



Structure concurrentielle et stratégies des entreprises

Ababacar MBENGUE

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 -
Laboratoire E.U.R.O.P.
Équipe Universitaire de Recherche sur les Organisations et leurs Performances
EA 3315
Email : mbengue@univ-reims.fr

Résumé

Cette recherche étudie le lien entre la structure concurrentielle et les stratégies des entreprises. Elle s'inscrit de ce fait dans le sillage des nombreux travaux de management stratégique consacrés à l'interaction concurrentielle (Porter, 1980, 1985; Bettis et Weeks, 1987). Mais, alors que les travaux antérieurs consacrés à cet important thème ont généralement porté exclusivement soit sur les aspects économiques, soit sur les aspects cognitifs, cette recherche a voulu intégrer ces deux dimensions. La structure concurrentielle est ainsi définie comme la combinaison d'une structure économique (« groupes stratégiques ») et d'une structure cognitive (« groupes concurrentiels cognitifs »). Les groupes stratégiques sont des groupes d'entreprises qui suivent des stratégies proches ou similaires. Quant aux groupes concurrentiels cognitifs, ils désignent des entreprises qui sont perçues par les acteurs comme étant en concurrence les unes avec les autres (Mbengue, 1992 ; 1995). Quant aux stratégies des entreprises, elles sont conceptualisées en termes de « postures » et de « mouvements » (Mbengue, 1992). La *posture stratégique* représente la stratégie de l'entreprise à un moment donné ou, plus exactement, sur une période donnée. Quant aux *mouvements stratégiques*, ils sont révélés par les variations, dans le temps, de la posture stratégique. Sur la base de la distinction entre posture et mouvement stratégiques et de celle établie par Mintzberg & Waters (1985) entre stratégies intentionnelles et stratégies réalisées, il a été possible de conceptualiser les stratégies des entreprises en termes d'intentions de mouvements stratégiques, de réalisations de mouvements stratégiques et de postures stratégiques passées, actuelles (atteintes) et visées. Les résultats empiriques obtenus sur un échantillon issu du secteur français des parfums et cosmétiques montrent que les facettes économique et cognitive de la structure concurrentielle ont des impacts différents et complémentaires sur les décisions stratégiques des entreprises. L'article présente ensuite une discussion approfondie de ces résultats ainsi que de leurs implications.

Mots clés

Concurrence, groupe stratégique, groupe cognitif, stratégie, modèle causal



Structure concurrentielle et stratégies des entreprises

1. INTRODUCTION

Cette recherche tente d'articuler et d'examiner empiriquement les liens entre la structure concurrentielle et les stratégies des entreprises. Elle s'inscrit de ce fait dans le sillage des nombreux travaux de management stratégique consacrés à l'interaction concurrentielle (Porter, 1980, 1985; Bettis et Weeks, 1987). Toutefois, alors que les travaux antérieurs consacrés à cet important thème ont généralement porté exclusivement soit sur les aspects économiques, soit sur les aspects cognitifs, cette recherche a voulu intégrer les deux. Dès lors, il devient possible d'évaluer de manière empirique et de comparer les influences qu'exercent spécifiquement sur la stratégie des entreprises aussi bien les aspects économiques objectifs que les aspects cognitifs de la structure concurrentielle.

L'article se décompose en quatre parties. La première partie présente le cadre conceptuel de la recherche. Elle analyse la notion de « stratégie » et décrit les arguments théoriques justifiant l'existence de relations d'influence entre aussi bien les aspects économiques que cognitifs de la structure concurrentielle et les choix stratégiques des entreprises. Cette première partie se termine par la formulation des hypothèses de la recherche. La deuxième partie présente le cadre empirique de la recherche, autrement dit les procédures de recueil et d'analyse des données. La troisième partie contient les résultats empiriques. La quatrième et dernière partie présente une discussion des implications de la recherche et ouvre quelques axes de recherche future

2. CADRE THÉORIQUE

L'étude de la relation entre la structure concurrentielle et les stratégies des entreprises commande de commencer par un effort de définition de ces deux notions. Dans le cadre de cet article, les stratégies des entreprises sont définies en termes de postures et de mouvements et la structure concurrentielle en termes économiques et cognitifs.

2.1. STRATEGIE DES ENTREPRISES : POSTURES ET MOUVEMENTS STRATEGIQUES

La posture stratégique de l'entreprise représente la stratégie de cette dernière à un instant donné ou, plus exactement, sur une période donnée. La posture stratégique d'une entreprise est matérialisée par les produits ou services que cette dernière offre, les marchés ou clientèles qu'elle sert, les technologies qu'elle met en oeuvre, le mode d'organisation qu'elle a adopté, le type d'avantage concurrentiel qu'elle poursuit, le style de management qu'elle utilise, etc. C'est



donc la photographie de l'entreprise à un instant donné ou, plus exactement, le film, la caractérisation du comportement stratégique de l'entreprise sur une période donnée. Photographie et film sont deux perspectives -statique et dynamique- pour décrire une même réalité : la posture stratégique de l'entreprise. Pour décrire la posture stratégique de l'entreprise, il faut disposer d'un référentiel. Il peut s'agir de variables stratégiques par rapport auxquelles on pourra identifier les postures de l'entreprise ou, de façon plus synthétique, de stratégies-types dont on vérifiera si l'entreprise les applique ou pas.

Le mouvement stratégique représente la variation de comportement, le degré de changement de la stratégie de l'entreprise. Le mouvement stratégique de l'entreprise est révélé par les *variations*, dans le temps, de sa posture stratégique (*variations* dans les produits ou services offerts, les marchés ou clientèles servis, les technologies employées, le mode d'organisation adopté, le type d'avantage concurrentiel poursuivi, le style de management utilisé, etc.). Il convient de noter que cette définition du mouvement stratégique couvre également les cas où l'entreprise *ne change pas* de stratégie. En effet, dans un tel cas, on constatera une variation *nulle* de la posture stratégique de l'entreprise. Le mouvement stratégique (variation de la posture stratégique) peut se faire de deux manières : par changement d'*orientation* ou par changement d'*intensité*. Dans le premier cas, le changement est fondamentalement *qualitatif*, l'entreprise changeant radicalement de stratégie en modifiant sensiblement sa combinaison de positions sur les variables stratégiques. Des exemples éloquentes sont donnés par les stratégies dites de retournement de situation (« *turnaround strategies* »). Dans le deuxième cas, le changement est essentiellement *quantitatif*, l'entreprise accentuant ou au contraire atténuant ses positions sur les différentes dimensions stratégiques sans pour autant en modifier la *structure*.

