

La comparaison inter-individuelle des dimensions des représentations concurrentielles : une revue de la littérature

Raphaël Dornier
Département LEA
Irege - Université de Savoie

Elisabeth Robinot
Gerem - Université de Perpignan

Raphaël Dornier
8, Chemin de Miremont 73000 Jacob-Bellecombette
raphael.dornier@univ-savoie.fr - 06-83-03-13-63

Les études empiriques ayant porté sur le degré de similarité des représentations des dirigeants de leur environnement concurrentiel, notamment en terme de groupes d'organisations, ont abouti à des résultats contradictoires. Ainsi, la question du degré d'homogénéité des schémas cognitifs d'experts au sein d'une industrie est encore sujette à controverses (Calori & Sarnin, 1995 ; Johnson & Hoopes, 2003 ; Yami, 1999). Trois raisons principales peuvent expliquer cette non concordance des résultats :

- La première est liée à la diversité des dimensions des représentations ayant été mesurées.
- La deuxième raison tient à la diversité des secteurs et des échantillons étudiés.
- La troisième raison est liée à la diversité des méthodologies mises en œuvre par les chercheurs (Hodgkinson, 1997a).

Dès lors, l'objectif de cette communication est de déterminer quelles sont les dimensions ayant été prises en compte dans les études menées sur les représentations concurrentielles. Nous verrons que les auteurs ont comparé cinq grandes composantes des représentations concurrentielles :

- La structure et la dynamique du secteur
- Les taxonomies hiérarchiques de formes organisationnelles
- Les organisations identifiées comme concurrentes
- Les groupes stratégiques
- L'articulation entre les groupes stratégiques et les concurrents

La comparaison inter-individuelle des dimensions des représentations concurrentielles : une revue de la littérature

La définition de l'environnement concurrentiel d'une organisation constitue une première étape axiomatique dans la formulation de la stratégie concurrentielle (Porac & al., 1987 ; Porter, 1980). Dans leurs recherches de nouvelles options stratégiques, les firmes surveillent en effet le comportement de groupes d'organisations similaires (Huff, 1982 ; McGee & Thomas, 1986, 1989). Mbengue (2004 : 28) soutient que « les managers prennent leurs décisions stratégiques en tenant compte des caractéristiques de leurs concurrents ; autrement dit, les entreprises sont capables d'évaluer les caractéristiques de leurs concurrents, et ces caractéristiques influencent leur comportement stratégique et, par conséquent, leur performance ». Abell (1980) suggère pour sa part que les concurrents et leurs actions servent de base à la définition de la firme d'elle-même, ce qui peut être considéré comme le point de départ de la formulation et des choix d'actions stratégiques. Le paradigme cognitif paraît dès lors le plus à même d'expliquer le comportement des dirigeants face à la concurrence.

De plus, les chercheurs ont montré, tant au niveau théorique qu'empirique, que l'homogénéité des représentations concurrentielles au sein d'un secteur d'activité tendait à avoir une implication principale, qui est celle de la similarité des décisions au sein des groupes stratégiques ou concurrentiels perçus. Cette similarité s'expliquerait principalement par le fait que les groupes cognitifs constituent des points de référence dans la formulation de la stratégie concurrentielle, restreignant ainsi l'éventail des comportements acceptables (ex : Fiegenbaum & Thomas, 1995 ; Hodgkinson, 1997a ; Porac & al., 1989, 1995).

Trois autres types d'implications des représentations concurrentielles homogènes ont également été soulignées par la littérature. La première de ces implications est relative aux interactions entre firmes, qui seraient de nature plus coopératives (ex : Abrahamson & Fombrun, 1992). La seconde implication concerne le degré de réactivité stratégique des firmes. Ainsi des représentations homogènes, amplifiant le phénomène de l'inertie cognitive individuelle, menaceraient les capacités d'adaptation des firmes en cas d'environnements changeants. Comme le soulignent Hodgkinson et Sparrow (2002 : 144), « une fois formés, les modèles mentaux de la définition de la concurrence peuvent servir de filtre à l'information d'une telle manière que les individus et groupes deviennent indifférents aux besoins de

changement stratégique, cela menaçant leurs capacités d'adaptation ». La troisième implication est relative au degré de convergence entre la structure « objective » et perçue de l'industrie. Ainsi, en cas d'environnement stable, les groupes stratégiques « objectifs » seraient relativement proches des groupes stratégiques cognitifs partagés.

Or, les études empiriques ayant porté sur le degré de similarité des représentations des dirigeants de leur environnement concurrentiel, notamment en terme de groupes d'organisations, ont abouti à des résultats contradictoires. Ainsi, la question du degré d'homogénéité des schémas cognitifs d'experts au sein d'une industrie est encore sujette à controverses (Calori & Sarnin, 1995 ; Johnson & Hoopes, 2003 ; Yami, 1999). Alors que les premières études menées sur ce thème ont plutôt démontré une homogénéité des représentations concurrentielles (ex : Porac & al., 1989 ; Reger & Huff, 1993 ; Spender, 1989), par la suite de nombreux auteurs sont parvenus à des résultats inverses (ex : Calori & Sarnin, 1995 ; Daniels & al., 1994 ; De Chernatony & al., 1993 ; Johnson & al., 1998 ; Yami, 1999).h

Trois raisons principales peuvent expliquer cette non concordance des résultats :

- La première est liée à la diversité des dimensions des représentations ayant été mesurées.
- La deuxième raison tient à la diversité des secteurs et des échantillons étudiés.
- La troisième raison est liée à la diversité des méthodologies mises en œuvre par les chercheurs (Hodgkinson, 1997a).

Dès lors, l'objectif de cette communication est de déterminer quelles sont les dimensions ayant été prises en compte dans les études menées sur les représentations concurrentielles. Nous verrons que les auteurs ont comparé cinq grandes composantes des représentations concurrentielles :

- La structure et la dynamique du secteur
- Les taxonomies hiérarchiques de formes organisationnelles
- Les organisations identifiées comme concurrentes
- Les groupes stratégiques
- L'articulation entre les groupes stratégiques et les concurrents

1. LES REPRESENTATIONS DE L'INDUSTRIE DANS SON ENSEMBLE

Certains auteurs (ex : Calori & al., 1994 ; Spender, 1989) se sont interrogés sur le degré de similarité des perceptions de l'industrie dans son ensemble. Ces perceptions concurrentielles peuvent être considérées comme les plus larges, dans la mesure où elles englobent non seulement les organisations concurrentes potentielles mais aussi les acteurs de la filière. Il est dès lors possible de distinguer parmi ces études celles s'étant focalisées sur l'environnement concurrentiel actuel, celles ayant intégré une perspective rétrospective et/ou prospective et celles s'étant intéressées à leur degré de complexité.

1.1. LES REPRESENTATIONS DE L'INDUSTRIE ACTUELLE

Bien que les premiers chercheurs s'étant intéressés à cette question aient tendu à démontrer une homogénéité des perceptions de l'industrie actuelle, d'autres études plus récentes ont abouti à des résultats inverses.

1.1.1. Une homogénéité des représentations

Certains auteurs ont souligné l'existence de croyances partagées au niveau d'une industrie. La notion de creuset industriel suppose qu'il existe « une base de connaissance partagée, que ceux qui sont socialisés dans une industrie considèrent comme un sens commun familier » (Spender, 1989 : 69). Ces croyances partagées concernent tant la structure de l'industrie que la nature du succès concurrentiel. Ce creuset fournit dès lors le contexte pour les décisions stratégiques utilisé par les dirigeants pour résoudre les incertitudes stratégiques (Grinyer & Spender, 1979 ; Spender, 1989). Les croyances partagées au sein d'un secteur portent notamment sur l'identité de la firme, de ses concurrents, de ses clients et de ses fournisseurs, et sur les actions à entreprendre pour réussir dans l'arène concurrentielle (Porac & al, 1989).

