



## **Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques**

**Sandrine CUEILLE**

Institut d'Administration des Entreprises  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Avenue du Doyen Poplawski, BP 575 64012 Pau cedex, France  
Tél : (33) 5 59 80 75 46 – Fax : (33) 5 59 80 75 72  
E-mail : [sandrine.cueille@univ-pau.fr](mailto:sandrine.cueille@univ-pau.fr)

**Saïd YAMI**

Institut d'Administration des Entreprises, Université Lille 1

**Christophe BENAVENT**

Institut d'Administration des Entreprises  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Avenue du Doyen Poplawski, BP 575 64012 Pau cedex, France  
Tél : (33) 5 59 80 75 63 – Fax : (33) 5 59 80 75 72  
E-mail : [christophe.benavent@univ-pau.fr](mailto:christophe.benavent@univ-pau.fr)

### **Résumé**

Cet article est centré sur l'étude de la pertinence des modèles théoriques classiques permettant de décrire les stratégies génériques, en prenant comme champ d'analyse les entreprises françaises du secteur agro-alimentaire. Trois modèles descriptifs des stratégies génériques sont testés : le modèle de Porter (1980), le modèle de Mintzberg (1988) et le méta-modèle établi par Campbell-Hunt (2000) à partir d'une agrégation empirique de dix-sept descriptions des stratégies génériques proposées dans la littérature. La méthode utilisée est fondée sur la réalisation d'une enquête par questionnaire auprès des dirigeants des entreprises françaises du secteur agro-alimentaire. Cette enquête a permis de constituer un échantillon de 306 entreprises. Les traitements statistiques reposent sur la réalisation d'analyses factorielles confirmatoires qui permettent de vérifier que les facteurs mis en évidence par des études antérieures s'ajustent bien aux données empiriques. Les résultats obtenus montrent que les modèles théoriques testés ne s'ajustent pas de manière satisfaisante aux données empiriques. Sur la base de ce constat, un modèle descriptif « ad hoc », issu d'une analyse factorielle réalisée à partir des items du questionnaire, est testé. Ce modèle, constitué de sept facteurs permettant de décrire les stratégies génériques formulées par les dirigeants des entreprises étudiées, présente la particularité de comporter une dimension spécifique à la différenciation par la qualité et regroupant les différentes facettes de la notion de qualité dans l'industrie agro-alimentaire : qualité du produit et du service, qualité du processus de transformation,



qualité obtenue par le biais des procédures de contrôle, qualité du personnel. La pertinence du modèle ad hoc est alors vérifiée par la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire. Les indices d'ajustement obtenus sont meilleurs que ceux relatifs à chacun des trois modèles théoriques testés. Cette étude conduit alors à une réflexion sur le thème de l'universalité des stratégies génériques et à la mise en évidence des spécificités des stratégies concurrentielles dans le secteur agro-alimentaire français.

### **Mots clés**

Stratégies génériques, groupes stratégiques, configuration stratégique, secteur agro-alimentaire, équations structurelles.



# Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques

## 1. INTRODUCTION

La notion de groupe stratégique, en dépit de nombreuses recherches, est finalement assez mal établie. Sur un plan théorique, des approches fondées sur des bases théoriques dissemblables, ont obscurci la définition du concept. Sur un plan empirique, peu d'évidences ont été obtenues. Dans un travail récent, Campbell-Hunt (2000) souligne l'importance de l'aller et retour entre théorie et validation empirique. Au-delà de cette tentative, un débat est ouvert, sur l'existence de ces groupes, sur leur nature et sur leur universalité.

La question de l'existence est d'ordre théorique : peut-on identifier des mécanismes fondamentaux qui expliquent le phénomène et sa persistance ? La question de la nature des groupes stratégiques est liée aux dimensions qui les structurent et les organisent. Celle de leur universalité s'intéresse à la régularité des formes que peuvent prendre ces groupes au travers des dimensions qui les structurent.

L'objet de cet article est de contribuer à ce débat, principalement sur un plan empirique, en testant sur une base sectorielle plusieurs modèles proposés dans la littérature, dans un esprit de réplique. Il s'agira, en reprenant le travail de Kotha et Vadlamani (1985), et en empruntant à Campbell-Hunt (2000) la structure d'un meta-modèle, de vérifier la validité de plusieurs modèles descriptifs et de les comparer à une structure contingente au secteur étudié, celui de l'industrie agro-alimentaire française. Les résultats obtenus ne confirment pas ceux des études servant de référentiel d'analyse. Par conséquent, ils conduisent d'une part à remettre en cause la régularité des formes prises par les groupes stratégiques, et, d'autre part, à s'interroger sur la nature des dimensions qui les structurent, et, de manière plus spéculative, sur les mécanismes fondamentaux qui les forment. Cet article conduit ainsi à la proposition et à l'interprétation d'un modèle contingent, permettant de décrire de façon satisfaisante les stratégies concurrentielles dans le secteur agro-alimentaire français.

## 2. LE MODELE DE PORTER

La littérature sur la stratégie concurrentielle est très largement influencée par le modèle théorique de Porter (1980) qui identifie trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et focalisation. Ces trois stratégies sont issues du croisement du choix d'une



arme concurrentielle (les coûts bas ou la différenciation, considérés comme des éléments antagonistes) et de celui d'une étendue de champ (large ou étroit). La décision de ne s'attaquer qu'à une partie restreinte du marché (niche) peut donc s'accompagner soit d'une recherche de maîtrise des coûts, soit d'une différenciation de l'offre ; cette stratégie de focalisation est toutefois conçue comme une stratégie « par défaut » puisque son utilisation possible résulte d'une réponse non totalement satisfaisante apportée par les concurrents présents sur un large champ aux attentes de quelques segments de marché. L'absence de choix clair, que ce soit en termes d'arme concurrentielle ou d'étendue de champ, se traduirait par une perte de compétitivité.