2.2. STRUCTURE CONCURRENTIELLE ET STRATEGIES DES ENTREPRISES

Les travaux consacrés aux stratégies concurrentielles des entreprises ont dans leur grande majorité exclusivement porté sur des éléments économiques et « objectifs » tels que les ressources des firmes, les technologies ou les barrières à l'entrée (Porter, 1980, 1985 ; McGee et Thomas, 1986 ; Thomas et Vankatraman, 1988). Toutefois, à partir des années soixante-dix, certains auteurs (Child, 1972; Anderson et Paine, 1975; Weick, 1979) ont commencé à mettre l'accent sur l'influence d'éléments « cognitifs » comme les perceptions, croyances et intuitions des dirigeants sur les stratégies des entreprises. Des travaux plus récents ont fait ressortir que les stratégies des entreprises étaient simultanément influencées par des facteurs objectifs ou économiques aussi bien que par des facteurs cognitifs (Child et Smith, 1987;



Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989). La présente recherche s'appuie sur cet important résultat et s'inscrit de ce fait dans le sillage de ces derniers travaux.

2.2.1. Structure concurrentielle économique et stratégies des entreprises

Dans le cadre de l'analyse de la structure concurrentielle ou des stratégies concurrentielles, les chercheurs ont souvent procédé au regroupement d'entreprises des secteurs étudiés en « groupes stratégiques » (Mbengue, 1992). Inventé par Hunt (1972) et popularisé par Porter (1973, 1979, 1980), le concept de « groupe stratégique » est employé pour désigner un ensemble d'entreprises distinctes qui, au sein d'un secteur donné, suivent des stratégies proches ou similaires. La « stratégie », dans cet esprit, représente ce que font les entreprises et la manière dont elles le font. Cela inclut les politiques de R&D, d'approvisionnement, de production, de positionnement (en particulier le choix des produits ou services offerts et des marchés servis), les politiques de distribution, de prix, etc. Depuis le début des années soixante-dix, le thème des groupes stratégiques a fait l'objet d'un nombre considérable de travaux aussi bien théoriques qu'empiriques (Mbengue, 1992).

Les travaux consacrés aux groupes stratégiques fournissent un cadre utile pour la définition et l'opérationnalisation de la dimension économique et objective de la structure concurrentielle (Caves et Porter, 1977; Porter, 1979, 1980; Cool, 1985; Fiegenbaum, 1987). C'est ainsi qu'à la suite de Nohria et Garcia-Pont (1991) nous utiliserons dans cette recherche les groupes stratégiques pour représenter la structure concurrentielle objective.

La théorie des groupes stratégiques postule l'existence d'un lien direct entre l'appartenance, pour une entreprise, à un groupe stratégique donné et les choix stratégiques subséquents de ladite entreprise (Mbengue, 1992 ; 1994 ; 1996e ; 1997b). En d'autres termes, les entreprises appartenant au même groupe stratégique auront tendance à procéder à des choix stratégiques similaires ou proches. Une des raisons évoquées à l'appui de cette proposition est que les entreprises à l'intérieur d'un même groupe stratégique ont des ressources et des compétences similaires, des objectifs stratégiques similaires, font les mêmes anticipations au sujet de l'environnement stratégiques, sont soumises aux mêmes contraintes environnementales et, en conséquence, tendent à répondre de manière similaire aux événements et aux mouvements stratégiques qui concernent le secteur (Caves et Porter, 1977:251; Porter, 1979:215). Les récents travaux consacrés aux stratégies à effets de levier sur les ressources internes (« resource-based view of the firm ») (voir Nohria et Garcia-Pont, 1991; Amit et Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993 ; Arrègle et Quélin, 2001) fournissent un regard précieux sur la relation entre la structure concurrentielle objective (c.-à-d. la structure des groupes stratégiques) et les



choix stratégiques des entreprises. L'argument principal est qu'il existe des actifs et des compétences spécifiques qui empêchent les migrations entre groupes stratégiques car cela induirait des investissements très importants, des délais de mise en oeuvre très longs, des coûts très élevés et une grande incertitude quand au résultat espéré. Ces phénomènes qui sont appelés des « barrières à la mobilité » (Caves et Porter, 1977) mettent les entreprises dans l'impossibilité de migrer librement et aisément d'un groupe stratégique à un autre (c.-à-d. de changer facilement de stratégie).

La distinction opérée dans cet article entre « postures » et « mouvements » stratégiques permet d'examiner efficacement la relation structure concurrentielle objective / stratégie. En effet, si on utilisait sans discernement des variables de postures stratégiques pour opérationnaliser les stratégies des entreprises, alors l'étude de la relation entre les groupes stratégiques et les stratégies des entreprises serait totalement tautologique. En fait, les stratégies en question ne peuvent concerner que les *mouvements* stratégiques ou alors les postures stratégiques *futures* puisque les groupes stratégiques sont, par définition, l'expression des postures stratégiques *actuelles* . Ce que dit la théorie des groupes stratégiques, en fait, c'est que les membres d'un même groupe stratégique ont tendance à procéder aux mêmes *mouvements* stratégiques (parce que les groupes stratégiques seraient des groupes de référence) et à présenter des postures stratégiques futures proches ou similaires (parce que les postures stratégiques ne sont modifiables que lentement et difficilement). Ainsi, sur la base de la distinction entre postures et mouvements stratégiques exposée dans cet article, la proposition centrale de la théorie des groupes stratégiques peut être formulée de la manière suivante :

P1: « Les entreprises membres d'un même groupe stratégique auront tendance à procéder aux mêmes mouvements stratégiques et à présenter des postures stratégiques futures proches ou similaires ».

2.2.2. Structure concurrentielle cognitive et stratégies des entreprises

Bien que la théorie des groupes stratégiques et les nombreux travaux qui l'ont alimentée, accompagnée et enrichie aient indubitablement amélioré notre compréhension de l'interaction concurrentielle, ils ont généralement surestimé l'importance des éléments « objectifs » comme les ressources des firmes, les technologies ou les barrières à l'entrée et/ou à la mobilité (cf. McGee et Thomas, 1986; Thomas et Vankatraman, 1988) au détriment des facteurs cognitifs comme les connaissances et intuitions des décideurs (cf. Stubbart, 1989). Toutefois, depuis le travail de base effectué par Herbert Simon et ses collègues (cf. Simon, 1976; March et Simon, 1958), la recherche en management stratégique a montré que les stratégies des entreprises



sont influencées par la manière dont les décideurs-clés perçoivent leur environnement concurrentiel (Child, 1972 ; Weick, 1979 ; Schwenk, 1988; Fahey et Narayanan, 1989; Stubbart, 1989; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989; Porac et Thomas, 1990). En particulier, il a été démontré que les décideurs regroupent leurs concurrents en grandes classes dans le but de réduire la complexité de l'environnement concurrentiel et que cette représentation influence fortement les stratégies des entreprises (Dutton, Fahey et Narayanan, 1983; Nystrom et Starbuck, 1984; Gripsrud et Gronhaug, 1985; Dutton et Jackson, 1987; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989; Reger et Huff, 1993; Thomas, Clark et Gioia, 1993). Nous proposons ici la notion de « groupes concurrentiels cognitifs » pour désigner les grandes catégories de compétiteurs résultant des représentations des décideurs. Un groupe concurrentiel cognitif regroupera ainsi un ensemble d'entreprises différentes perçues comme étant en situation de concurrence directe les unes avec les autres (Mbengue, 1992 ; 1995).