Abrahamson et Fombrun (1994) emploient le terme de macro-cultures homogènes pour désigner le contexte global de normes et de valeurs dans lequel toutes les firmes dans un large champ organisationnel opèrent, ce contexte émergeant par des processus institutionnels. Weick (1995), quant à lui, évoque l'existence de communautés de croyances ayant leur propre rationalité locale ou position interprétative.

Hodgkinson (1997b : 922) souligne pour sa part que « les stratégies de firmes rivales développent des modèles mentaux très similaires de l'arène concurrentielle du fait qu'ils partagent des problèmes techniques et matériels similaires et échangent fréquemment des

informations durant la conduite de leurs transactions ; ce processus d'échange social en retour amène au développement d'une compréhension partagée – par l'ensemble de la communauté de firmes sur le marché – sur la manière de mener la concurrence ». Il est à noter que d'autres auteurs, dans une perspective culturelle ou économique, ont également souligné l'existence de représentations partagées au sein des industries (ex : Coleman, 1990 ; Dobbin, 1994 ; Fligstein, 1990 ; Hamilton & Biggart, 1988 ; Trice & Beyer, 1993 ; Whitley, 1992).

Spender (1989), recourant à la méthode des cas, a identifié de tels creusets dans les industries anglaises de l'acier, de la laiterie et de la location de chariots élévateurs. Dans le cas de l'industrie écossaise du tissage, Porac et alii. (1989 : 405) soulignent que « l'homogénéité culturelle et géographique a favorisé le développement d'une identité et d'une définition de l'environnement concurrentiel partagées ainsi qu'une compréhension consensuelle de ce que recouvre le succès concurrentiel dans l'environnement ainsi défini ». Ces auteurs soulignent encore (1989 : 411) que « des normes informelles sur la concurrence loyale existent pour réguler le degré de rivalité au sein du groupe ; la concurrence sur la seule base du prix est désapprouvée, bien qu'apparemment non totalement absente, les firmes étant en concurrence principalement sur la base de la conception, du service et de la qualité ». De telles représentations partagées ne concernent pas seulement les concurrents, Porac et alii. (1989 : 410) soulignant que « dans le cas des producteurs de tricots écossais, les croyances causales centrales structurant les choix dans le secteur du tricot classique de grande qualité comprennent la demande des consommateurs, les détaillants, les producteurs et les fournisseurs ».

Ces chercheurs estiment ainsi que les managers dans une industrie développent un consensus cognitif quant aux stratégies correctes et raisonnables, en d'autres termes, légitimes (ex : Huff, 1982 ; Porac & al., 1989 ; Reger & Huff, 1993 ; Spender, 1989 ; Suchman, 1995).

1.1.2. Une hétérogénéité des représentations

Easton et alii. (1993), menant des études de cas comparatives de 4 industries en Grande-Bretagne (laser médical, contrôle de la température, véhicules commerciaux et revêtements de sol) ont noté que le degré d'homogénéité des représentations de la structure de l'industrie était fonction de deux facteurs inter-reliés, à savoir l'étape du développement de l'industrie et le degré d'homogénéité dans les produits, le marché ou la technologie. Selon eux, seulement une industrie (les véhicules commerciaux), car parvenue au stade de maturité, reflète de par

l'homogénéité des représentations concurrentielles des dirigeants la stabilité et la prévisibilité inhérente à la notion de structure de l'industrie. Gordon (1991) a également noté que l'homogénéité macro-culturelle pouvait varier en intensité

1.2. LES PERCEPTIONS DE L'EVOLUTION DE L'INDUSTRIE

Porac et alii. (1989) ont également observé que certains managers n'avaient pas la même vision de la structuration future de leur industrie.

Yami (1999), pour sa part, avait pour objectif de mettre en évidence les représentations managériales en les inscrivant dans une perspective temporelle tenant compte d'éléments liés au présent (la perception de l'environnement actuel), au passé (la sélection des événements déterminant l'évolution des firmes et du secteur au cours des 20 dernières années) et au futur (la vision stratégique quant à l'avenir du secteur). Ce chercheur, en étudiant les dirigeants au sein de la filière lin dans le nord de la France, a dès lors montré une diversité des représentations quelle que soit la dimension envisagée. Cependant, il souligne quelques convergences, à savoir que « les dirigeants se focalisent sur les forces contingentes, dans un horizon temporel de court terme, voire de très court terme (l'année écoulée) » (1999 : 253).

1.3. LES PERCEPTIONS DE LA COMPLEXITE DE L'INDUSTRIE

Calori et alii. (1994) ont étudié la complexité des modèles mentaux de dirigeants, provenant de 4 industries, de la structure et de la dynamique de celle-ci. Ils ont montré que le degré de complexité des perceptions des dirigeants était divers plutôt qu'homogène. Ainsi, les cartes cognitives de la structure de leur industrie incluaient de 9 (minimum) à 34 (maximum) concepts. Le nombre de liens entre concepts variait de 2 (minimum) à 7 (maximum). Les cartes cognitives des dirigeants quant à la dynamique de leur industrie incluaient de 6 (minimum) à 16 concepts (maximum). Cependant, cette étude ne précise pas quels étaient les écarts en terme de degré de complexité au sein d'une même industrie.

Si nous restreignons à présent le champ de l'environnement concurrentiel perçu pour nous focaliser sur les seuls groupes d'organisations composant un secteur, nous considérons le cas des études s'étant interrogées sur le degré d'homogénéité des représentations des dirigeants des taxonomies hiérarchiques.

2. LES TAXONOMIES HIERARCHIQUES DE GROUPE COGNITIFS

Quelques auteurs (ex : Porac et alii., 1987, 1994) se sont interrogés sur le degré de similarité des perceptions concurrentielles en termes de taxonomies hiérarchiques, se définissant comme un agencement vertical de catégories de firmes, des sous-catégories émanant de chaque catégorie « supérieure ». De nombreux chercheurs en psychologie ont en effet montré que les catégories cognitives sont organisées de manière hiérarchique, de telles structures simplifiant le stockage d'informations sur des environnements complexes (ex : Holland & al., 1986 ; Rosch, 1978).

2.1. LES TAXONOMIES HIERARCHIQUES IDENTIFIEES

Porac et alii. (1987), interrogeant 77 épiciers dans une région des Etats-Unis, ont montré que les dirigeants donnent du sens à leur environnement concurrentiel au moyen de taxonomies cognitives résumant les similarités et différences entre organisations. Ces auteurs ont observé que les taxonomies cognitives de ces épiciers sont très similaires tant dans leur agencement que dans le contenu des groupes. Porac et Thomas (1994), poursuivant l'étude de Porac et alii. (1987), ont également mis en évidence une taxonomie hiérarchique partagée par les dirigeants interrogés et reposant principalement sur les produits offerts. Porac et alii. (1989), dans le cas des fabricants écossais de tricot, ont également noté que les dirigeants partagent fortement un modèle mental collectif de la structure de l'industrie en terme de taxonomie hiérarchique. Cependant, certains dirigeants utilisaient des variables différentes pour appréhender la concurrence, signe d'une certaine dissonance cognitive.

Mkhinini (2002), étudiant les restaurants dans une ville française, a constaté que les dirigeants avaient également tendance à se représenter leur environnement concurrentiel sous la forme d'une taxonomie hiérarchique. Ainsi, dans le cas par exemple d'un entretien avec le gérant d'un restaurant cubain, elle note que la personne interrogée a, tout d'abord, évoqué le domaine de la restauration d'une façon générale (niveau supra-ordonné), ensuite les différentes catégories de restaurant avec les restaurants gastronomiques, les restaurants traditionnels et les restaurants exotiques (niveau intermédiaire) pour lesquels il a énuméré les différentes spécialités étrangères pour arriver, enfin, aux spécialités cubaines (niveau subordonné).

