosmetologie et haute parfumerie chp
Ste europeenne de produits de beaute	Ste fauvert
Ste genlis floredia	Ste inlab
Ste jumer diffusion	Ste laboratoire cosmetique altheagrey / l c a
Ste laboratoires algotherm "algotherm algocean marimer"	Ste laboratoires phytocos sarl
Ste l'oreal	Ste marcel contier
Ste nelle la maison du parfum s.n.l.m.d.p.	Ste normande de cosmetologie et conditionnement "sncc"
Ste nouvelle de parfumerie tranoy	Ste nouvelle des produits de beaute et parfums rene garraud
Ste nouvelle thomas guinamand	Ste parfums jean jacques vivier
Ste rustdene france "cead"	Ste soleil des iles
Ste thomas lawrence	Strand cosmetics europe
Studio de creation de parfumer	Sud est conditionnements et emballage secodem
Takasago europe perfumery labo t e p l	Technico flor
Ted lapidus parfums	Thepenier pharma industrie
Vmd	Wf parfums productions willy parfums