Une proposition de base du courant cognitiviste est que les groupes cognitifs constituent des groupes de référence pour leurs membres (Spender, 1980, 1989; Huff, 1982; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989). Le terme « groupe de référence » a été employé pour la première fois par Herbert H. Hyman (1942) qui le définissait comme un groupe qui influence les attitudes des individus qui l'utilisent comme point de référence pour évaluer leur propre situation. La théorie des groupes de référence identifie deux fonctions d'influence desdits groupes : une fonction normative et une fonction comparative. La fonction normative correspond au processus à travers lequel un groupe pose des standards de comportement et pousse les individus à s'y conformer. La fonction comparative est le processus à travers lequel les normes du groupe servent de standards aux membres du groupe quand ces derniers évaluent leurs propres comportements ou résultats.

Sur la base des résultats des travaux ayant adopté une perspective cognitiviste de l'interaction concurrentielle, on peut énoncer que les entreprises membres d'un même groupe concurrentiel cognitif auront tendance à procéder à des choix stratégiques similaires. En tenant compte de la discussion de la distinction entre postures et mouvements stratégiques exposée dans cet article on peut formuler la proposition de base de la perspective cognitiviste de la stratégie concurrentielle comme suit :

P2: « Les entreprises membres d'un même groupe concurrentiel cognitif auront tendance à procéder aux mêmes mouvements stratégiques mais pourront présenter des postures stratégiques futures différentes ».

La distinction entre posture et mouvement peut être appliquée aussi bien aux stratégies intentionnelles qu'aux stratégies réalisées (Mintzberg & Waters, 1985). La distinction des



intentions et des réalisations stratégiques est importante dans le contexte de la présente recherche car elle permet de mieux analyser les impacts respectifs des dimensions objective (économique) et cognitive des stratégies concurrentielles, notamment à travers l'examen du degré de correspondance entre les intentions et les réalisations.

Sur la base des deux propositions principales de cette recherche (P1 et P2) et de la distinction entre stratégies intentionnelles et réalisées, il est possible de formuler des hypothèses plus précises. Tout d'abord, les postures stratégiques étant supposées en théorie demeurer relativement stables dans le temps, la structure concurrentielle objective (économique) devrait permettre de bien prédire les postures stratégiques futures (aussi bien réalisées qu'intentionnelles) et de mieux les prédire que ne le ferait la structure concurrentielle cognitive. Par contre, la structure concurrentielle cognitive (qui est construite à partir des supposés véritables groupes de référence) devrait, elle, permettre de bien prédire les mouvements stratégiques (aussi bien réalisés qu'intentionnels) et de mieux les prédire que ne le ferait la structure concurrentielle objective. On peut alors énoncer les quatre hypothèses suivantes :

- H₁: « Les intentions de mouvements stratégiques des entreprises seront mieux prédites par les aspects cognitifs de la structure concurrentielle que par les aspects économiques ».
- H₂: « Les réalisations de mouvements stratégiques des entreprises seront mieux prédites par les aspects cognitifs de la structure concurrentielle que par les aspects économiques ».
- H₃: « Les postures stratégiques visées par les entreprises seront mieux prédites par les aspects économiques de la structure concurrentielle que par les aspects cognitifs ».
- H₄: « Les postures stratégiques atteintes par les entreprises seront mieux prédites par les aspects économiques de la structure concurrentielle que par les aspects cognitifs ».

La section suivante présente la méthodologie adoptée pour tester les quatre hypothèses spécifiques précitées. Cela inclut la présentation du secteur étudié et de l'échantillon, la sélection des variables, les mesures de similarité effectuées et la procédure de test à proprement parler des hypothèses.

3. METHODOLOGIE

3.1. LE SECTEUR ET L'ECHANTILLON

Les données utilisées dans cette recherche proviennent du secteur français des parfums et cosmétiques en 1992. Le secteur est dynamique, en croissance avec approximativement 300 entreprises. Il comprend à la fois de grandes entreprises multinationales et de très petites entreprises familiales. Cependant, c'est un secteur relativement concentré, avec les vingt plus



grandes entreprises qui représentent environ 70% du marché. Les données ont été recueillies en deux étapes. Un questionnaire postal structuré auto-administré a été envoyé en premier aux PDG ou Directeurs Généraux des 165 entreprises du secteur dont les comptes étaient disponibles publiquement à cette époque. 42 réponses utilisables en provenance d'autant d'entreprises concernées nous sont parvenues en retour, ce qui représente un taux de la réponse effectif de 25%. Il nous est impossible de préciser si cet 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. L'échantillon de 42 entreprises ainsi obtenu sera seul considéré dans la deuxième étape de la procédure de recueil des données qui sera précisée dans la section suivante consacrée à la sélection des variables.

3.2. SELECTION 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). Dans cette perspective, la stratégie fait référence aux ensembles d'actions coordonnées incluant des choix de domaines d'action (positionnement stratégique) et d'allocations de ressources dans le but de bâtir un avantage décisif, durable et défendable sur les concurrents. Nous avons par conséquent identifié cinq variables stratégiques génériques relatives au choix des domaines d'action et aux allocations de ressources dans le secteur français de la parfumerie et des cosmétiques. Ces variables ont été sélectionnées sur la base d'une revue attentive de la littérature et de discussions avec des dirigeants d'entreprises et des experts de ce secteur.

Le choix du domaine d'action à l'intérieur du secteur français des parfums et cosmétiques peut être exprimé par rapport à trois dimensions : la *largeur* de la gamme de produits, exprimée par les ventes dans chacune des différentes de lignes de produits (parfumerie alcoolique, produits cosmétiques, produits capillaires, produits de beauté...) en proportion des ventes



totales de l'entreprise ; la *profondeur* de cette même gamme de produits, exprimée par les ventes dans les différents segments allant du bas de gamme au luxe en proportion des ventes totales de l'entreprise ; enfin, le mode de *distribution* choisi (diffusion sélective ou grande diffusion), mesuré par les ventes dans chacun des deux types de circuits en proportion des ventes totales de l'entreprise.

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 R&D et la communication. Parce que l'innovation et le lancement de produits nouveaux jouent un rôle central dans ce secteur, la fonction de R&D 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. L'engagement en R&D est mesuré par le ratio de dépenses R&D aux ventes. L'engagement en communication est mesuré par le ratio de dépenses de communication aux ventes.

Dans la mesure où les dirigeants devaient indiquer les postures stratégiques passées (il y a 3 années), actuelles, et visées (3 années plus tard) pour chacune des 5 variables stratégiques (largeur de la gamme, profondeur de la gamme, mode de distribution, engagement en R&D, engagement en communication), il était possible de calculer 5 intentions et 5 réalisations de mouvements stratégiques en faisant les différences des postures stratégiques (« 3 années plus tard » *versus* « aujourd'hui » ; « aujourd'hui » *versus* « il y a 3 années »). Ainsi, le questionnaire a fourni 25 variables pour l'opérationnalisation de la stratégie des entreprises : 5 mesures (postures stratégiques passées, postures stratégiques actuelles, postures stratégiques futures, réalisations de mouvements stratégiques, intentions de mouvements stratégiques) pour chacune des 5 variables stratégiques retenues. Dans le but d'opérationnaliser les groupes concurrentiels cognitifs, le questionnaire demandait également aux dirigeants d'identifier dans une liste jointe des entreprises du secteur celles qu'ils considéraient comme des concurrents directs de leur entreprise.