2.2. LE DEGRE DE COMPLEXITE DES TAXONOMIES HIERARCHIQUES

Hodgkinson et Johnson (1994), interrogeant 22 managers de 2 organisations opérant dans le secteur anglais de la distribution alimentaire, ont trouvé que les taxonomies perçues étaient très différentes, un manager ayant par exemple produit une taxonomie de 3 niveaux avec 11 catégories alors qu'un autre a produit une taxonomie de 7 niveaux avec 69 catégories. Ils ont également constaté que le nombre de niveaux de la taxonomie cognitive d'un manager de son environnement d'affaires (complexité verticale) et le nombre de catégories à chaque niveau (complexité horizontale) variaient en fonction des spécificités du travail du manager et de sa position dans la hiérarchie organisationnelle. Les structures cognitives des directeurs étaient ainsi plus complexes que celles de leurs collègues ayant des tâches opérationnelles.

Nous présentons à présent les études ayant porté spécifiquement sur les groupes stratégiques cognitifs.

3. LES GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS

Les auteurs ont adopté différentes perspectives pour collecter et comparer les représentations des managers des groupes stratégiques composant leur industrie.

3.1. LES GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS « LIBRES » ACTUELS

Les groupes stratégiques cognitifs « libres » actuels correspondent aux cas où les dirigeants eux-mêmes identifient les dimensions stratégiques caractérisant les groupes de firmes dans l'industrie. Aucune typologie pré-établie de dimensions stratégiques ou de stratégies ne leur est ainsi proposée par le chercheur.

3.1.1. Une hétérogénéité des groupes stratégiques perçus

McNamara (1996), interrogeant des managers de banques américaines, a trouvé une variance significative concernant le degré d'accord sur la structure de l'industrie en terme de groupes stratégiques tant au niveau des individus au sein des équipes de direction qu'entre les équipes de direction. Il note cependant que les perceptions des groupes stratégiques des managers d'une même firme sont plus similaires que celles des managers travaillant au sein de banques différentes. Thomas et Carroll (1994), pour leur part, ont trouvé des divergences importantes au niveau des groupes stratégiques identifiés par les dirigeants dans le secteur des logiciels.

Reger (1990) a trouvé des variations considérables au niveau des dimensions sous-tendant les perceptions de l'espace concurrentiel de 24 managers de 6 banques de Chicago et a conclu qu'un « niveau étonnamment faible d'accord quant aux dimensions stratégiques importantes a été trouvé dans l'industrie [...] Les résultats ne supportent pas la proposition selon laquelle les dimensions stratégiques clefs d'une industrie sont largement partagées par les managers ». (1990 : 78).

De Chernatony et alii. (1993) et Daniels et alii. (1993, 1994), interrogeant 24 managers de 5 entreprises fabriquant des pompes off-shore, ont montré que les modèles mentaux des managers des groupes stratégiques sont divers plutôt qu'homogènes. Ils soulignent en outre que la reconnaissance cognitive (la capacité d'un manager à comprendre et à attribuer les représentations concurrentielles d'autres managers) semble être plus répandue que la similarité cognitive.

3.1.2. Une homogénéité des groupes stratégiques perçus

Walton (1986) a trouvé que les dimensions les plus communément utilisées par les dirigeants pour regrouper les institutions financières sont les produits offerts, la performance de la firme, la localisation géographique, le style de management, la distribution, la taille de la firme, l'âge et la structure du capital.

Porac et alii. (1995), étudiant à nouveau l'industrie du tricot en Ecosse, sont parvenus à établir un modèle cognitif commun à l'ensemble des dirigeants, composé de six formes organisationnelles basées sur des attributs centraux telles que la taille de la firme, la technologie, le type de produit et la localisation géographique. L'ensemble de ces catégories s'articulent autour de l'axe de la taille et les intitulés des catégories sont fortement basés sur les aspects opérationnels de la production de tricots. Ils nuancent cependant leurs résultats en précisant que « le modèle d'industrie n'est pas une cage de fer amenant une complète uniformité dans les définitions du marché » (1995 : 22).

L'étude de Reger et Huff (1993), basée pourtant sur un échantillon similaire à celui de Reger (1990), a abouti à des résultats concluants en faveur de l'homogénéité cognitive. Il est à noter que ces résultats ont été obtenus par trois approches différentes d'analyses typologiques des données, ce qui tend à confirmer leur validité. Lant et Baum (1995), interrogeant des dirigeants d'hôtels de Manhattan, ont trouvé que les groupes d'hôtels ayant émergé de leur

analyse étaient relativement homogènes quant aux variables stratégiques de la taille, du prix, de la localisation et du segment de marché servi. Clark et Montgomery (1999 : 69), synthétisant l'ensemble des variables identifiées par les dirigeants dans l'ensemble des études sur les groupes stratégiques cognitifs, notent une focalisation sur des attributs liés à l'offre plutôt qu'à la demande.

3.2. LES GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS ISSUS DES STRATEGIES GENERIQUES

Dans certains cas, les chercheurs ont proposé directement aux répondants une typologie des stratégies à évaluer. Dess et Davis (1984), par exemple, ont recouru à des questionnaires postaux structurés destinés à évaluer l'utilisation des stratégies concurrentielles liées aux stratégies génériques de Porter (1980) dans l'industrie de la peinture et des produits reliés. Leurs résultats ont été concluants quant à la présence de groupes stratégiques basés sur ces stratégies génériques dans ce secteur.

3.3. LE DEGRE DE COMPLEXITE DES GROUPES STRATEGIQUES PERÇUS

McNamara et alii. (2002) ont examiné le degré de complexité des groupes stratégiques perçus par 76 équipes de direction de banques dans 3 villes américaines. Le degré de complexité était calculé en fonction du nombre de groupes stratégiques et du nombre d'entreprises membres. Ils soulignent dès lors que « nos résultats remettent en question la croyance selon laquelle les managers dans et entre les firmes ont des croyances homogènes au regard de la structure concurrentielle de leur industrie, étant donné que nous avons trouvé que le degré de complexité des modèles mentaux des équipes de direction varie significativement au sein et entre les firmes » (2002 : 167),.

3.4. L'EVOLUTION DES GROUPES STRATEGIQUES

Certains auteurs se sont intéressés aux groupes stratégiques perçus dans une perspective dynamique, essayant notamment de déterminer si, sur la durée et en fonction des changements environnementaux, les représentations devenaient plus ou moins homogènes dans un secteur.

Hodgkinson (1997b) a trouvé que les modèles mentaux de la concurrence dans le secteur immobilier anglais n'ont pas été modifiés lors du passage à une phase de récession de 18 mois. Cet auteur note ainsi que « malgré une crise importante du marché immobilier anglais entre la période 1 et la période 2, ni les modèles mentaux individuels ni les modèles mentaux collectifs de l'espace concurrentiel des participants à la recherche n'ont changé de manière

significative » (1997 : 939). Reger et Palmer (1996) ont pour leur part comparées longitudinalement de manière rétrospective et sur huit années les représentations des managers des positionnements concurrentiels en recourant à 2 études antérieures conduites dans le secteur de l'intermédiation financière. Ce secteur connaissait alors un rythme de changement de plus en plus rapide. Leurs résultats, s'inscrivant sur trois périodes, indiquent que le changement environnemental crée une plus grande diversité des groupes stratégiques perçus par les managers.