La théorie de Porter tient lieu de « paradigme dominant » de la stratégie concurrentielle (Campbell-Hunt, 2000). Elle fournit en effet une base de réflexion commune, conduit au développement de recherches théoriques et empiriques, définit les phénomènes à étudier et les méthodes à employer, et constitue la « sagesse » transmise dans les manuels d'enseignement. Toutefois, le modèle théorique de Porter ne parviendrait pas à atteindre l'état de « science normale », caractérisé par l'existence d'un dialogue fourni et productif entre les faits et la théorie. Les multiples études qui ont cherché à en mesurer la validité ont en effet abouti à des résultats contrastés.

Tout d'abord, le pouvoir descriptif du modèle de Porter a été éprouvé à l'occasion de nombreuses études empiriques utilisant les méthodes statistiques d'analyse en composantes principales ou de classification (Hambrick, 1984 ; Harrigan, 1985 ; McGee et Thomas, 1986). Les résultats obtenus demeurent spécifiques à l'échantillon de firmes utilisé dans chacune des études, rendant difficile de cumuler les apports des différentes recherches. Le degré d'accord entre les pratiques stratégiques empiriquement observées et le modèle théorique de Porter s'avère alors difficile à évaluer.

Le modèle de Porter a également suscité des débats de nature théorique. La question de l'exhaustivité collective des stratégies génériques identifiées constitue un premier aspect de ces débats. Certains travaux contestent cette exhaustivité et par là même la capacité du modèle à décrire correctement les conduites stratégiques des entreprises (Wright, 1987 ; Chrisman, Hofer et Boulton, 1988). La capacité du modèle à expliquer la performance des entreprises représente un deuxième point de discussion. La non-performance des firmes adoptant une « voie médiane » entre domination par les coûts et différenciation (« stuck-in-the-middle »), postulée par le modèle de Porter notamment, est discutée : les conditions favorisant un leadership en termes de coûts (réduction des coûts de transaction, économies d'échelle, effet



d'expérience) seraient en effet indépendantes de celles rendant possible la différenciation de l'offre (Karnani, 1984 ; Murray, 1988 ; Hill, 1988). Dit autrement, la domination par les coûts et la différenciation ne pourraient être a priori considérées comme des types de stratégie mutuellement exclusifs.

Enfin, la pertinence des notions même de domination par les coûts et de différenciation est critiquée. Dans un contexte de globalisation de la concurrence et d'accélération des changements technologiques, les éléments constitutifs du modèle de Porter ne permettraient plus de rendre compte de la complexité de l'environnement des entreprises (Mintzberg, 1988).

Ces critiques internes du modèle de Porter laissent cependant de côté un argument plus fondamental : le processus de formation des groupes stratégiques. A vrai dire, l'intérêt du concept ne réside pas tant dans le fait de formes fondamentales, ou pures, de la stratégie, mais dans l'idée que ces groupes produisent un avantage compétitif. Dès lors que quelques firmes partagent une même stratégie, elles génèrent des apprentissages mutuels et une situation de faible rivalité (car une rivalité trop intense ferait disparaître les profits potentiels), qui renforce l'avantage compétitif des firmes ayant déjà adopté ce type stratégique.

Pour mieux comprendre l'importance de cette idée, supposons que les stratégies soient totalement contingentes à la nature des marchés, que d'un marché à l'autre on rencontre des stratégies (au sens de configuration d'armes concurrentielles) différentes, et que par conséquent l'idée qu'un petit nombre de stratégies génériques existe soit erronée. Le concept de groupe stratégique resterait cependant valable. Il suffirait que deux firmes adoptent la même approche, pour qu'elles profitent des avantages du co-apprentissage, et évitent de se concurrencer directement, c'est-à-dire en privilégiant l'arme des prix.

On se rend compte ainsi que la question de l'existence des groupes stratégiques est en partie indépendante de leur nature et de leur forme. L'existence des groupes s'appuie en fait sur le concept de barrière à la mobilité tel que l'ont exposé Cool et Dierickx (1993). L'argument précédent nous permet de justifier sur un plan théorique l'existence de groupes stratégiques sans présumer de la régularité de leurs formes. Un examen attentif de la littérature montre que peu de justifications sont données pour expliquer la régularité des formes prises par les groupes stratégiques. Bien au contraire, il semble que la plupart des auteurs n'aient gardé que l'idée d'une similarité, relative à de multiples critères, renvoyant aux travaux empiriques le soin d'établir des types réguliers à travers l'ensemble des secteurs. Comme le montrent Yami et Benavent (2000) au travers d'une revue de littérature, à partir des propositions de Porter, on



constate une multiplication des critères de base pour établir la similarité des stratégies des entreprises : ils peuvent être relatifs aux armes concurrentielles, aux ressources mobilisées, aux perceptions directes des dirigeants, aux positions des entreprises dans les réseaux.

Ainsi, le concept de groupe stratégique s'appuie sur l'analyse d'un processus compétitif essentiellement décrit au travers de l'analyse de la rivalité (au sens précis de la probabilité qu'une entreprise entreprenne des actions agressives à l'égard de ses proches compétiteurs et de la probabilité qu'elle réponde à leurs attaques). La notion de stratégie générique s'appuie plus faiblement sur l'hypothèse d'une régularité statistique. Ces observations nous conduisent à détacher clairement la notion de stratégie générique de celle de groupe stratégique. Cette distinction a l'avantage d'isoler la problématique des groupes stratégiques de celle des stratégies génériques, et surtout de poser la question de savoir si les groupes stratégiques, et à quelles conditions, engendrent des stratégies génériques identifiables.

### **3. LES MODELES ALTERNATIFS**

Face aux insuffisances du cadre théorique de Porter, des recherches se sont attachées à proposer des modèles alternatifs, permettant eux aussi de décrire les stratégies concurrentielles des entreprises, mais comportant un plus grand nombre de stratégies génériques (Miller, 1986 ; Mintzberg, 1988).

Le modèle proposé par Mintzberg comporte ainsi six facteurs permettant de décrire les stratégies concurrentielles utilisées : différenciation par la qualité, différenciation par l'image, différenciation par le « design »<sup>1</sup>, différenciation par le prix, différenciation par le « support »<sup>2</sup>, « non-différenciation »<sup>3</sup>. Ces modèles alternatifs permettraient d'obtenir une plus grande homogénéité au sein de chacune des stratégies génériques identifiées. Le modèle de Mintzberg aurait un pouvoir descriptif des stratégies concurrentielles adoptées par les entreprises supérieur à celui de Porter (Kotha et Vadlamani, 1995). Se pose néanmoins la question de savoir si un pouvoir descriptif potentiellement amélioré du fait d'une plus grande finesse dans la description des stratégies génériques compense la moindre clarté de la représentation proposée par ces modèles plus précis.