Dans la deuxième étape du recueil des données, la recherche s'est focalisée sur les 42 entreprises dont les dirigeants avaient répondu au questionnaire postal. 3 dirigeants ont été contactés et mis à contribution pour fournir de l'information additionnelle au sujet de ces 42 entreprises. Ces dirigeants ont été choisis pour leur appartenance respective à la plus grande firme du secteur, à une moyenne firme et à une petite firme. Aucun de ces 3 dirigeants ne figurait parmi les 42 dirigeants ayant répondu au questionnaire postal. Nous avons utilisé la



méthode de la grille répertoire de Kelly dans sa forme complète (Kelly, 1955; Fransella et Bannister, 1977; Reger et Huff, 1993). Autrement dit, nous avons présenté à chacun des 3 dirigeants (c-à-d. experts) 42 étiquettes portant chacune le nom d'une des entreprises. Il était demandé à chaque expert de former directement des groupes d'entreprises en forte concurrence. A la suite de la première opération de regroupement, nous demandions à l'expert de fusionner les deux groupes qui étaient le plus en concurrence l'un avec l'autre. Le processus était répété jusqu'à ce qu'il n'y ait plus qu'un seul groupe.

3.3. LES MESURES DE SIMILARITE

Les groupes concurrentiels cognitifs représentent des sous-groupes d'entreprises qui sont perçues par les acteurs comme étant en concurrence les unes avec les autres (Mbengue, 1992 ; 1995). Mais, comme le font remarquer Rosch et Mervis (1975) cités par Porac et Thomas (1990), les catégories cognitives semblent posséder des frontières floues et en dégradé. Aussi avons-nous considéré dans cette recherche que l'appartenance à un groupe concurrentiel cognitif est affaire de degré. De la même manière, la similarité des stratégies des entreprises a aussi été conceptualisée et opérationnalisée en termes de degré.

Pour opérationnaliser le degré d'appartenance à un même groupe concurrentiel cognitif, nous avons procédé comme suit : une première variable a été créée sur la base des réponses fournies par les 42 dirigeants à travers le questionnaire postal. Cette variable prenait les valeurs 1, 2 ou 3 selon que les deux firmes en question se considéraient toutes les deux comme des concurrents directs, que seule l'une des deux considérait l'autre comme un concurrent direct, ou qu'aucune d'entre elles ne considérait l'autre comme un concurrent direct. Sur la base des entretiens complémentaires avec les trois dirigeants-experts, trois autres variables ont été construites : elles prenaient pour valeurs les étapes auxquelles, dans le processus cognitif de regroupement des firmes par l'expert, les firmes i et j appartenaient pour la première fois au même groupe. Ces valeurs variaient entre 1 et le nombre de groupes initialement constitués par le dirigeant-expert concerné.

**Tableau 1: Mesure des variables**

Concepts	Variabes	Mesures
A. Groupes concurrentiels cognitifs	A1. Cadres dirigeants	Questionnaire auto-administré
	A2. Expert #1	Entretien semi-directif
	A3. Expert #2	Entretien semi-directif
	A4. Expert #3	Entretien semi-directif
B. Groupes stratégiques et stratégies des entreprises ^{a,b}	B1. Largeur de la gamme	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
	B2. Profondeur de la 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
	B3. 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
	B4. R&D	Dépenses de R&D de la firme en % de ses ventes totales
	B5. Communication	Dépenses de communication de la firme en % de ses ventes totales

^aLes « postures stratégiques » ont été mesurées pour le passé (il y a 3 ans), le présent, et le futur (dans 3 ans).

^bLes « mouvements stratégiques » ont été reconstitués par variations entre périodes adjacentes (postures stratégiques actuelles et passées pour les réalisations de mouvements stratégiques, postures stratégiques futures et actuelles pour les intentions de mouvements stratégiques).

Afin de mesurer le degré de similarité des stratégies des entreprises, nous avons conduit 20 classifications hiérarchiques ascendantes suivant la méthode de Ward. 5 analyses ont porté sur chacune des variables de « intentions de mouvements stratégiques », 5 autres sur chacune des variables de « réalisations de mouvements stratégiques », 5 autres sur chacune des variables de « postures stratégiques visées » et 5 autres sur chacune des variables de « postures stratégiques atteintes ». Au début des procédures de classification, chacune des 42 entreprises constitue un groupe à lui tout seul. Les 2 groupes les plus proches sont fusionnés et remplacent les 2 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 concernant la variable X_k , les firmes i et j appartiennent pour la première fois au même groupe. $S(i,j)(k)$ constitue pour ces firmes i et j une mesure du degré de similarité de leurs stratégies concernant la variable X_k .



Au total, nous disposons de 29 variables pour opérationnaliser les groupes concurrentiels cognitifs (4 variables), le degré de similarité des intentions de mouvements stratégiques (5 variables), le degré de similarité des réalisations de mouvements stratégiques (5 variables), le degré de similarité des postures stratégiques passées (5 variables), actuelles (5 variables) et futures (5 variables). L'ensemble des variables sélectionnées ainsi que le détail de leurs mesures sont présentés dans le tableau 1.

3.4. LA PROCEDURE DE TEST

La procédure de tests adoptée dans cette recherche se déroule en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire est menée pour évaluer la cohérence interne (unidimensionalité et fiabilité) et la validité convergente des différents concepts considérés : groupes concurrentiels cognitifs, similarités des postures stratégiques passées, similarité des postures stratégiques atteintes (groupes stratégiques), similarités des postures stratégiques visées, similarité des intentions de mouvements stratégiques, similarité des réalisations de mouvements stratégiques. L'*unidimensionalité* a trait à la mesure dans laquelle différents items reflètent un même et unique facteur sous-jacent. 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 concept 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%. La *validité convergente* est une évaluation de la cohérence des mesures à travers différents modes d'opérationnalisation. 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.

Après que les problèmes éventuels de cohérence interne et de validité convergente auront été résolus aussi bien pour les groupes concurrentiels cognitifs que pour les stratégies des entreprises, les quatre hypothèses de cette recherche seront testées à l'aide de modèles d'équations structurelles. 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 (SAS, 1989) pour l'ensemble des tests statistiques (« Cluster » pour les analyses hiérarchiques ascendantes, « Factor » pour les analyses factorielles exploratoires et « Calis » pour les analyses factorielles confirmatoires et les équations structurelles).