3.5. LES GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS PAR RAPPORT AUX EVALUATIONS DES CHERCHEURS

Certains auteurs se sont intéressés au degré de correspondance entre les groupes stratégiques perçus par la plupart des dirigeants et les groupes ou variables stratégiques mis en lumière par les chercheurs ou experts.

Dess et Davis (1984), comparant les représentations des managers de la stratégie concurrentielle avec celle d'experts ont noté un fort désaccord entre eux. Ainsi, seulement 43% des 21 dimensions concurrentielles utilisées dans l'étude, et issues des stratégies génériques de Porter (1980), ont été uniformément allouées par les managers et experts. Les différences entre les experts et les managers incluent notamment « la fixation concurrentielle du prix » (évaluée uniquement par les experts comme se référant à la stratégie de domination par les coûts) et le développement de nouveaux produits (évalué uniquement par les experts comme se référant à la stratégie de différenciation).

La théorie du cycle de vie cognitif de Levenhagen et alii. (1993), distinguant 4 étapes du cycle de vie de l'industrie aboutissant à une homogénéité et à une stabilité de plus en plus grandes des représentations concurrentielles, suppose que dans les marchés stabilisés les croyances partagées seront proches des groupes stratégiques identifiés par un chercheur. Hodgkinson (1997b : 629) souligne que les structures concurrentielles émergent car, sur la durée, les stratégies de firmes concurrentes développent des modèles mentaux de l'arène concurrentielle très similaires. Dans la même perspective, Johnson et Hoopes (2003 : 1057) suggèrent que « lorsque les pressions concurrentielles et le coût du changement stratégique décroissent, les croyances des managers tendent à converger, et les stratégies perçues qui émergent sont en adéquation avec ce qui est prévu par la théorie économique, cela même dans des conditions de rationalité limitée ». Thomas et Carroll (1994) estiment de même que, dans le cas de marchés

arrivés à maturité, l'identification des groupes stratégiques sur la base d'une classification hiérarchique des données quantitatives collectées à partir des postes du bilan ou du compte de résultats ou des données issues des perceptions des dirigeants aboutira à des résultats similaires. Nath et Gruca (1997) suggèrent pour leur part que, dans le cas de l'étude de Porac et alii. (1989), le secteur du tricot écossais étant stable et mûr il existait une forte correspondance entre les structures identifiées par les dirigeants et celles qu'une étude « objective » utilisant des mesures alternatives aurait identifiées.

Osborne et alii. (2001) ont mené une étude longitudinale sur une période de 20 années (1963-82) pour identifier des groupes stratégiques cognitifs dans l'industrie pharmaceutique américaine. Auparavant, Cool et Schendel (1987) avaient étudié les groupes stratégiques « objectifs » dans cette industrie en utilisant des variables économiques conventionnelles liées à la performance. Les résultats suggèrent dès lors qu'il existe une convergence significative entre les groupes stratégiques cognitifs identifiés par Osborne et al. et les groupes stratégiques économiques identifiés par Cool & Schendel.

Nath et Gruca (1997) ont utilisé trois méthodes alternatives pour identifier les groupes stratégiques dans un secteur mûr voire et géographiquement délimité, à savoir le secteur hospitalier américain. Ces trois méthodes étaient l'analyse factorielle et la classification de données économiques (ex : Cool & Schendel, 1987 ; Fiegenbaum & Thomas, 1990), le positionnement multidimensionnel des perceptions managériales en utilisant des attributs spécifiques de l'industrie (ex : Fombrun & Zajac, 1987) et l'identification directe des firmes concurrentes par les managers de l'industrie (ex : Gripsrud & Gronhaug, 1985 ; Porac & al., 1995). Ils ont dès lors trouvé une convergence significative entre

- les groupes stratégiques perceptuels et les groupes stratégiques économiques
- les groupes stratégiques économiques et les groupes stratégiques issus de l'identification directe des concurrents

Par contre, ces auteurs ont montré une convergence limitée entre les groupes stratégiques perceptuels et les groupes stratégiques issus de l'identification directe des concurrents par les managers. Ces auteurs concluent que dans les marchés stables, il existe une correspondance entre les groupes stratégiques perçus par les dirigeants et les groupes stratégiques identifiés par les chercheurs.

McNamara et alii. (2003 : 173), étudiant le secteur bancaire américain, ont également trouvé que les dimensions définissant les groupes stratégiques identifiés par le biais de mesures perceptuelles sont très proches des dimensions caractérisant les groupes définis sur la base d'une analyse discriminante de données économiques, à savoir la taille et le degré de spécialisation au niveau des produits.

Après nous être intéressés aux représentations des dirigeants des groupes stratégiques, soit la configuration de catégories réunissant l'ensemble des organisations composant un secteur donné, nous nous intéressons à présent aux représentations des dirigeants des seules organisations qu'ils considèrent comme concurrentes.

4. LES REPRESENTATIONS DES ORGANISATIONS CONCURRENTES

Certains auteurs se sont focalisés sur les perceptions des dirigeants des organisations qu'ils considèrent comme étant leurs concurrentes. Mbengue (1997 : 251) distingue clairement les groupes stratégiques et les groupes concurrentiels perçus, en soulignant que « les groupes concurrentiels perceptuels peuvent différer des groupes stratégiques qui sont généralement définis comme des groupes d'entreprises qui, au sein d'un secteur d'activité donné, suivent des stratégies proches ou similaires ; il est évident que des firmes peuvent se concurrencer les unes les autres en adoptant des stratégies différentes ».

4.1. LA PERCEPTION DE SA PROPRE STRATEGIE PAR RAPPORT A SA PROPRE STRATEGIE PERÇUE PAR SES CONCURRENTS

Un des objectifs de Gronhaug et Falkenberg (1989) était d'explorer comment la stratégie de la firme est perçue par elle-même et par ses concurrents sur une longue période caractérisée par des pics de croissance et des récessions. Ils ont pour cela étudié les représentations de 7 dirigeants de 4 firmes de l'industrie américaine des produits forestiers. Ces dirigeants devaient de manière rétrospective classer la stratégie de leurs concurrents et la stratégie de leur propre organisation en fonction de la typologie de Miles et Snow (1978). Ces auteurs ont trouvé que généralement les perceptions des concurrents de la stratégie d'une firme ne correspondaient pas à la perception de celle-ci de sa propre stratégie, et cela quel que soit le taux de croissance du marché.

4.2. LE CARACTERE SYMETRIQUE DE L'IDENTIFICATION CONCURENTIELLE

Certains auteurs se sont interrogés sur le caractère réciproque de l'identification concurrentielle. Porac et alii. (1989 : 413) utilisent le terme de groupe concurrentiel primaire pour désigner un ensemble d'entreprises se définissant mutuellement comme des concurrentes. Gronhaug et Falkenberg (1989) et Lant et Baum (1995) soulignent pour leur part que la rivalité est souvent asymétrique. ont observé que les perceptions des concurrents des uns des autres ne sont pas nécessairement mutuelles. Gripsrud et Gronhaug (1985) ont notamment noté que si une petite épicerie identifie comme concurrente une grande épicerie, l'identification inverse souvent ne se vérifiait pas. Easton et alii. (1993), pour leur part, ont observé dans 4 industries que les grandes firmes ignorent les plus petites, alors que l'inverse n'est pas vérifié. Porac et alii. (1995), dans le secteur du tricot écossais, ont noté que dans un même groupe stratégique cognitif de nombreuses de rivalités asymétriques existaient entre les grandes firmes, mais la plupart des rivalités asymétriques se produisaient entre les petites firmes qui considéraient comme rivales les grandes firmes alors que les grandes firmes ne les considéraient pas comme rivales.