L'étude réalisée par Campbell-Hunt (2000) constitue un élément marquant dans les travaux scientifiques récents consacrés aux stratégies concurrentielles. En effet, cette recherche présente l'originalité de proposer un modèle issu d'une méta-analyse, et donc d'une agrégation empirique des descriptions des stratégies génériques proposées dans la littérature. Cette méta-analyse incorpore les résultats de 17 études empiriques, menées entre 1983 et



1995, sur des entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés, et à partir d'échantillons comprenant entre 45 et 2578 observations<sup>4</sup>. Chacune de ces études propose une description des stratégies concurrentielles. Cette description résulte systématiquement du traitement statistique d'un questionnaire qui vise à appréhender, à travers différents items, les grandes orientations stratégiques des entreprises. Ce traitement statistique est, selon les études, soit une analyse en composantes principales, soit une classification hiérarchique. Le travail de Campbell-Hunt conduit à identifier, en utilisant à son tour un processus de classification hiérarchique, mais mené cette fois sur les dimensions représentatives de la stratégie concurrentielle – facteurs ou classes identifiés dans les 17 études -, six méta-dimensions de la stratégie concurrentielle. Ces méta-dimensions sont la différenciation par le marketing, par les ventes, par la réputation en termes de qualité, par l'innovation-produit, par les éléments opérationnels, et par l'étendue du marché. L'intérêt supposé d'un méta-modèle est de présenter un pouvoir descriptif important du fait même de son mode d'élaboration, à savoir l'incorporation des résultats de nombreuses études, réalisées dans des contextes variés.

Le modèle élaboré par Campbell-Hunt diffère sur quelques points de celui proposé par Mintzberg. Tout d'abord, la méta-analyse conduit à identifier une dimension « vente », indépendante de la dimension « marketing ». Elle suggère également que l'excellence marketing repose non seulement sur la gestion de l'image (conformément à l'analyse de Mintzberg), de la marque et de la publicité, mais aussi sur la construction d'une force de distribution. Enfin, la méta-analyse ne met pas en évidence une dimension similaire à la différenciation par le « support » identifiée par Mintzberg. La largeur de la gamme de produits, qui constitue l'un des aspects de ce type de différenciation, se trouve associée à l'étendue des segments de clientèle dans la méta-dimension « étendue du marché ».

Ces modèles alternatifs au modèle de Porter proposent ainsi de décrire les stratégies génériques comme des configurations stratégiques et non comme des types stratégiques purs. Ces configurations, multiples, résultent de combinaisons entre différentes dimensions. De plus, ces modèles alternatifs apparaissent globalement davantage centrés sur les moyens mis en œuvre pour mener à bien la lutte contre les entreprises rivales que sur les objectifs stratégiques poursuivis.

#### **4. ELEMENTS METHODOLOGIQUES**

Nous proposons d'étudier la pertinence de différents modèles descriptifs de la stratégie concurrentielle dans le cas de l'industrie agro-alimentaire française. Une étude intitulée



« Enjeux de l'industrie agro-alimentaire à l'aube du III<sup>ème</sup> Millénaire », réalisée conjointement par l'IAE de Lille et l'IAE des Pays de l'Adour, sert de cadre à notre analyse. Après avoir présenté quelques éléments méthodologiques, les modèles descriptifs de la stratégie concurrentielle proposés par Porter (1980), Mintzberg (1988) et Campbell-Hunt (2000) sont successivement testés à l'aide des données issues de notre étude. Nous testons enfin un modèle « ad hoc », obtenu à l'aide d'une analyse factorielle conduite sur les items de notre étude.

L'objectif de cette étude est tout d'abord d'examiner l'universalité des stratégies génériques, et de voir si l'on retrouve les résultats proposés par les auteurs précédents. Un intérêt essentiel de notre recherche réside dans le test du modèle de Campbell-Hunt, du fait de l'originalité de son mode de construction (méta-modèle) et de sa récente élaboration. Ce premier objectif concerne donc l'espace stratégique : obtient-on dans un cas particulier, en l'occurrence dans notre étude l'industrie agro-alimentaire française, les mêmes dimensions que celles identifiées par des études antérieures ? Dans l'éventualité où l'on identifierait une cohérence satisfaisante entre nos données empiriques et l'un des modèles testés, un deuxième objectif pourrait être envisagé. En effet, dès lors que l'on aurait pu identifier les grandes dimensions qui caractérisent les choix de stratégie concurrentielle effectués par les entreprises françaises de l'industrie agro-alimentaire, il semblerait intéressant d'examiner le profil des groupes stratégiques sur ce secteur d'activité.

