

## STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER

Une analyse empirique

Enrique Claver Cortés, José Francisco Molina Azorin et Diego Quer Ramón

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2006/2 n° 161 | pages 35 à 47

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-35.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# Stratégies

---

## génériques de Porter

### Une analyse empirique

**L'existence d'une relation théorique entre les groupes stratégiques et la performance de l'entreprise constitue l'un des sujets les plus importants de la bibliographie sur les groupes stratégiques. Cependant, l'évidence empirique sur cette question n'est ni très claire ni concluante. L'objectif de cette recherche est d'analyser les liens entre l'appartenance à des groupes stratégiques précis et la performance de l'entreprise par l'étude des stratégies des entreprises dans le secteur du bâtiment. Nous définissons plusieurs groupes stratégiques basés sur les stratégies génériques de Porter parmi 88 entreprises constructrices.**

**L**e fait de savoir pourquoi les entreprises sont différentes et d'arriver à expliquer pourquoi elles obtiennent des niveaux de performance différents constitue l'une des questions principales qui guide la recherche dans le domaine du management stratégique (Rumelt, 1994). En ce sens, deux des lignes de recherche qui nourrissent le développement du management stratégique mettent en avant plusieurs facteurs. Ainsi, alors que l'économie industrielle s'attache à la structure du secteur industriel auquel appartient l'entreprise comme le déterminant essentiel de sa performance (Bain, 1956; Scherer, 1970), la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Arrègle, 1996) indique quant à elle que les facteurs internes des entreprises vont être les plus influents.

De plus, nous devons signaler qu'entre le secteur et l'entreprise il existe un autre niveau d'analyse, l'analyse des groupes stratégiques, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises d'un secteur industriel qui suivent une stratégie identique tout au long de certaines dimensions stratégiques (Porter, 1980). C'est ainsi que l'objectif premier de notre recherche est d'étudier la relation entre le

concept de groupe stratégique et la performance de l'entreprise et d'apporter une nouvelle évidence empirique sur cette relation. Les recherches précédentes n'ayant pas obtenu de résultats concluants.

Pour établir des groupes stratégiques nous avons procédé à l'analyse de différentes entreprises dans le secteur du bâtiment, plus exactement celui de la construction résidentielle, en utilisant pour cela les stratégies génériques de Porter (1980). Le choix de ce secteur répond à des raisons ou motivations diverses. Tout d'abord, nous pouvons mettre en avant l'importance et le poids de ce secteur du point de vue économique en termes de produit intérieur et d'emploi (en Espagne, autour de 7 % et de 10 % respectivement). Deuxièmement, il s'agit d'un secteur qui a été un peu oublié par les recherches sur le management stratégique. De plus, les entreprises de ce secteur poursuivent des stratégies concurrentielles très diverses, un point à souligner quand on réalise un travail empirique sur des groupes stratégiques.

Nous avons structuré ce travail en plusieurs parties. Tout d'abord nous présentons les recherches précédentes en mettant en avant la relation entre les groupes stratégiques et la performance de l'entreprise, et en établissant, aussi, l'hypothèse à contraster. Deuxièmement, nous établissons le plan de l'étude empirique, en soulignant certaines questions relatives au contexte industriel, à la sélection des entreprises analysées et aux variables utilisées. Dans la partie suivante nous présentons les résultats obtenus et, pour finir, la discussion des résultats et les conclusions essentielles du travail.

## I. – ANTÉCÉDENTS ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE

Le concept de groupe stratégique introduit par Hunt (1972), a fait l'objet de nombreuses études autant théoriques qu'empiriques. Nous allons centrer notre analyse, sans perdre de vue notre objectif, sur la révision des travaux qui ont étudié la relation entre les groupes stratégiques et la performance de l'entreprise. Dans ce sens, nous devons souligner que la répercussion de l'appartenance à un groupe sur la performance de l'entreprise a été l'un des sujets phares des recherches sur les groupes stratégiques (McGee et Thomas, 1986; Cool et Schendel, 1987; Thomas et Venkatraman, 1988).