4. RESULTATS

Les analyses factorielles confirmatoires indiquent que les concepts de groupes concurrentiels cognitifs, de similarité des postures stratégiques passées, de similarité des postures stratégiques visées, de similarité des intentions de mouvements stratégiques et de similarité des réalisations de mouvements stratégiques satisfont aux conditions d'unidimensionalité. Une analyse factorielle exploratoire sur les cinq mesures de similarité des postures stratégiques actuelles a révélé deux dimensions sur la base du critère de la valeur propre supérieure à l'unité. Les coefficients de fiabilité et la variance extraite moyenne étaient respectivement 0.90 et 0.69 pour les groupes concurrentiels cognitifs, 0.85 et 0.58 pour la similarité des postures stratégiques passées, 0.84 et 0.57 pour la similarité des postures stratégiques visées, 0.88 et 0.65 pour la similarité des intentions de mouvements stratégiques, 0.85 et 0.58 pour la similarité des réalisations de mouvements stratégiques, 0.75 et 0.50 pour la première dimension de la similarité des postures stratégiques actuelles, et 0.85 et 0.75 pour la seconde dimension de la similarité des postures stratégiques actuelles. Autrement dit, tous les concepts finalement utilisés dans la recherche satisfont aux conditions d'unidimensionalité, de fiabilité et de validité convergente.

Quatre modèles d'équations structurelles ont été utilisés pour tester les quatre hypothèses de cette recherche. L'inspection de résidus et indices de modification a mis en évidence la nécessité de tenir compte d'erreurs de mesures corrélées pour les modèles initiaux. Aucune modification significative n'est intervenue dans les paramètres structurels après cette opération. Le **tableau 2** contient les mesures d'adéquation globale des modèles structurels définitifs (Modèle 1, Modèle 2, Modèle 3, Modèle 4) utilisés pour tester les quatre hypothèses de cette recherche (H1, H2, H3, H4). Comme on peut le constater, le chi-2 est 43.00 avec 55 degrés de liberté ($p=0.88$) pour le Modèle 1, 60.79 avec 63 degrés de liberté ($p=0.55$) pour le Modèle 2, 50.84 avec 45 degrés de liberté ($p=0.25$) pour le Modèle 3, et 45.52 avec 48 degrés de liberté ($p=0.57$) pour le Modèle 4, ce qui signifie que tous les modèles sont satisfaisants. En outre, pour les 4 modèles, toutes les autres mesures d'adéquation sont supérieures à la

valeur seuil de 0.95, confirmant l'idée que les 4 modèles rendent compte suffisamment bien des données.

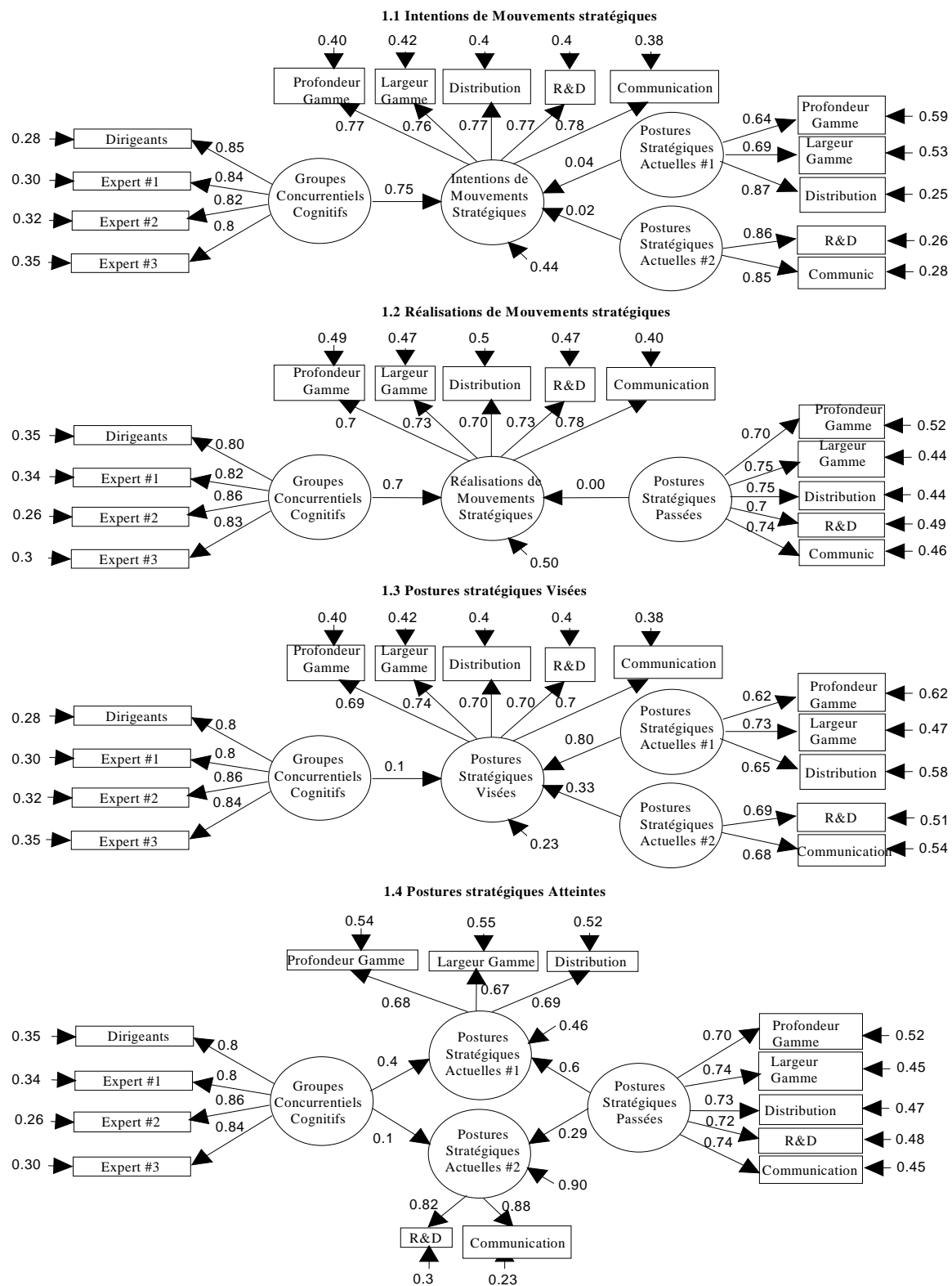
Tableau 2: Adéquation des modèles utilisés pour le test des quatre hypothèses de recherche

Critères	Valeurs				Pour un "bon" modèle, doit être supérieur à...
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	
Khi2	43.00	60.79	50.84	45.52	
Degrès de liberté	55	63	45	48	
Prob>Khi2	0.88	0.55	0.25	0.57	0.05
Indice comparatif d'adéquation de Bentler	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95
Critère de centralité de McDonald's	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95
Indice non normé de Bentler & Bonett	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95
Indice normé de Bentler & Bonett	0.99	0.99	0.99	0.99	0.95
Indice normé de Bollen Rho1	0.99	0.99	0.98	0.99	0.95
Indice non normé de Bollen Delta2	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95

La **Figure 1** montre les résultats de l'estimation des paramètres individuels des Modèles 1, 2, 3 et 4. Suivant la convention de l'analyse des cheminements, les cercles représentent des concepts, les rectangles font référence aux variables de mesure, les flèches entre cercles et rectangles sont des relations de mesure, les flèches qui relient des cercles représentent des relations causales et les flèches sans origine sont des termes d'erreur.