#### **4.1. RECUEIL ET PRESENTATION DES DONNEES**

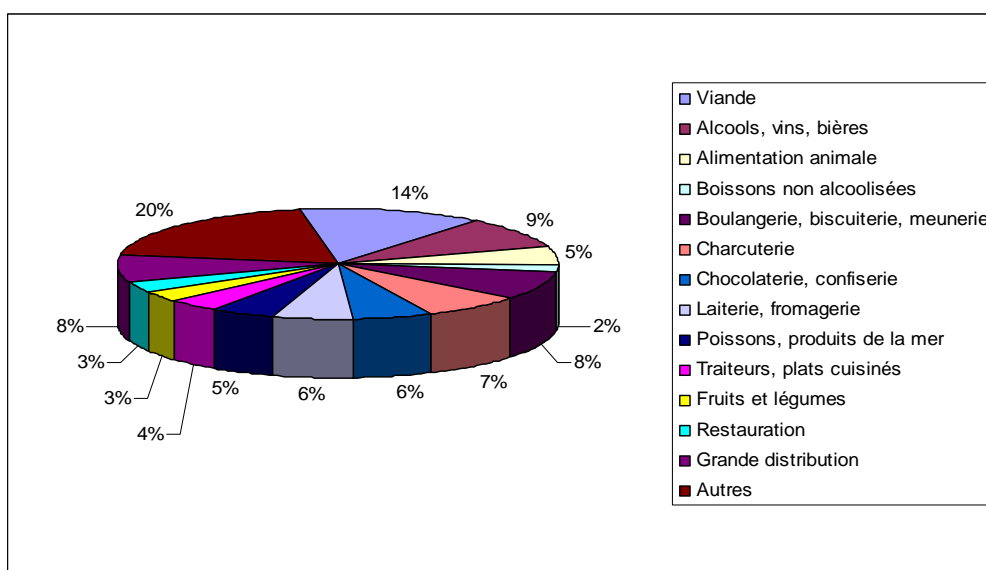
Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'entreprises françaises du secteur agro-alimentaire. Les destinataires de l'enquête (Direction Générale) ont notamment été invités à indiquer les aspects essentiels de leur stratégie concurrentielle, représentés à l'aide d'une échelle multi-dimensionnelle composée de 24 items. Une échelle de Likert à 7 points permet d'indiquer l'importance accordée à chacun des 24 éléments de stratégie constitutifs de l'échelle (cf. Annexe A). L'échantillon disponible comporte 306 observations.

Les valeurs manquantes ont été retraitées en trois étapes. Tout d'abord, les dix observations comportant plus de six réponses manquantes ont été supprimées. Ensuite, l'étude de l'échantillon a permis de constater que deux items (items 2 et 3) comportaient un nombre important de valeurs manquantes. Les observations présentant une absence de réponses pour ces deux items ont été éliminées. L'échantillon ainsi retraité est constitué de 216 observations. Enfin, les valeurs manquantes ont été remplacées par la valeur moyenne de l'observation.



Quelques critères descriptifs simples permettent de caractériser les entreprises de l'échantillon. Il est ainsi possible de distinguer les entreprises ayant une activité de production pure (82% des entreprises de l'échantillon) de celles réalisant également la commercialisation de leurs produits (18% des entreprises de l'échantillon). La nature de l'activité de ces entreprises peut aussi être précisée par le type de produits fabriqués ou commercialisés (cf. Figure 1).

Figure 1 : Répartition des entreprises de l'échantillon en fonction du type de produits fabriqués ou commercialisés



Enfin, l'examen de la taille des entreprises de l'échantillon, évaluée par le chiffre d'affaires, révèle que l'on a principalement affaire à des petites structures (chiffre d'affaires médian proche de 52 millions de francs) et que le degré d'hétérogénéité des entreprises sur ce critère est important (chiffre d'affaires moyen voisin de 446 millions de francs). Le Tableau 1 présente quelques indications chiffrées sur la taille des entreprises de l'échantillon.

Tableau 1 : Statistiques descriptives de la taille des entreprises de l'échantillon

Chiffre d'Affaires	
Premier quartile	20 110 kF
Médiane	51 680 kF
Troisième quartile	143 710 kF
Moyenne	445 750 kF

#### **4.2. LE MODELE AD HOC**

Une analyse en composantes principales a été effectuée sur les 24 items de notre questionnaire permettant de décrire la stratégie concurrentielle, conduisant à l'extraction de sept facteurs, restituant près de 62% de la variance. L'interprétation des différents facteurs a été optimisée par une rotation factorielle oblique de type Oblimin (cf. Annexe B, Tableau B1).

Le premier facteur représente la différenciation par la qualité des produits et des services au client, obtenue notamment par une unité de production efficace, innovante, dotée de procédures de contrôle qualité et conduisant à l'amélioration des produits, et par un personnel qualifié et expérimenté.

Le deuxième facteur correspond à une différenciation par le prix : proposition de prix moins élevés, perçus comme compétitifs, obtenus grâce à une réduction des coûts.

Le troisième facteur peut être interprété comme la poursuite d'une stratégie de différenciation reposant sur l'innovation : développement de produits nouveaux, considérés comme uniques ou originaux, pouvant être associé à une innovation dans le processus de fabrication.

Le quatrième facteur représente la différenciation par l'image, obtenue par des efforts en matière de publicité, de promotion, de gestion de la marque et de l'image.

Le cinquième facteur correspond à une stratégie de focalisation : concentration sur des segments de clientèle particuliers, sur des produits haut de gamme (pouvant être perçus comme uniques ou originaux) et sur des zones géographiques particulières.



Le sixième facteur peut être interprété comme la poursuite d'une stratégie de différenciation fondée sur la recherche d'efficacité en matière de distribution : recours au « juste-à-temps », maîtrise des canaux de distribution.

Enfin, le septième facteur correspond à une différenciation par l'étendue de la gamme, rendue possible par l'attention portée à la disponibilité des matières premières, un processus de fabrication innovant et contribuant à la maîtrise des coûts.

## **5. RESULTATS**

Les tests statistiques utilisés pour évaluer les différents modèles descriptifs de la stratégie concurrentielle reposent sur des analyses factorielles confirmatoires. Celles-ci, qui constituent l'une des principales applications des modèles d'équations structurelles, sont réalisées à l'aide du logiciel AMOS. Alors que l'analyse factorielle exploratoire a pour but d'identifier des facteurs (non directement observables) à partir d'items (directement observables), l'analyse factorielle confirmatoire permet de vérifier que les facteurs mis en évidence par des études antérieures (facteurs qui constituent les variables latentes dans le modèle statistique car non directement observables) s'ajustent bien aux données empiriques, c'est-à-dire aux items (qui représentent les variables observées ou encore les indicateurs des variables latentes). L'Annexe C présente les principaux indices permettant de juger du bon ajustement d'un modèle factoriel aux données empiriques.

Le pouvoir descriptif des modèles descriptifs de la stratégie concurrentielle proposés par Porter (1980), Mintzberg (1988) et Campbell-Hunt (2000) sont successivement testés à l'aide des données issues de notre enquête par questionnaire. Nous testons enfin le pouvoir descriptif du modèle ad hoc, issu d'une analyse factorielle conduite sur les items de notre étude. Les Tableaux D1, D2, D3 et D4 (cf. Annexe D) indiquent les coefficients de régression standardisés entre les différents items représentant les armes concurrentielles et les différents facteurs constitutifs de chacun des modèles testés.