La base théorique utilisée pour créer un lien direct entre ces deux aspects a été le concept d'obstacles de mobilité (Caves et Porter, 1977) – obstacles relatifs aux facteurs qui empêchent ou entravent le mouvement des entreprises d'un groupe stratégique à un autre. En ce sens, l'existence de ces obstacles peut permettre que les membres de certains groupes obtiennent une rentabilité plus grande par rapport à d'autres entreprises.

En ce qui concerne les travaux empiriques qui ont tenté d'analyser cette question, nous pouvons faire référence, tout d'abord, aux premières études sur des groupes stratégiques; soulignons les travaux de Hunt (1972) et de Newman (1978) qui établissent la relation entre la structure et la rentabilité de l'industrie et qui indiquent que l'existence d'une haute hétérogénéité *intra-industrielle* va rendre beaucoup plus difficile la possibilité d'établir des accords entre les entreprises; la conséquence sera une réduction de la rentabilité industrielle par rapport aux secteurs plus homogènes.

Quant à Porter (1979), il soulignait déjà l'influence sur la performance de l'entreprise le fait d'appartenir à un groupe stratégique précis et il comparait la rentabilité des deux groupes qu'il établissait en partant des dimensions de chacun; c'est ainsi que nous constatons l'obtention d'une rentabilité moyenne plus grande de la part du groupe de *leaders*, bien que la différence ne soit pas statistiquement significative.

À partir de ces antécédents, l'idée principale que l'on peut en déduire par rapport aux recherches empiriques réalisées dès lors est l'hétérogénéité de leurs résultats; nous ne pouvons donc pas établir des affirmations concluantes pour ce qui est de la relation entre l'appartenance à un groupe et la performance de l'entreprise. Tandis que dans certains travaux nous constatons, effectivement, des différences significatives de rentabilité entre les groupes stratégiques, dans d'autres études les résultats ne permettent pas de tirer la même conclusion.

Par exemple, Reger et Huff (1993) obtiennent des différences significatives de rentabilité des actifs (rentabilité économique) dans les groupes cognitifs du secteur bancaire. Quant à Mascarenhas et Aaker (1989), ils trouvent des différences significatives entre les trois groupes stratégiques identifiés dans le secteur du matériel de perforation pour l'extraction du pétrole. Dess et Davis (1984), dans le secteur de la peinture, proposent deux solutions dans leur étude: dans la première, basée sur la détermination de trois groupes stratégiques, ils ne trouvent aucune différence significative dans la rentabilité économique, en revanche ils en trouvent dans la rentabilité des ventes. Dans la seconde solution, basée sur quatre groupes, ils obtiennent des différences significatives dans les deux mesures de performance.

Quant à Cool et Schendel (1987), ils réalisent une étude longitudinale du secteur pharmaceutique aux États-Unis et obtiennent des différences significatives dans certaines mesures de performance utilisées et dans certaines périodes de stabilité identifiées. Dans cette même ligne, Fiegenbaum et Thomas (1990) réalisent, également, une analyse longitudinale de l'industrie des assurances aux États-Unis. Les résultats obtenus dans cette étude sont semblables à ceux de l'étude précédente. Lewis et Thomas (1994) analysent le secteur de la distribution alimentaire et le secteur de la brasserie. Les auteurs concluent leur recherche en indiquant que les résultats obtenus fournissent un appui limité aux propositions relatives à l'existence de différences de performance entre les groupes, car ils obtiennent des différences significatives uniquement dans certains groupements établis et dans certaines mesures de performance utilisées. D'autres travaux qui n'ont pas non plus pu trouver une relation claire entre l'appartenance à un groupe et la rentabilité de l'entreprise sont ceux de Frazier et Howell (1983), Amel et Rhoades (1988), Lawless (1989), et Wiggins et Ruefli (1995). Par rapport aux stratégies génériques nous pouvons, aussi, faire référence à divers travaux qui ont porté sur la relation entre la performance de l'entreprise et les groupes établis à partir des attributs compétitifs associés à la typologie de Porter (1980). Nous soulignons, entre autres, les recherches de Miller et Friesen (1986a, 1986b), Robinson et Pearce (1988), Kim et Lim (1988), Miller (1992) et Davis et Schul (1993). De ces études, aucune évidence empirique ne se dégage sur le lien entre les groupes stratégiques et la performance de l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons indiquer que la recherche empirique n'a pas apporté d'évidences concluantes sur la relation groupe-performance, aspect qui a été considéré comme l'une des critiques les plus importantes du concept de groupe stratégique (Barney et Hoskisson, 1990).