La première hypothèse de la recherche selon laquelle « les intentions de mouvements stratégiques des entreprises seront mieux prédites par les aspects cognitifs de la structure concurrentielle que par les aspects économiques » est fortement corroborée par les résultats du modèle d'équations structurelles (**Figure 1.1**). Les aspects cognitifs et économiques de la structure concurrentielle expliquent respectivement 56% ($0.75*0.75$) et 0% ($0.04*0.04+0.02*0.02$) de la variance des intentions de mouvements stratégiques des entreprises. Les résultats empiriques corroborent également la deuxième hypothèse de cette recherche selon laquelle « les réalisations de mouvements stratégiques des entreprises seront mieux prédites par les aspects cognitifs de la structure concurrentielle que par les aspects économiques ». En effet, les aspects cognitifs et économiques de la structure concurrentielle expliquent respectivement 50% ($0.71*0.71$) et 0% ($0.00*0.00$) de la variance des intentions de mouvements stratégiques des entreprises (**Figure 1.2**).

Figure 1: Estimation des paramètres des modèles utilisés pour tester les quatre hypothèses de recherche ^a



^a Covariances non représentées

Inversement, les aspects cognitifs et économiques de la structure concurrentielle expliquent respectivement 2% ($0.13 \cdot 0.13$) et 75% ($0.80 \cdot 0.80 + 0.33 \cdot 0.33$) de la variance des postures



stratégiques visées (**Figure 1.3**). En d'autres termes, la troisième hypothèse de cette recherche selon laquelle « les postures stratégiques visées par les entreprises seront mieux prédites par les aspects économiques de la structure concurrentielle que par les aspects cognitifs » est également corroborée par les résultats empiriques. Enfin, la quatrième hypothèse de la recherche selon laquelle « les postures stratégiques atteintes par les entreprises seront mieux prédites par les aspects économiques de la structure concurrentielle que par les aspects cognitifs » a aussi été corroborée par les résultats (**Figure 1.4**). En effet, les aspects cognitifs et économiques de la structure concurrentielle expliquent respectivement 17% (0.41×0.41) et 37% (0.61×0.61) de la variance dans la première dimension des postures stratégiques atteintes et respectivement 2% (0.14×0.14) et 8% (0.29×0.29) de la variance dans la deuxième dimension des postures stratégiques atteintes. Sur la base de ces résultats empiriques, aucune des quatre hypothèses examinées ne peut être repoussée. La section suivante contient une discussion des principales conclusions de cette recherche et esquisse leurs implications ainsi que quelques pistes de recherche future.

5. DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS

5.1. STRUCTURE CONCURRENTIELLE ET CHOIX STRATEGIQUES DES ENTREPRISES

Les résultats empiriques de cette étude semblent fournir une réponse fortement positive à la question centrale de l'existence ou non de liens démontrables entre la structure concurrentielle et les décisions stratégiques subséquentes des entreprises. Qui plus est, ce résultat global semble même pouvoir être précisé en termes de mouvements stratégiques et de postures stratégiques.

5.1.1. Structure concurrentielle et mouvements stratégiques des entreprises

La structure concurrentielle a expliqué respectivement 56% et 50% de la variance des intentions et des réalisations des mouvements stratégiques des entreprises. Dans les deux cas, le pouvoir explicatif de la structure concurrentielle est entièrement dû à sa dimension cognitive. En d'autres termes, les résultats empiriques paraissent être très conformes aux hypothèses 1 et 2 de cette recherche selon lesquelles les mouvements stratégiques des entreprises sont mieux prédits par les aspects cognitifs de la structure concurrentielle. Ce résultat est en cohérence avec les conclusions de Dutton, Fahey et Narayanan (1983), Nystrom et Starbuck (1984), Dutton et Jackson (1987), et Thomas, Clark et Gioia (1993), et démontre aussi que les groupes concurrentiels cognitifs agissent comme des « groupes de la référence », ce qui est en accord avec les conclusions de Spender (1980, 1989) et Huff (1982).



On peut aussi noter que la structure concurrentielle parvient à expliquer moins de variance pour les réalisations (50%) que pour les intentions (56%) de mouvements stratégiques des entreprises. Ainsi, les réalisations paraissent être plus contraintes que les intentions. Ce résultat est cohérent avec l'argumentation de la théorie des ressources internes selon laquelle des ressources immobiles contraignent les choix des entreprises : quand bien même les entreprises peuvent souhaiter faire des choses différentes (intentions stratégiques), leurs réalisations stratégiques sont limitées par le jeu d'opportunités défini par leurs ressources (Rumelt, 1984, 1987; Barney, 1986; Dierickx et Cool, 1989; Amit et Schoemaker, 1993).

5.1.2. Structure concurrentielle et postures stratégiques

La structure concurrentielle a expliqué globalement 77% de la variance de postures stratégiques visées et respectivement 54% et 10% de la variance des postures stratégiques actuelles. Dans chaque cas, le pouvoir explicatif de la structure concurrentielle était essentiellement dû à sa dimension économique (97%, 69% et 80%, respectivement). En d'autres termes, les résultats empiriques semblent fournir un fort support aux hypothèses 3 et 4 de cette recherche selon lesquelles les postures stratégiques sont mieux prédites par les aspects objectifs (économiques) de la structure concurrentielle. Ce résultat est cohérent avec les résultats des recherches sur les groupes stratégiques (Caves et Porter, 1977; Cool, 1985; Fiegenbaum, 1987; Mascarenhas, 1989; Porter, 1979, 1980) selon lesquels la similarité des postures stratégiques entre firmes est relativement stable dans le temps. C'est également cohérent avec l'argument de la théorie des ressources internes selon lequel les postures stratégiques sont bâties lentement et ne peuvent pas être facilement modifiées (Dierickx et Cool, 1989; Nohria et Garcia-Pont, 1991).

Là également, il peut être remarqué que la structure concurrentielle explique moins bien les postures stratégiques atteintes que les postures visées par les entreprises (54% et 10% de la variance pour la première et la deuxième dimension des postures atteintes contre 77% pour les postures visées). Ainsi, les réalisations paraissent être plus contraintes que les intentions. Ce résultat est également en cohérence avec l'argument déjà évoqué de la théorie des ressources interne selon lequel des ressources immobiles contraignent les choix stratégiques des entreprises. Quand bien même que les entreprises peuvent projeter d'atteindre le même point de référence (postures stratégiques visées), leurs réalisations stratégiques sont limitées par leurs ressources initiales.

Une autre observation importante est que la structure concurrentielle a un pouvoir explicatif différentiel pour les deux dimensions des postures stratégiques atteintes (respectivement 54%



et 10%). Cela suggère que différentes ressources stratégiques peuvent être modifiables plus ou moins facilement ou rapidement. Ce résultat permet de compléter les remarquables conclusions de Dierickx et Cool (1989) en les affinant.