Le Tableau 2 récapitule les principaux indices d'ajustement entre les données empiriques et les différents modèles testés.

Tableau 2 : Principaux indices d'ajustement entre les données empiriques  
et les différents modèles testés

	Modèle 1 (Porter)	Modèle 2 (Mintzberg)	Modèle 3 (Campbell-Hunt)	Modèle 4 (ad hoc)
$\chi^2$	830,148	700,726	785,466	564,697
Df	249	237	237	229
$\chi^2/df$	3,334	2,957	3,314	2,466
RMSEA	0,104	0,095	0,104	0,083
RMR	0,182	0,180	0,232	0,154
GFI	0,758	0,792	0,770	0,823
AGFI	0,708	0,736	0,709	0,769
NFI	0,529	0,602	0,554	0,679
RFI	0,478	0,537	0,481	0,614
IFI	0,616	0,696	0,640	0,781
TLI	0,566	0,636	0,570	0,728

## 6. DISCUSSION DES RESULTATS : VERS UN MODELE CONTINGENT

### 6.1. EXPOSE DES RESULTATS

Les résultats obtenus traduisent tout d'abord, de manière globale, une relative inadéquation entre les données empiriques et les différents modèles théoriques : aucun des trois modèles théoriques testés ne présente un degré d'ajustement satisfaisant aux données empiriques.

Ces résultats révèlent ensuite que le modèle théorique de Porter est significativement moins satisfaisant que les trois autres modèles testés (cf. Tableau 2).

Ils montrent enfin que le modèle ad hoc est significativement supérieur aux trois modèles théoriques testés (cf. Tableau 3). Ce modèle ad hoc présente des indices d'ajustement absolu corrects (cf. Tableau 2).

Tableau 3 : Test de la significativité de la supériorité du modèle ad hoc (Chi-deux)

	Modèle 1 (Porter)	Modèle 3 (Campbell-Hunt)	Modèle 2 (Mintzberg)	Modèle 4 (ad hoc)
$\chi^2$	830,148	785,466	700,726	564,697
Df	249	238	237	229
Amélioration des modèles 3, 2 et 4 par rapport au modèle 1 $\Delta \chi^2$ $\Delta$ df Significativité de l'amélioration		44,682 11 0	129,422 12 0	265,451 20 0
Amélioration des modèles 2 et 4 par rapport au modèle 3 $\Delta \chi^2$ $\Delta$ df Significativité de l'amélioration			84,74 1 0	220,769 9 0
Amélioration du modèle 4 par rapport au modèle 2 $\Delta \chi^2$ $\Delta$ df Significativité de l'amélioration				136,029 8 0

## 6.2. INTERPRETATION DES RESULTATS

Les résultats obtenus permettent d'identifier quelques spécificités des orientations stratégiques des entreprises de l'industrie agro-alimentaire. En effet, certaines caractéristiques du modèle ad hoc, qui seul présente un ajustement correct aux données empiriques, relatives aux thèmes de la qualité, de l'innovation et de la politique marketing méritent d'être soulignées.

Le modèle ad hoc présente tout d'abord la particularité de comporter une dimension spécifique à la différenciation par la qualité, regroupant les différentes facettes de la notion de qualité dans l'industrie agro-alimentaire : qualité du produit et du service, qualité du processus de transformation, qualité par les procédures de contrôle, qualité du personnel. Ce résultat met en évidence que le thème de la qualité est particulièrement important dans ce secteur d'activité et est conçu par les dirigeants comme un moyen permettant de différencier l'offre proposée et de surpasser la concurrence. Cette conception plurielle de la qualité se distingue de celles proposées dans les modèles de Mintzberg (où la « différenciation par la



qualité » est assimilée exclusivement à la qualité du produit) et de Campbell-Hunt (où la dimension « différenciation par la réputation qualité » concerne seulement les caractéristiques du produit et l'image de marque qui peut en résulter). Le lien entre les notions de qualité et d'image de marque peut d'ailleurs être discuté. Il existe en effet, dans le modèle ad hoc, une forte corrélation entre l'item « importance accordée à la construction de l'image de marque » et la dimension « différenciation par la qualité ». Ce modèle ad hoc distingue toutefois une dimension « différenciation par l'image » qui repose, pour sa part, sur des éléments de politique marketing : gestion de la marque, utilisation de méthodes de commercialisation innovantes, importance accordée à la politique de communication. Ceci laisse suggérer qu'il existe, dans l'esprit des dirigeants des entreprises du secteur agro-alimentaire, une distinction entre la construction de l'image par le biais d'éléments tangibles et relativement objectifs (relatifs aux caractéristiques de l'offre, au processus de production, aux compétences détenues) et la construction de l'image fondée sur des éléments de marketing, dont l'appréciation apparaît plus subjective.

Le modèle ad hoc distingue ensuite une dimension propre à la différenciation par l'innovation, ce qui n'est pas le cas des modèles de Mintzberg et de Campbell-Hunt. Cette dimension associe les thèmes de l'innovation produit et de l'innovation processus. Ce regroupement se retrouve dans le modèle de Mintzberg (dans la dimension « différenciation par le support »), mais pas dans celui de Campbell-Hunt (où l'innovation produit constitue une dimension de la différenciation, alors que l'innovation processus est considérée comme un élément de la différenciation par les éléments opérationnels).

Enfin, le modèle ad hoc met en évidence deux aspects importants de la politique marketing dans l'industrie agro-alimentaire, la gestion de la gamme et la distribution, en les présentant comme des dimensions à part entière de la différenciation. L'accent mis sur des éléments de politique marketing est conforme à l'esprit du modèle de Campbell-Hunt, qui comporte une dimension « différenciation par le marketing » ; cependant, le modèle ad hoc précise quels sont les éléments de politique marketing qui peuvent constituer le fondement de la différenciation de l'offre dans l'industrie agro-alimentaire.