4.3. LES DIMENSIONS SOLLICITEES POUR IDENTIFIER SES CONCURRENTS

Gripsrud et Gronhaug (1985) ont trouvé, dans le cas des épicerie norvégiennes, que la taille et la proximité prédisaient l'identification concurrentielle. Mkhinini (2002 : 5), étudiant le secteur de la restauration, a montré que pour un tiers des gérants interrogés la localisation géographique des autres restaurants constitue un critère important dans l'identification de leurs concurrents. Walton (1986), pour sa part, a trouvé que les managers, de manière prédominante, nommaient les grandes firmes lorsqu'ils identifiaient leurs concurrents dans l'industrie américaine des services financiers. Mbengue (1992) souligne que dans le secteur français de la parfumerie-cosmétologie les dirigeants identifient leurs concurrents essentiellement sur la base de la taille, des circuits de distribution, du niveau de gamme et des lignes de produits. Lant et Baum (1995) ont observé que les managers d'hôtels de Manhattan définissaient comme rivaux les hôtels les plus proches des leurs au niveau du prix, de la localisation et de la taille. Une étude menée par Porac et Thomas (1994) dans le secteur de la distribution aux Etats-Unis a montré que les dirigeants considèrent comme concurrents les magasins étant implantés dans un périmètre géographique proche.

Les résultats de Porac et alii. (1995) ont montré que, dans l'ensemble du secteur du tricot écossais, les grandes firmes ont tendance à identifier comme concurrents les grandes firmes et

les petites firmes à identifier comme concurrents les petites firmes. Hodgkinson et Johnson (1994), dans le cas du secteur de la distribution anglais, ont constaté que dans une même firme les managers identifiaient comme concurrents les firmes partageant l'identité de leur firme d'appartenance. Par contre, P. Johnson et alii. (1998), sur la base d'entretiens avec 22 managers de 3 constructeurs automobiles, ont trouvé une faible homogénéité des dimensions de l'identification concurrentielle au niveau de l'industrie et de l'organisation.

Clark et Montgomery (1999), demandant à des étudiants de MBA et des managers originaires de diverses industries d'identifier leurs concurrents principaux, soulignent que sur 501 réponses 72% correspondaient à des attributs liés aux spécificités des firmes.

4.4. LE NOMBRE DE CONCURRENTS IDENTIFIES

Les auteurs s'étant intéressés au nombre de concurrents perçus par les dirigeants ont dans la plupart des cas comparé ce résultat avec le nombre de concurrents « objectifs », c'est-à-dire définis par un observateur extérieur et étant de manière caractéristique l'ensemble des firmes composant le secteur étudié.

Tableau 1. : Synthèse des études sur le nombre de concurrents identifiés

Etudes	Secteur	Nb moyen de concurrents identifiés / Nb de concurrents objectifs	Résultats complémentaires
De Chernatony et alii. (1993)	Fabricants de pompes pour l'industrie du forage en Mer du Nord	5 / 25	Le plus grand nombre de concurrents nommés a été de 9
Porac et alii. (1995)	Fabricants de tricots écossais	7 / 261	
Denglos (2002 : 145)	Informatique en France	9 / Non communiqué	Beaucoup de dirigeants ignoraient, même approximativement, le nombre de sociétés informatiques implantées dans leur région.
Baum et Lant (1995)	Hôtellerie à Manhattan	15 / 167	
Gripsrud et Gronhaug (1985)	Epicerie dans une petite ville norvégienne	3,2 / 55	Le plus grand nombre de concurrents nommés par un répondant a été de 7.
Calori et Sarnin (1995)	Automobile	Non communiqué	Les français ont identifié davantage de concurrents que leurs homologues américains.
Clark et	Différents secteurs	6,5 / Non communiqué	Les extrêmes ont été de 2 et

Montgomery (1999)			13
----------------------	--	--	----

4.5. LA CATEGORISATION DES CONCURRENTS

Calori et Sarnin (1995), étudiant les représentations de 6 dirigeants de 2 constructeurs automobiles français et de 7 dirigeants de deux constructeurs américains, ont constaté que bien que certains groupes concurrentiels perçus étaient similaires, le caractère idiosyncrasique des structures cognitives dominait. En effet, les 13 répondants ont produit 35 configurations différentes de groupes concurrentiels, un même manager pouvant proposer plusieurs partitions. Ces auteurs soulignent qu'au total 22 firmes ont été citées au moins 2 fois dans l'industrie, mais une seule a été citée par l'ensemble des répondants : Toyota.. Ils notent également qu'alors que les dirigeants des 2 constructeurs américains ont mis l'accent sur le caractère « mondial » ou « global » de la compétition et la présence mondiale comme source d'avantage concurrentiel, les répondants des entreprises françaises ont donné pour leur part davantage d'importance à la qualité des services, notamment au niveau de la distribution. Ces auteurs ont également observé une grande diversité des schémas cognitifs des dirigeants quant aux scénarios d'évolution de l'industrie automobile concernant les sources d'avantages concurrentiels.

Clark et Montgomery (1999), pour leur part, ont demandé aux dirigeants, après qu'ils aient identifié leurs concurrents, de les classer en trois groupes : les concurrents majeurs, mineurs et potentiels. Ils ont alors trouvé que les répondants identifiaient de moins en moins de concurrents au fur et à mesure que l'intensité de la concurrence diminuait, étant donné qu'ils ont considéré avoir en moyenne 3,53 concurrents majeurs, 3,09 concurrents mineurs et 2,34 concurrents potentiels.

4.6. LA RECONNAISSANCE DES GROUPES CONCURRENTIELS

Calori et Sarnin (1995) se sont intéressés non seulement au degré de similarité des groupes concurrentiels perçus par différents dirigeants, mais également à la capacité des dirigeants à reconnaître après un certain délai leurs propres représentations des groupes concurrentiels et à comprendre les groupes concurrentiels perçus par d'autres dirigeants. Ainsi, en réinterrogeant les dirigeants français et américains un premier entretien et leur soumettant diverses configurations de groupes concurrentiels, ces auteurs constatent qu'ils reconnaissent bien leur propre partition de la concurrence. Par contre, ils notent que les degrés de compréhension des

partitions proposées par leurs collègues de la même entreprise ont été moyens. Certains répondants français ont compris les partitions élaborées par leurs homologues chez le constructeur concurrent de même nationalité. Par contre, les partitions de managers d'une autre nationalité ont été perçues comme très différentes et généralement incompréhensibles. Ces auteurs concluent que la compréhension par les dirigeants des groupes concurrentiels perçus par d'autres dirigeants était plus élevée que la comparaison « directe » du degré de similarité 2 à 2 des configurations de groupes concurrentiels perçus (Calori & Sarnin, 1995 : 18). Daniels et alii. (1993, 1994), étudiant le secteur de la fabrication des pompes off-shore en Grande-Bretagne, ont noté également que la reconnaissance cognitive semblait plus répandue que la similarité cognitive.

4.7. LES TYPES DE « VECU » DE LA CONCURRENCE

Certains chercheurs se sont intéressés à la manière dont les dirigeants perçoivent leurs concurrents en terme de « vécu » ou de relations. En effet, la concurrence peut ne pas être ressentie comme une compétition ou un conflit mais plutôt comme un stimulant ou comme offrant des opportunités de coopérations. Ainsi, Mkhinini (2002 : 5) a montré, dans le cas du secteur de la restauration, que la notion de concurrence ne recouvrait pas la même signification pour tous les dirigeants, même dans le cas de ceux dont les restaurants étaient similaires : pour certains, la notion de concurrence est connotée négativement alors que pour d'autres, il s'agit plutôt d'une rivalité stimulante. Easton et alii. (1993), étudiant 4 industries, ont montré que dans chacune d'elle un certain type de concurrence était dominant, même si différentes formes apparaissaient dans une même industrie. Ces auteurs ont distingué les 5 formes de concurrence suivantes, allant de la forme la plus coopérative à la forme la plus conflictuelle : le conflit, la compétition, la coexistence, la coopération et la collusion.