5.2. CONCLUSIONS

5.2.1. Contributions

L'intérêt porté à la relation entre la structure concurrentielle et les stratégies des entreprises ne date pas d'aujourd'hui. De nombreux auteurs ont fréquemment abordé ce thème. Tout en s'étant appuyée sur ces travaux antérieurs, la présente recherche semble avoir fourni plusieurs améliorations significatives. Une première contribution théorique pour la recherche en management stratégique réside dans la proposition d'une conceptualisation et d'une opérationnalisation méticuleuses et novatrices de la notion de structure concurrentielle. Alors que les travaux antérieurs s'étaient généralement focalisés soit sur les facteurs objectifs (économiques) soit sur les facteurs cognitifs, la présente recherche a intégré simultanément les deux aspects, ce qui a conséquemment rendu possible l'évaluation et la comparaison des influences spécifiques des facteurs objectifs et cognitifs sur les décisions stratégiques des entreprises. Une deuxième contribution théorique peut être trouvée dans la proposition de conceptualisation de la stratégie des entreprises en termes de postures et de mouvements stratégiques. Cela permet d'examiner plus efficacement qu'auparavant la relation structure concurrentielle / stratégie. Par exemple, le risque de tautologie dans la relation structure concurrentielle objective (économique) / stratégie est clairement écarté en même temps qu'un approfondissement des conclusions de Dierickx et Cool (1989) est rendu possible. Une troisième contribution théorique de cette recherche est qu'elle fournit des éléments de preuve empiriques de l'existence de liens causaux significatifs entre chacune des facettes de la structure concurrentielle (économique et cognitive) et les stratégies des entreprises. Ce résultat fournit du support empirique à l'hypothèse théorique selon laquelle les stratégies des entreprises sont simultanément influencées par des facteurs objectifs et cognitifs, contribuant de ce fait à renforcer les éléments empiriques de preuve qui ont été précédemment fournis par d'autres auteurs ayant utilisé des approches différentes (Child et Smith, 1987; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989). Une quatrième contribution théorique de cette recherche réside dans le fait qu'elle met en évidence l'existence de relations causales différenciées et complémentaires entre les deux facettes de la structure concurrentielle (objective et cognitive) et les stratégies des entreprises.



Au-delà des contributions théoriques, cette recherche présente également quelques avancées méthodologiques. Par exemple, il faut noter que la plupart des travaux antérieurs consacrés aux interrelations entre la structure concurrentielle et les stratégies des entreprises -et notamment les travaux d'analyse concurrentielle d'inspiration cognitiviste- consistaient en des études de cas, ce qui a naturellement posé le problème de la généralisation des résultats obtenus dans ces études. Notre recherche s'est démarquée d'une telle approche pour adopter une démarche plus normative consistant à formuler et tester des hypothèses spécifiques. Au-delà du test d'hypothèses, cette recherche fournit un cadre méthodologique général permettant d'identifier les groupes stratégiques et les groupes concurrentiels cognitifs et d'examiner leur impact sur les stratégies des entreprises. Parmi les apports de cette méthodologie générale, on peut relever qu'elle fournit une procédure complète d'évaluation systématique de la dimensionalité, de la fiabilité et de la validité des concepts utilisés, qu'elle montre que la méthode de la grille répertoire de Kelly dans sa forme complète (Kelly, 1955; Fransella et Bannister, 1977; Reger et Huff, 1993) peut constituer une procédure fiable et valide d'identification des groupes concurrentiels cognitifs et qu'elle permet de traiter comme des questions de degré aussi bien l'appartenance à un groupe stratégique ou à un groupe concurrentiel cognitif que la similarité des stratégies.

Cette recherche présente également des contributions possibles à la pratique du management stratégique. Premièrement, les dirigeants peuvent prendre conscience de l'existence de « groupes concurrentiels cognitifs » dans leur secteur d'activité. Ces groupes cognitifs sont souvent des modalités importantes de la manière dont les acteurs organisent et interprètent la concurrence. Dans le secteur français de la parfumerie-cosmétologie, par exemple, les dirigeants identifiaient globalement quatre groupes concurrentiels cognitifs de base, notamment les grandes entreprises de luxe, les entreprises de haut de gamme, les grandes entreprises du « food », et les petites entreprises de bas de gamme. Deuxièmement, les dirigeants peuvent être amenés à ne pas perdre de vue que l'appartenance à un groupe stratégique comme à un groupe concurrentiel cognitif est une affaire de degré. En d'autres termes, le dirigeant doit penser à tenir compte de différents niveaux d'intensité concurrentielle. Troisièmement, enfin, l'examen attentif de la relation entre la structure concurrentielle (économico-cognitive) et les stratégies des entreprises (intentions et réalisations, postures stratégiques et mouvements stratégiques) peut permettre aux dirigeants de se rappeler l'enseignement de la théorie des ressources internes selon lequel, s'il est relativement facile d'ajuster presque instantanément les mouvements stratégiques, il est



quasiment impossible de le faire avec les postures stratégiques. 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 éviter des mouvements inopportuns d'imitation de concurrents ayant des ressources (postures stratégiques) différentes.

5.2.2. Limites

Notre travail a tenté d'apporter quelques contributions à la recherche sur la stratégie concurrentielle en fournissant un cadre général pour conceptualiser et opérationnaliser la façon dont la structure concurrentielle influence les stratégies des entreprises. Toutefois, il contient encore un certain nombre de limites. Bien que nous ayons attentivement sélectionné des variables pertinentes de choix des domaines d'action et d'allocation des ressources dans le contexte du secteur français de la parfumerie-cosmétologie, le nombre des variables retenues est sans doute limité. D'autres décisions comme l'internationalisation, la réorganisation, la mise en place des systèmes d'information, les politiques de formation, etc. pourraient avantageusement être prises en compte. Même indépendamment du choix et du nombre des variables retenues, l'opérationnalisation pourrait être améliorée. A titre d'exemple, il est clair que pour étudier le lien cyclique entre la structure concurrentielle (économico-cognitive), les mouvements stratégiques de l'entreprise, ses nouvelles postures stratégiques et la nouvelle structure concurrentielle, il faudrait procéder à de multiples mesures étalées dans le temps. Or, les groupes concurrentiels cognitifs ont été mesurés une seule fois, au temps présent. Pour cette raison, il serait difficile d'incorporer des effets de rétroaction et d'apprentissage comme le suggèrent Thomas, Clark et Gioia (1993). Pour la même raison de superposition de périodes temporelles, le sens de la relation entre les groupes concurrentiels cognitifs et les stratégies réalisées est discutable : il se pourrait fort bien que ce soient les réalisations stratégiques qui déterminent les groupes concurrentiels cognitifs. Afin de lever cette ambiguïté, nous avons raisonnablement fait l'hypothèse que la structure des groupes concurrentiels cognitifs restait stable sur courte période. Naturellement, une telle hypothèse devrait être testée et validée dans le futur.