Par delà ces grandes tendances, l'hétérogénéité des entreprises française de l'industrie agro-alimentaire française, que ce soit en termes de taille, de nature de l'activité (cf. 3.1) se répercute sur l'importance qu'elles accordent à chacune des grandes sources de différenciation identifiées dans le modèle ad hoc. Quelques exemples permettent d'illustrer cette disparité. Ainsi, un grand négociant en vins et spiritueux, commercialisant un vin de



grande renommée, met-il en avant les aspects de différenciation par la qualité et de différenciation par la distribution. Une entreprise de transformation du canard, connue nationalement pour ses produits élaborés à base de foie gras, mise pour sa part sur une différenciation par la qualité, par l'image et par l'innovation. Enfin, une entreprise spécialisée dans la découpe de volailles pour la grande distribution accorde une importance privilégiée à la différenciation par le prix, mais aussi à la différenciation par la qualité, notamment au niveau des méthodes de production.

Les résultats obtenus peuvent également être discutés de manière globale, ce qui conduit à soulever des questions d'ordre méthodologique et à proposer quelques réflexions d'ordre théorique.

La faiblesse globale des résultats obtenus sur les tests des modèles théoriques peut résulter de phénomènes méthodologiques. D'une part, l'échelle de mesure employée est sans doute réductrice et ambiguë. D'autre part, la méthode utilisée n'est vraisemblablement pas idéale. En effet, si des groupes d'entreprises aux caractéristiques stratégiques similaires existent, la méthode factorielle n'est pas la meilleure, du fait de l'absence de population homogène. De plus, cette méthode ne tient pas compte des liens causaux qui existent entre les facteurs.

Cette dernière observation conduit naturellement à une discussion plus théorique. L'utilisation du modèle factoriel suppose en effet une indépendance relative des facteurs, ce qui ne semble pas être le cas. L'ambiguïté des dimensions de la stratégie concurrentielle va dans le sens de la notion de configuration stratégique, selon laquelle la stratégie peut être décrite comme une combinaison de différentes dimensions, et à l'encontre de l'idée de types stratégiques purs. L'inadéquation forte entre le modèle de Porter et les données empiriques de cette étude suggère d'ailleurs cette interprétation.

Il apparaît que le modèle factoriel ad hoc, établi à partir des données empiriques, est le seul, parmi les modèles testés, à présenter un niveau d'ajustement correct aux données. Ce résultat conduit à rejeter l'idée selon laquelle il pourrait exister, dans tous les secteurs d'activité, les mêmes dimensions permettant de caractériser les orientations stratégiques des entreprises. Dès lors, l'interrogation théorique portant sur l'homogénéité des profils des groupes stratégiques entre les différents secteurs apparaît infondée.



## 7. CONCLUSION

L'apport de cette recherche est donc de proposer, à partir de référentiels théoriques, et par le biais d'une confrontation entre ces schémas théoriques et des données empiriques, un modèle permettant de décrire les choix en matière de stratégie concurrentielle dans un champ d'activité donné. Les résultats obtenus montrent que les trois modèles théoriques testés (Porter, 1980 ; Mintzberg, 1988 ; Campbell-Hunt, 2000) ne s'ajustent pas de manière satisfaisante aux données empiriques. En revanche, un modèle descriptif ad hoc, issu d'une analyse factorielle réalisée à partir des items du questionnaire d'enquête, offre un niveau d'ajustement correct et significativement supérieur à celui des trois modèles théoriques.

Les différentes interprétations de ces résultats conduisent d'une part à réfuter l'existence d'une universalité des dimensions permettant de décrire les orientations des entreprises en matière de stratégie concurrentielle, et, a fortiori, l'idée de groupes stratégiques aux profils homogènes entre différents secteurs d'activité. Ces interprétations conduisent d'autre part à identifier quelques spécificités des stratégies concurrentielles des entreprises du secteur agro-alimentaire français. Les thèmes de la qualité, de l'innovation, de la gestion de la gamme et de la politique de distribution sont ainsi identifiés comme des éléments possibles de différenciation de l'offre, sur lesquels ces entreprises peuvent fonder leurs orientations stratégiques.



## 8. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Campbell-Hunt C. (2000)**, « What have we learned about generic competitive strategy ? A meta-analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 127-154.
- **Chrisman J.J., Hofer C.W. et Boulton W.R. (1988)**, « Toward a system for classifying business strategies », *Academy of Management Review*, vol. 13, n°3, p. 413-428.
- **Cool K. et Dierickx I. (1993)**, « Rivalry, strategic groups and firm profitability », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 47-59.
- **Hair J.F., Anderson R.E, Tatham R.L. et Black W.C. (1998)**, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International Inc.
- **Hambrick D.C. (1984)**, « Taxonomic approaches to studying strategy : some conceptual and methodological issues », *Journal of Management*, vol. 10, p. 27-41.
- **Harrigan K.R. (1985)**, « An application of clustering for strategic group analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 55-73.
- **Hill C.W.L (1988)**, « Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : a contingency framework », *Academy of Management Review*, vol. 13, p.401-412.
- **Karnani A. (1984)**, « Generic competitive strategy : an analytic approach », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 367-380.
- **Kotha S. et Vadlamani B.L. (1995)**, « Assessing generic strategies : an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 75-83.
- **McGee J. et Thomas H. (1986)**, « Strategic groups : theory, research, and taxonomy », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 141-160.
- **Miller D. (1986)**, « Configurations of strategy and structure : toward a synthesis », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 233-249.
- **Mintzberg H. (1988)**, « Generic strategies : toward a comprehensive framework », in R. Lamb et P. Shrivastava (eds.), *Advances in Strategic Management*, JAI Press, vol. 5, p. 1-67.
- **Murray A.I. (1988)**, « A contingency view of Porter's "generic strategies" », *Academy of Management Review*, vol. 13, p.390-400.
- **Porter M.E. (1980)**, *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- **Wright P. (1987)**, « A refinement of Porter's generic strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 93-101.