Certains chercheurs, plutôt que de décrire une des dimensions des représentations concurrentielles, ont tenté de caractériser leur articulation.

5. GROUPES DE FIRMES ET IDENTIFICATION CONCURRENTIELLE

Il est possible de distinguer deux grandes perspectives quant à l'articulation entre les groupes de firmes perçus et l'identification concurrentielle. Chacune d'elle correspond à la distinction que nous avons opérée précédemment entre les groupes stratégiques cognitifs et les taxonomies hiérarchiques. Les auteurs ont ainsi cherché à déterminer si les managers

identifient leurs concurrents au sein de leur propre groupe d'appartenance et si oui, dans le cas d'une taxonomie hiérarchique, à quel niveau.

5.1. TAXONOMIES HIERARCHIQUES ET IDENTIFICATION CONCURRENTIELLE

Porac et alii. (1989 : 406), dans le cas du secteur du tricot écossais, ont suggéré que la catégorie d'appartenance intermédiaire dans la taxonomie hiérarchique définit l'identité de la firme et son espace concurrentiel perçu. Porac et Thomas (1994), étudiant la concurrence entre épiceries dans une communauté urbaine, suggèrent également que les frontières concurrentielles sont organisées subjectivement autour d'une « catégorie propre », les autres catégories ayant un impact concurrentiel peu perçu. Les managers se focalisent ainsi sur un éventail relativement étroit de firmes rivales perçues comme étant les plus similaires à leur organisation. Ces catégories focales sont localisées de manière prédominante à un niveau intermédiaire de la taxonomie hiérarchique, cela renvoyant à un « point d'inflexion concurrentiel ». Cela signifie que les catégories situées au-dessus de ce niveau sont perçues comme « non-concurrentes », alors que les catégories localisées au-dessous sont perçues comme équivalentes en termes de concurrence.

Hodgkinson et Johnson (1994), pour leur part, ont montré que les managers au sein de grands distributeurs anglais, à tous niveaux de responsabilité, tendaient à considérer qu'une même catégorie, se situant généralement à un niveau intermédiaire de leurs taxonomies cognitives, définissait le mieux l'identité de leur propre organisation. Les managers avaient dès lors tendance à estimer que les concurrents de leur firme étaient les organisations membres de cette catégorie. Mkhinini (2002), dans le cas du secteur français de la restauration, a montré que les dirigeants ont tendance à identifier leurs concurrents au sein d'une catégorie intermédiaire dans la taxonomie hiérarchique et ainsi à ignorer la concurrence inter-catégorie. Néanmoins, ce théoricien observe que dans le cas d'un fort sentiment d'appartenance communautaire au sein d'une catégorie, cas par exemple des restaurants de luxe, la rivalité intra-catégorie peut-être perçue comme faible.

5.2. GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS ET IDENTIFICATION CONCURRENTIELLE

Lant et Baum (1995) ont montré que les dirigeants d'hôtels de Manhattan avaient tendance à identifier leurs concurrents au sein de leur groupe stratégique d'appartenance. Porac et alii. (1995), dans le cas du secteur du tricot écossais, ont également trouvé que les catégories cognitives d'un modèle d'industrie sont reliées à la structure de rivalité telle que la rivalité

entre firmes dans un groupe stratégique est plus grande que la rivalité entre firmes membres de groupes stratégiques distincts. Dans leur étude les managers ont cité en moyenne 3,3 rivaux parmi les 88 firmes de leur échantillon, dont 2,2 étaient membres de la catégorie cognitive d'appartenance de leur firme. Ces auteurs ont également constaté les relations suivantes quant à l'articulation entre groupe stratégiques cognitifs et rivalité :

- Relativement aux firmes périphériques dans une catégorie, les firmes centrales définissent un plus grand nombre d'autres membres de la catégorie comme rivaux et sont définies comme rivaux par un plus grand nombre d'autres membres de la catégorie.
- Relativement aux petites firmes dans une catégorie, les grandes firmes définissent le même nombre de membres de la catégorie comme rivales mais sont définies comme rivales par un plus grand nombre de membres de la catégorie.
- Peu de rivalités symétriques existent entre les petites firmes dans une catégorie ; des rivalités asymétriques existent entre les grandes firmes dans une catégorie, mais la plupart se produisent entre les petites firmes qui considèrent comme rivales les grandes firmes et non vice versa.

Nous constatons ainsi que, lorsque le contenu de certaines dimensions des représentations concurrentielles ont été comparées, les résultats ont été parfois contradictoires. Cependant, nous pouvons également noter que, dans les cas où une dimension des représentations était analysée en terme de degré de complexité et/ou de degré de correspondance avec une évaluation « objective », les résultats étaient assez concordants. Les représentations concurrentielles semblent ainsi systématiquement varier au niveau de leur complexité et s'éloigner d'une évaluation « objective » de la structure concurrentielle.

6. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DES RECHERCHES SUR LE DEGRE D'HOMOGENEITE DES REPRESENTATIONS CONCURRENTIELLES

Bien que les apports des études ayant porté sur les représentations concurrentielles soient importants, certains auteurs, dont notamment Hodgkinson (1997a), ont identifié les lacunes méthodologiques de ce courant et proposé des voies de recherches prometteuses.

6.1. LES APPORTS

Au niveau théorique, Hodgkinson et Sparrow (2002 : 158) soulignent que ces études ont établi, à l'aide d'un certain nombre d'arguments théoriques et de découvertes empiriques,

l'importance des modèles mentaux des structures concurrentielles de l'industrie dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Deux courants majeurs peuvent néanmoins être distingués dans cette littérature, chacun ayant apporté des contributions spécifiques

Un premier groupe de chercheurs (ex : Lant & Baum, 1995 ; Peteraf & Shanley, 1997 ; Porac & al., 1989, 1995 ; Porac & Thomas, 1990, 1994) a focalisé son attention sur le niveau d'analyse inter-organisationnel, argumentant qu'au travers des processus reliés de construction sociale, d'apprentissage inter-organisationnel, d'identification sociale et d'institutionnalisation, les représentations concurrentielles des managers deviennent progressivement fortement similaires et favorisent l'émergence de groupes de firmes stables. L'analyse des données dans l'étude de Porac et alii. (1989), par exemple, était ainsi limitée à une exploration des croyances communes à l'ensemble des répondants. Dans quelle mesure les modèles mentaux des répondants différaient dans leurs structures et leurs contenus n'a pas été étudié. Ces auteurs ont ainsi notamment permis d'identifier des facteurs explicatifs de l'homogénéisation des perceptions et de considérer que dans la plupart des industries existerait un noyau dur de croyances partagées quant aux structures concurrentielles.

Un second groupe de chercheurs (ex : Bowman & Johnson, 1992 ; Daniels & al., 1994 ; Hodgkinson & Johnson, 1994 ; P. Johnson & al., 1998 ; Lant, 1999 ; Lant & Phelps, 1999) a porté son attention prioritairement sur la recherche de variations individuelles intra et inter-organisationnelles dans les représentations mentales de la structure concurrentielle, argumentant que de telles différences peuvent jouer un rôle central dans une variété de processus liés à la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Hodgkinson & Sparrow, 2002 : 146). Les représentations concurrentielles des dirigeants peuvent en effet offrir à leurs firmes différents éclairages sur des niches de marché potentielles et sur le caractère défendable de leur propre position concurrentielle (McNamara & al., 2002).