5.2.3. Pistes de recherche future

En dépit des limites évoquées, la méthodologie employée dans cette recherche est applicable dans n'importe quel secteur ou environnement concurrentiel et il est clair 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 des résultats, autrement dit la possibilité de les généraliser à d'autres secteurs et environnements concurrentiels. Dans



cette perspective, la méthodologie employée ici pourrait être améliorée de plusieurs manières. Il serait ainsi possible de recourir à d'autres méthodes comme la forme minimale de la grille répertoire de Kelly (Dunn et Ginsberg, 1986; Fransella et Bannister, 1977; Kelly, 1955; Reger et Huff, 1993) ou à l'analyse de contenu de données d'archives. Il serait également bienvenu d'élargir l'éventail des variables de mesure de la stratégie des entreprises. Au-delà de ces pistes d'approfondissement méthodologique, il serait également intéressant d'examiner plus finement la validité de la notion de structure concurrentielle, notamment l'interaction entre ses dimensions économique et cognitive. Dans cette optique, certaines approches institutionnelles pourraient être opportunément mobilisées. Les futures recherches pourraient également examiner l'utilité du concept de structure concurrentielle pour la prédiction des performances des entreprises. Cela constituerait probablement une voie prometteuse d'évaluation de l'apport de cette notion à la pratique du management stratégique. En tout état de cause, nous espérons que la méthodologie et les résultats présentés dans cette recherche contribueront à encourager d'autres travaux dans ce domaine important du management stratégique.

6. REFERENCES

- AMIT, R. & P. SCHOEMAKER (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- ANDERSON, C. & F. PAINE (1975), Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18, 811-823.
- ARREGLE, J.L. & B. QUELIN (2001), « L'approche fondée sur les ressources » in *Stratégies - actualité et futurs de la recherche*, MARTINET A.C. & R.A. THIETART (éds), Paris : Vuibert.
- BARNEY, J.B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- CAVES, R. & M. PORTER (1977), From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-441.
- CHILD, J. (1972), Organizational structure, environments, and performance : The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- CHILD, J. & C. SMITH (1987), The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24, 6:565-593.



- 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.
- CRONBACH, L.J. (1951), Coefficient Alpha and the Industrial Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- DIERICKX, I. & K.O. COOL(1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- DUNN, W.N. & A. GINSBERG (1986), A sociocognitive network approach to organizational analysis. *Human Relations*, 40, 11, 955-976.
- DUTTON, J.L. FAHEY & V.K. NARAYANAN (1983), Strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4:307-23.
- DUTTON, J.E. & S.E. JACKSON (1987), Categorizing strategic issues : links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- FAHEY, L. & V.K. NARAYANAN (1989), Linking changes in revealed causal maps and environmental change : an empirical study. *Journal of Management Studies*, 26, 4, 361-378.
- FIEGENBAUM, A. (1987), Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- FRANSELLA, F. & D. BANNISTER (1977), *A manual for Repertory Grid Technique*. New York: Academy Press.
- GARCIA-PONT, C. & N. NOHRIA (2002),. Local versus Global Mimeticism, *Strategic Management Journal*.
- GRANOVE *et al.* (1997), Do strategic groups exist ?, *Strategic Management Journal*, vol. 19, 11, p 1029-1044.
- GRIPSRUD, G. & K. GRONHAUG (1985), Structure and strategy in grocery retailing : a sociometric approach. *Journal of Industrial Economics*, 33, 339-347.
- HOFER, C. & D.E. SCHENDEL. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, MN: West Publishing.
- HOUTHOOFD *et al.* (1997), Strategic groups as subsets of strategic scope groups, *Strategic Management Journal*, vol. 19, 8, p 653-666.



- HUFF, A.S. (1982), Industry Influences on Strategic Reformulation. *Strategic Management Journal*, 3, 119-131.
- HUNT, M.S. (1972), Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- HYMAN, H.H. (1942), The Psychology of Status. *Archives of Psychology*, 38, 269.
- KELLY, G.A. (1955), *The Psychology of Personal Constructs*, New York: Norton.
- MARCH, J.G. & H.A. SIMON (1958), *Organization*, New York : Wiley.
- MASCARENHAS, B. (1989), Strategic Groups Dynamics. *Academy of Management Journal*, 32, 2, 333-352.
- MBENGUE, A. (1992), Les groupes stratégiques et réexaminés : une approche perceptuelle, Thèse de Doctorat, 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. (1995), Les groupes concurrentiels perceptuels, 4e Conférence internationale de management stratégique, Paris, mai.
- MBENGUE, A. (1996a), Validité du concept de « Groupes Stratégiques », 5e Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai.
- MBENGUE, A. (1996b), Validity of the Strategic Groups Construct: Assessment and Implications, Conference of the Strategic Management Society, Phoenix, novembre.
- MBENGUE, A. (1996c), Validity of the Strategic Groups Construct: Assessment and Implications, Conference of the Academy of Management, Cincinnati, août.
- MBENGUE, A. (1996d), Perceptual Competitive Groups and Firms Strategic Decisions, Conference of the Academy of Management, Cincinnati, août.
- MBENGUE, A. (1996e), Competitive Structure and Firms Strategic Decisions, Conference of the Academy of Management, Cincinnati, août.
- MBENGUE, A. (1997a), Groupes concurrentiels perceptuels et choix stratégiques des entreprises, in *Perspectives en management stratégique*, A. Noel (Ed.), Tome 4, Economica.
- MBENGUE, A. (1997b), 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. (2003), The SCP Paradigm Revisited: A Managerial Perspective, Conference of the Academy of Management, Seattle, à paraître, août.
- MEHRA *et al.* (1998), Product market heterogeneity, resource imitability and strategic groups formation, *Journal of Management*, vol. 24, 4, p 511-531.
- MINTZBERG, H. & J.A. WATERS (1985), Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- NOHRIA, N. & C. GARCIA-PONT (1991), Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- NYSTROM, P.C. & W.H. STARBUCK (1984), To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 4, 53-65.
- PETERAF, M.A. (1993), The cornerstone of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PORAC, J.F. & H. THOMAS (1990), Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15, 2, 224-240.
- PORAC, J.F., H. THOMAS & C. BADEN-FULLER (1989), Competitive groups as cognitive communities : the case of the Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26, 4, 397-416.
- PORTER, M.E. (1973), Consumer Behavior, Retailer Power, and Manufacturer Strategy in Consumers Goods. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- 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.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- REGER, R.K. & A.S. HUFF (1993), Strategic groups: a Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- RUMELT, R.P. (1984), Toward a strategic theory of the firm. In D. TEECE (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA, 137-158.
- RUMELT, R.P. (1987), Theory, strategy, and entrepreneurship. In R. LAMB (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- SAS INSTITUTE, Inc (1989), *SAS Users Guide: Statistics, Version 6 Edition*. Cary, NC: SAS Institute.
- SCHWENK, C.R. (1988), The cognitive perspective on strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 25, 1, 41-55.
- SIMON, H.A. (1976), *Administrative Behavior (Third Edition)*, New York : Free Press.



- SPENDER, J.C. (1980), *Strategy-making in business*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Manchester.
- SPENDER, J.C. (1989), *Industry Recipes*. Oxford, England : Basil Blackwell.
- STUBBART, C.I. (1989), Managerial cognition : A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26, 4, 325-347.
- THOMAS, J.B., S.M. CLARK & D.A. GIOIA (1993), Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.
- THOMAS, J.B. & R.R. McDANIEL (1990), Interpreting strategic issues : effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33, 286-306.
- WEICK, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*. Reading, MA : Addison-Wesley.