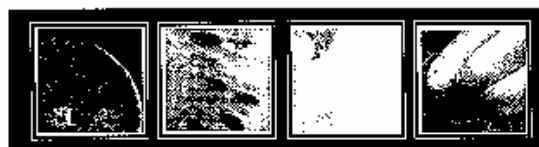


- **Yami S. et Benavent C. (2000)**, « Rivalité et groupes stratégiques : une revue de la littérature et un cadre d'analyse », IX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier

## Annexe A : Extrait du questionnaire d'enquête

- 5 :** Parmi les éléments de stratégie et de politique marketing suivants, veuillez indiquer le degré d'importance que vous leur accordez.

Eléments de politique marketing	Importance						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Le développement de nouveaux produits.	1	2	3	4	5	6	7
2. L'efficacité de l'unité de production.	1	2	3	4	5	6	7
3. La priorité accordée à la réduction des coûts.	1	2	3	4	5	6	7
4. Le développement des procédures de contrôle qualité.	1	2	3	4	5	6	7
5. La pratique de prix compétitifs.	1	2	3	4	5	6	7
6. La qualité des produits.	1	2	3	4	5	6	7
7. La largeur de la gamme de produits.	1	2	3	4	5	6	7
8. La marque.	1	2	3	4	5	6	7
9. La maîtrise des canaux de distribution.	1	2	3	4	5	6	7
10. La disponibilité des matières premières.	1	2	3	4	5	6	7
11. L'innovation dans les processus de fabrication.	1	2	3	4	5	6	7
12. La concentration sur des segments de clientèle particuliers.	1	2	3	4	5	6	7
13. Le service au client.	1	2	3	4	5	6	7
14. La volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté.	1	2	3	4	5	6	7
15. Le recours à des pratiques de type « juste-à-temps ».	1	2	3	4	5	6	7
16. L'amélioration des produits existants.	1	2	3	4	5	6	7
17. L'innovation dans les méthodes de commercialisation.	1	2	3	4	5	6	7
18. Un effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents.	1	2	3	4	5	6	7
19. Des prix de vente moins élevés.	1	2	3	4	5	6	7
20. La capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales.	1	2	3	4	5	6	7
21. Le positionnement sur les produits haut de gamme.	1	2	3	4	5	6	7
22. La focalisation sur des zones géographiques particulières.	1	2	3	4	5	6	7
23. L'attention accordée aux messages publicitaires.	1	2	3	4	5	6	7
24. La construction de l'image de marque.	1	2	3	4	5	6	7



## Annexe B : Construction du modèle « ad hoc »

**TABLEAU B1 : MATRICE DES FACTEURS DE L'ECHELLE DE LA STRATEGIE  
CONCURRENTIELLE**

après rotation oblique (coefficients  $\geq 0,20$  en valeur absolue)

Facteurs	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Armes concurrentielles							
1. Développement de nouveaux produits			- 0,794				
2. Efficacité de l'unité de production	0,733			- 0,305			
3. Priorité accordée à la réduction des coûts		0,481			0,385		- 0,275
4. Développement de procédures de contrôle qualité	0,531						
5. Pratique de prix compétitifs	0,244	0,847					
6. Qualité des produits	0,626				0,333		
7. Largeur de la gamme de produits					- 0,248		- 0,770
8. Marque		- 0,315		0,582			
9. Maîtrise des canaux de distribution				0,298		0,657	
10. Disponibilité des matières premières			0,349		0,266		- 0,619
11. Innovation dans les processus de fabrication	0,367		- 0,319	0,241			- 0,302
12. Concentration sur des segments de clientèle particuliers					0,483		
13. Service au client	0,518		0,206	0,258		0,228	
14. Volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté	0,632			0,298			
15. Recours à des pratiques de type « juste-à-temps »						0,848	
16. Amélioration des produits existants	0,571					0,360	
17. Innovation dans les méthodes de commercialisation	0,286			0,456		0,272	
18. Effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents	- 0,204			0,689		0,212	
19. Prix de vente moins élevés		0,825					
20. Capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales			- 0,531	0,373	0,386		- 0,290
21. Positionnement sur des produits haut de gamme					0,747		0,221
22. Focalisation sur des zones géographiques particulières			0,431	0,258	0,435		
23. Attention accordée aux messages publicitaires				0,773			
24. Construction de l'image de marque	0,526			0,459			

## Annexe C : Principaux indices de bon ajustement d'un modèle factoriel

<b>Absolute Fit Measures</b>						
Indice	Chi-deux ( $\chi^2$ )	Goodness of Fit Index (GFI)	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Root Mean Square Residual (RMR ou RMSR)		
Valeur seuil de bon ajustement	absence de significativité statistique au seuil de 0,05 ou 0,01	> 0,90 ou > 0,80	< 0,08	-0,05 < <0,05 ou -0,08 < < 0,08		
<b>Incremental Fit Measures</b>						
Indice	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	Normed Fit Index (NFI)	Non Normed Fit Index (NNFI) <sup>1</sup>	Incremental Fit Index (IFI)	Comparative Fit Index (CFI)	Relative Fit Index (RFI)
Valeur seuil de bon ajustement	> 0,80 ou > 0,70	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90
<b>Parsimonious Fit Measures</b>						
Indice	Chi-deux rapporté au degré de liberté ( $\chi^2/df$ )	Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)			
Valeur seuil de bon ajustement	< 2 ou < 3	utilisable seulement par comparaison entre plusieurs modèles	utilisable seulement par comparaison entre plusieurs modèles			

Adapté d'après Hair et al. (1998)

<sup>1</sup> Cet indice est appelé TLI (Tucker Lewis Index) dans le logiciel AMOS.