Ces recherches remettent ainsi en cause un des postulats majeurs de l'approche « objective » des groupes stratégiques, selon lequel il n'existerait qu'une seule structure de groupes stratégiques au sein des industries (McNamara, 1996 : 147). Or, comme le soulignent Peteraf et Shanley (1997), les frontières des groupes cognitifs sont indistinctes, les dirigeants n'étant pas unanimes quant aux membres des groupes. Les groupes stratégiques cognitifs auraient dès lors tendance à être composés d'un noyau dur de membres et d'une périphérie moins distincte (Reger & Huff, 1993).

Les recherches sur les groupes stratégiques cognitifs ont également montré que l'homogénéité cognitive pouvait prendre différentes formes. Ainsi, Daniels et alii. (1994), notamment, soulignent trois formes de cette homogénéité :

- les recouvrements cognitifs, correspondant au fait qu'il existerait un noyau de croyances partagées au sujet de la concurrence permettant aux managers d'avoir des modèles mentaux différents mais compatibles, chacun reflétant l'expertise et les connaissances uniques de chaque manager ;
- la reconnaissance de la cognition d'autrui, correspondant au fait que les managers sont capables de reconnaître et de comprendre les représentations d'autres managers de leur industrie ;
- la connaissance des attributs spécifiques de certains concurrents.

6.2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Comme nous l'avons souligné précédemment, les chercheurs n'ont pas toujours défini de manière précise sur quelle composante des perceptions concurrentielles les comparaisons entre dirigeants étaient menées. Les auteurs ont ainsi parfois comparé leurs résultats quant au degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles dans une industrie alors que les mesures effectuées ne portaient pas véritablement sur le même construit. Mbengue (1992) souligne notamment que, dans la littérature anglo-saxonne, le concept de groupe concurrentiel perçu est souvent utilisé de manière équivalente au concept de groupe stratégique perçu alors qu'ils devraient être distingués. McNamara (1996), se basant sur ses propres résultats de recherche, souligne que le consensus sur les groupes stratégiques perçus au sein d'une équipe de direction est un construit multidimensionnel. Ainsi, dans la mesure où les représentations concurrentielles comprennent plusieurs dimensions, chacune de ces dimensions pouvant être plus ou moins similaires quant à leur contenu entre différents dirigeants, il paraît dès lors essentiel de caractériser l'articulation existant entre ces dimensions tant au niveau individuel que collectif. Or, la plupart des auteurs se sont focalisés dans chacun de leurs travaux sur une seule dimension des perceptions concurrentielles, la question de l'existence et de l'articulation entre plusieurs dimensions étant généralement ignorée. Il est ainsi notamment envisageable que des représentations concurrentielles hétérogènes quant à leurs contenus soient homogènes quant au type d'articulation existant entre leurs différentes dimensions.

En outre, alors que les études se sont intéressées au degré d'homogénéité des représentations concurrentielles au sein d'une industrie, d'un groupe d'entreprises ou d'une firme, elles ont généralement négligé l'articulation entre ces différents niveaux d'analyse. En d'autres termes, dans le cas par exemple où il existe une représentation partagée au niveau de l'industrie, il est envisageable que les représentations au sein de certains groupes stratégiques ou au sein de certaines firmes varient quant à leur degré de correspondance avec cette représentation moyenne.

Fiegenbaum et Thomas (1995 : 472) notent pour leur part qu'une manière possible d'enrichir les études existantes sur les groupes stratégiques cognitifs est de rechercher d'autres points de référence. Ces auteurs suggèrent que le comportement du leader du marché constitue un point de référence pour tous les concurrents. Il semble ainsi qu'une dimension des représentations concurrentielles, pourtant susceptible de constituer un point de référence pour les dirigeants, aie été largement ignorée par les chercheurs, à savoir la performance. Ainsi, les dirigeants au sein d'un même secteur ont-ils une perception équivalente de la performance, notamment en terme d'identification et de caractérisation des firmes performantes ? S'il a été montré aux niveaux théoriques et empiriques que les représentations de groupes stratégiques influencent la stratégie de la firme, qu'en est-il des représentations de la performance ? En outre, quelle est l'articulation entre les perceptions de la performance et des groupes stratégiques et quelle est, de ces deux dimensions, celle ayant le plus d'influence sur la stratégie de la firme ?

BIBLIOGRAPHIE

Abell D.F., 1980, *Defining the business : The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs : NJ.

Abrahamson E. & Fombrun C.J., 1994, "Macrocultures : Determinants and Consequences", *Academy of Management Review*, 19 : 4, 728-755.

Abrahamson E. & Fombrun C.J., 1992, « Forging the iron cage : Interorganizational networks and the production of macro-culture », *Journal of Management Studies*, 29, 175-194.

Baum J. A. C. & Mezias S. J., 1992, "Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990". *Administrative Science Quarterly*, 37 : 4, 580-604.

Bowman C. & Johnson G., 1992, "Surfacing competitive strategies", *European Management Journal*, 10 : 2, 210-219.

Calori R. & Sarnin P., 1993, "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, 93, 86-94.

- Calori R. & Sarnin P., 1995**, “Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l’industrie automobile”, *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, 9501.
- Calori R. Johnson G. & Sarnin P., 1992**, “French and British Top Managers’ Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries : A Cognitive Analysis and Comparison”, *British Journal of Management*, 3 : 2, 61-78.
- Calori R., Johnson G. & Sarnin P., 1994**, “CEOs’ cognitive maps and the scope of the organization”, *Strategic Management Journal*, 15 : 6, 437-457.
- Campbell D.T. & Fiske D.W., 1959**, “Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix”, *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Clark B.H. & Montgomery D.B., 1999**, “Managerial Identification of Competitors”, *Journal of Marketing*, 63 : 3, 67-83.
- Cool K. & Schendel D., 1987**, “Strategic group formation and performance : the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982”, *Management Science*, 33 : 9, 1102-1124.
- Daniels K., Johnson G. & de Chernatony L., 1994**, “Differences in Managerial Cognitions of Competition”, *British Journal of Management*, 5 : 2, S21-S29.
- Day G., 1990**, *Market driven strategy : Processes for creating value*. New York : The Free Press.
- De Chernatony L., Daniels K. & Johnson G., 1993**, “A cognitive perspective on managers’ perceptions of competition”, *Journal of Marketing Management*, 9 : 4, 373-381.
- Denglos G., 2002**, “Groupes stratégiques, comportements concurrentiels et performance”, dans Le Roy F. (Ed.), *La Concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, 135-156.
- Dess G.G. & Davis P.S., 1984**, “Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, 27 : 3, 467-488.
- Easton G., Burrell G., Rothschild R. & Shearman C., 1993**, *Managers and Competition*, Blackwell : Oxford.
- Edwards D., 1991**, “Categories are for talking : on the cognitive and discursive bases of categorization”, *Theory and Psychology*, 1, 515-542.
- Fiegenbaum A. & Thomas H., 1990**, “Strategic group and performance : the U.S. insurance industry, 1970-84”, *Strategic Management Journal*, 11 : 3, 197-216.
- Fiegenbaum A. & Thomas H., 1995**, “Strategic groups as reference groups : theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, 16 : 6, 461-476.

- Fombrun C.J. & Zajac E.J., 1987**, “Structural and perceptual influences on intraindustry stratification”, *Academy of Management Journal*, 30 : 1, 33-50.
- Gordon G.G., 1991**, “Industry determinants of organizational culture”, *Academy of Management Review*, 16 : 2, 396-415.
- Grinyer P.H. & Spender J.C., 1979a**, *Turnaround : Managerial Recipes for Strategic Success*, London : Associated Press Publications.
- Gripsrud G. & Gronhaug K., 1985**, “Structure and strategy in grocery retailing : A sociometric approach”, *Journal of Industrial Economics*, 33 : 3, 339-347.
- Gronhaug K. & Falkenberg J.S., 1989**, “Exploring strategy perceptions in changing environments”, *Journal of Management Studies*, 26 : 4, 349-359.
- Hamilton G.G. & Biggart N.W., 1988**, “Market, culture and authority : a comparative analysis of management and organization in the far east”, *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, S52-S94.
- Hodgkinson G.P. & Sparrow P.R., 2002**, *The competent organization : a psychological analysis of the strategic management process*, Buckingham : Open University Press.
- Hodgkinson G.P., 1997a**, “The Cognitive Analysis of Competitive Structure : A Review and Critique”, *Human Relations*, 50 : 6, 625-654.
- Hodgkinson G.P., 1997b**, “Cognitive Inertia in a turbulent market : the case of UK residential estate agents”, *Journal of Management Studies*, 34 : 6, 921-940.
- Hodgkinson G.P. & Johnson G., 1994**, “Exploring the Mental Models of Competitive Strategists : The case for a processual approach”, *Journal of Management Studies*, 31 : 4, 525-551.
- Holland J.H., Holyoack K.J., Nisbett R.E. & Thagard P.R., 1986**, *Induction : Processes of inference, learning, and discovery*, Cambridge, MA : MIT Press.
- Huff A.S., 1982**, “Industry influences on strategy reformulation”, *Strategic Management Journal*, 3 : 2, 119-130.
- Huff A.S., 1990**, *Mapping Strategic Thought*, New York and Chichester : Wiley.
- James G.E., 2000**, “Industry-Level Learning and the Social Construction of Recipes”, dans Huff A.S. & Huff J. (Eds.), *When firms change direction*, Oxford University Press, 148-175.
- Johnson D.R. & Hoopes D.G., 2003**, “Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure”, *Strategic Management Journal*, 24 : 10, 1057-1068.

- Johnson P., Daniels K. & Asch R., 1998**, “Mental Models of Competition”, dans Eden C. & Spender J.C. (Eds), *Managerial and Organizational Cognition : Theory, methods and research*, London, Thousand Oaks, Calif : Sage, 130-146.
- Lant T.K. & Phelps C., 1999**, “Strategic groups : a situated learning perspective”, dans Miner A. & Haunschild P. (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 16, 171-194.
- Lant T.K., 1999**, “A situated learning perspective on the emergence of knowledge and identity in cognitive communities”, dans Garud R. & Porac J. (Eds.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, JAI Press, 6, 171-194.
- Lant, T. K. & Baum J. A. C., 1995**, “Cognitive sources of socially constructed competitive groups : Examples from the Manhattan Hotel Industry”, dans W. R. Scott & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations*, Sage Publications, 15-37.
- Levenhagen M., Porac J.F. & Thomas H., 1993**, “Emergent industry leadership and the selling of technological visions : A social constructionist view”, dans Hendry J., Johnson G. & Newton J. (Eds.), *Strategic Thinking : Leadership and the management of change*, Chichester, Wiley, 69-87.
- Mbengue A., 1992**, *Les Groupes Stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Mbengue A., 1997**, “Groupes concurrentiels perceptuels et choix stratégiques des entreprises”, dans Noel A. (Ed.), *Perspectives en management stratégique*, 4, Economica, 247-272.
- Mbengue A., 2004**, « Management des savoirs », *Revue Française de Gestion*, 149, 13-31.
- McGee J. & H. Thomas, 1986**, “Strategic groups : Theory, Research and taxonomy”, *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.
- McNamara G.M., 1996**, *Top managers' beliefs about their industry's structure : the antecedents and consequences of consensus on cognitive strategic groups*, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Minnesota.
- McNamara G.M., Luce R.A. & Tompson G.H., 2002**, “Examining the effet of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance”, *Strategic Management Journal*, 23 : 2, 153-170.
- McNamara G.M., Deephouse D.L. & Luce R.A., 2003**, “Competitive positioning within and across a strategic group structure : the performance of core, secondary and solitary firms”, *Strategic Management Journal*, 24 : 2, 161-181.
- Miles R.E. & Snow C.C., 1978**, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill : N-Y.

- Mkhinini H., 2002**, “Une approche cognitive de la concurrence et de la stratégie de différenciation : application au domaine de la restauration”, *Actes des XVIèmes Journées des IAE*, IAE de Paris.
- Nath D. & Gruca T. S., 1997**, “Convergence across alternative methods for forming strategic groups”, *Strategic Management Journal*, 18 : 9, 745-760.
- Osborne J.D., Stubbart C.I. & Ramaprasad A., 2001**, “Strategic groups and competitive enactment : a study of dynamic relationships between mental models and performance”, *Strategic Management Journal*, 22 : 5, 435-454.
- Peteraf M. & Shanley M. 1997**, “Getting to know you : a theory of strategic group identity”, *Strategic Management Journal*, 18 : 6, 165-186.
- Porac J.F. & Thomas H. 1994**. “Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city”, *Journal of Applied Psychology*, 79 : 1, 54-66.
- Porac J.F., Thomas H. & Baden-Fuller C., 1989**, “Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish knitwear manufacturers”, *Journal of Management Studies*, 26 : 4, 397-416.
- Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D. & Kanfer A., 1995**, “Rivalry in the industry model of Scottish Knitwear producers”, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 2, 203-227.
- Porac J.F., Thomas H. & Emme B., 1987**, “Knowing the competition : the mental models of retailing strategists”, dans Johnson G. (Ed.), *Business Strategy and Retailing*, New York and Chichester, Wiley, 59-79.
- Porac J.F. & Thomas H., 1990**, “Taxonomic Mental Models in Competitor Definition”, *Academy of Management Review*, 15 : 2, 224-240.
- Porter M.E., 1980**, *Competitive Strategy : techniques for analysing industries and competitors*, Free Press : N-Y.
- Reger R.K. & Huff A.S., 1993**, “Strategic Groups : A cognitive perspective”, *Strategic Management Journal*, 14 : 2, 103-124.
- Reger R.K. & Palmer T.B., 1996**, “Managerial Categorization of Competitors : Using Old Maps to Navigate New Environments”, *Organization Science*, 7 : 1, 22-39.
- Reger R.K., 1990**, “Managerial thought structures and competitive positioning”, in Huff A.S. (Ed.), *Mapping strategic thought*, Chichester : John Wiley & Sons, 71-88.
- Rosch E., 1978**, “Principles of categorization”, dans E. Rosch & B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*, Hillsdale NJ, Erlbaum, 27-48.
- Spender J.C., 1989**, *Industry Recipes : An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Blackwell, Oxford.

- Suchman M.C., 1995**, “Managing legitimacy : strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.
- Thomas H. & Carroll C., 1994**, “Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms”, dans H. Daems & H. Thomas (Eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves, and Performance*, Oxford : Pergamon Press, 7-31.
- Tirole J., 1989**, *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Walton E., 1986**, “Managers’ prototypes of financial firms”, *Journal of Management Studies*, 23 : 6, 679-98.
- Weick K.E., 1995**, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.
- Weick K.E., 1979**, *The Social Psychology of Organizing*, Reading MA : Addison Wesley.
- Whitley R., 1987**, “Taking Firms seriously as Economic Actors : Towards a Sociology of Firm Behaviour”, *Organization Studies*, 8 : 2, 125-147.
- Whitley R., 1992**, *European business systems : firms and markets in their national contexts*, Sage Publications.
- Yami S., 1999**, *Représentations concurrentielles et stratégie : le cas de la filière lin dans le nord de la France*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université de Lille 1.