## Annexe D : Test des trois modèles théoriques et du modèle ad hoc

Tableau D1 : Test du modèle de Porter (coefficients de régression standardisés  $\geq 0,20$ )

Armes concurrentielles	Dimensions	Domination par les coûts	Différenciation	Focalisation
1. Développement de nouveaux produits			0,252	
2. Efficacité de l'unité de production		0,454		
3. Priorité accordée à la réduction des coûts		0,520		
4. Développement de procédures de contrôle qualité			0,522	
5. Pratique de prix compétitifs		0,270		
6. Qualité des produits			0,584	
7. Largeur de la gamme de produits			0,283	
8. Marque			0,519	
9. Maîtrise des canaux de distribution		0,509		
10. Disponibilité des matières premières		0,360		
11. Innovation dans les processus de fabrication		0,592		
12. Concentration sur des segments de clientèle particuliers				0,412
13. Service au client			0,654	
14. Volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté			0,693	
15. Recours à des pratiques de type « juste-à-temps »		0,436		
16. Amélioration des produits existants			0,497	
17. Innovation dans les méthodes de commercialisation			0,619	
18. Effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents			0,476	
19. Prix de vente moins élevés		0,100		
20. Capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales			0,525	
21. Positionnement sur des produits haut de gamme				0,471
22. Focalisation sur des zones géographiques particulières				0,320
23. Attention accordée aux messages publicitaires			0,560	
24. Construction de l'image de marque			0,662	

Tableau D2 : Test du modèle de Mintzberg (coefficients de régression standardisés  $\geq 0,20$ )

Dimensions	Différenciation par la qualité	Différenciation par l'image	Différenciation par le « design »	Différenciation par le « support »	Différenciation par le prix	« Non différenciation »
Armes concurrentielles						
1. Développement de nouveaux produits				0,290		
2. Efficacité de l'unité de production						0,461
3. Priorité accordée à la réduction des coûts					0,547	
4. Développement de procédures de contrôle qualité			0,539			
5. Pratique de prix compétitifs					0,814	
6. Qualité des produits	0,613					
7. Largeur de la gamme de produits				0,255		
8. Marque		0,625				
9. Maîtrise des canaux de distribution				0,485		
10. Disponibilité des matières premières				0,327		
11. Innovation dans les processus de fabrication				0,589		
12. Concentration sur des segments de clientèle particuliers			0,285			
13. Service au client			0,667			
14. Volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté			0,705			
15. Recours à des pratiques de type « juste-à-temps »						0,392
16. Amélioration des produits existants			0,592			
17. Innovation dans les méthodes de commercialisation						0,544
18. Effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents		0,522				
19. Prix de vente moins élevés					0,615	
20. Capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales	0,580					
21. Positionnement sur des produits haut de gamme	0,316					
22. Focalisation sur des zones géographiques particulières				0,222		
23. Attention accordée aux messages publicitaires		0,681				
24. Construction de l'image de marque		0,727				

Tableau D3 : Test du modèle de Campbell-Hunt (coefficients de régression standardisés &gt; 0,20)

Dimensions	Marketing	Vente	Réputation qualité	Innovation- produit	Eléments opérationnels	Etendue du marché
Armes concurrentielles						
1. Développement de nouveaux produits				0,449		
2. Efficacité de l'unité de production					0,467	
3. Priorité accordée à la réduction des coûts					0,589	
4. Développement de procédures de contrôle qualité					0,549	
5. Pratique de prix compétitifs		0,906				
6. Qualité des produits			0,623			
7. Largeur de la gamme de produits	0,290					
8. Marque	0,522					
9. Maîtrise des canaux de distribution					0,439	
10. Disponibilité des matières premières					0,362	
11. Innovation dans les processus de fabrication					0,602	
12. Concentration sur des segments de clientèle particuliers						0,418
13. Service au client	0,668					
14. Volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté	0,722					
15. Recours à des pratiques de type « juste-à-temps »					0,386	
16. Amélioration des produits existants			0,593			
17. Innovation dans les méthodes de commercialisation		0,103				
18. Effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents	0,478					
19. Prix de vente moins élevés		0,580				
20. Capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales				0,873		
21. Positionnement sur des produits haut de gamme						0,499
22. Focalisation sur des zones géographiques particulières						0,276
23. Attention accordée aux messages publicitaires	0,580					
24. Construction de l'image de marque			0,649			



Tableau D4 : Test du modèle ad hoc (coefficients de régression standardisés  $\geq 0,20$ )

Dimensions	Différen- ciation par la qualité	Différen- ciation par le prix	Différen- cia tion par l'innova- tion	Différen- ciation par l'image	Focalisa- tion	Différen- ciation par la distribution	Différen- ciation par l'étendue de la gamme
Armes concurrentielles							
1. Développement de nouveaux produits			0,555				
2. Efficacité de l'unité de production	0,483						
3. Priorité accordée à la réduction des coûts		0,411					0,612
4. Développement de procédures de contrôle qualité	0,532						
5. Pratique de prix compétitifs		0,922					
6. Qualité des produits	0,639						
7. Largeur de la gamme de produits							0,274
8. Marque				0,603			
9. Maîtrise des canaux de distribution						0,769	
10. Disponibilité des matières premières							0,449
11. Innovation dans les processus de fabrication	0,459		0,398				
12. Concentration sur des segments de clientèle particuliers					0,388		
13. Service au client	0,681						
14. Volonté de se doter d'un personnel qualifié et expérimenté	0,730						
15. Recours à des pratiques de type « juste-à-temps »						0,507	
16. Amélioration des produits existants	0,612						
17. Innovation dans les méthodes de commercialisation				0,658			
18. Effort de promotion et de publicité supérieur à celui des concurrents				0,575			
19. Prix de vente moins élevés		0,572					
20. Capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales			0,593				0,481
21. Positionnement sur des produits haut de gamme					0,529		
22. Focalisation sur des zones géographiques particulières					0,279		
23. Attention accordée aux messages publicitaires				0,608			
24. Construction de l'image de marque	0,639						



---

<sup>1</sup> Différenciation fondée sur l'existence de caractéristiques produit uniques, rendue possible par un savoir-faire de production, la capacité à améliorer les produits existants, l'existence d'un personnel qualifié, le positionnement sur des hauts niveaux de prix, le déploiement d'efforts pour accroître la réputation, le renforcement des procédures de contrôle de la qualité.

<sup>2</sup> Différenciation fondée sur les processus liés au produit (gamme, fabrication, livraison, conditions de paiement, services associés...).

<sup>3</sup> Stratégie menée en l'absence de base de différenciation, qui repose sur l'efficacité opérationnelle, des techniques marketing innovantes et des niveaux de stock peu élevés.

<sup>4</sup> Parmi les 17 études, 11 comprennent un échantillon de moins de 200 observations.