Ainsi donc, étant donné la diversité des premiers résultats et en considérant le contexte industriel du travail, nous allons établir notre hypothèse de recherche en la rédigeant de deux façons opposées et possibles à la fois.

**Hypothèse.** Les groupes stratégiques établis dans le secteur du bâtiment présenteront des différences de rentabilité.

**Hypothèse (alternative).** Les groupes stratégiques établis dans le secteur du bâtiment ne présenteront pas de différences de rentabilité.

## II. – MÉTHODOLOGIE

Dans l'encadré ci-après nous résumons les principaux aspects relatifs à la méthodologie de notre recherche.

L'une des caractéristiques fondamentales du secteur du bâtiment est sa haute hétérogénéité. De plus, il faut faire la distinction entre deux grands sous-secteurs : les travaux publics et l'édification (résidentielle, non résidentielle et la réhabilitation). Dans notre cas, nous avons axé notre étude sur l'analyse du sous-secteur de l'édification, plus concrètement l'édification résidentielle, et en particulier la construction de logements. Et les caractéristiques de ce produit seront utilisées pour établir la stratégie concurrentielle des entreprises analysées.

Dans notre étude, nous avons sélectionné des entreprises promotrices-construc-trices d'Alicante (Espagne). Nous avons utilisé

MÉTHODOLOGIE	
Contexte industriel	– 88 entreprises promotrices-construc-trices d'Alicante
Bases de données	– Ardan – listes de l'IAE (impôt d'activités économiques) – Sabe
Collecte d'information	– Enquête personnelle avec le président-directeur général
Variables	– prix – superficie – chambres à coucher – salles de bains – carrelage, lambris, charpentes en bois, charpentes métalliques, toilettes, peinture et vitrage – performance (rentabilité des ventes et rentabilité économique)
Analyses statistiques	– analyse de composantes principales – analyse <i>cluster</i> – Anova

deux bases de données (Arday et les listes de l'impôt d'activités économiques). Dans le recensement final figurent 109 entreprises mais uniquement 88 entreprises (80,7 %) ont accepté finalement, de collaborer. Notre personne de contact dans l'entreprise a été le président-directeur général. La méthode utilisée pour recueillir l'information à travers le questionnaire a été l'enquête personnelle.

Quant aux variables, nous avons préféré utiliser des attributs compétitifs spécifiques au secteur du bâtiment dans l'édification résidentielle, faciles à comprendre par les présidents-directeurs généraux des entreprises analysées. Plus concrètement les caractéristiques principales mises en relief dans ces entretiens ont été le prix, la superficie, les chambres à coucher, les salles de bains et le niveau de qualité du logement. Le prix est calculé en euros, la superficie en mètres carrés, et les chambres à coucher et les salles de bains par leur nombre dans chaque logement. D'autre part, le niveau de qualité a été mesuré en fonction de sept critères relatifs à la finition du logement qui, selon les professionnels du secteur, sont ceux qui sont les plus valorisés par les clients. Ces finitions sont celles du carrelage, du lambris, des charpentes en bois, des charpentes métalliques, des toilettes, de la peinture et du vitrage. Chacun de ces sept aspects ont été évalués en utilisant une échelle de 1 (qualité minimale) à 5 (qualité optimale). De cette façon, onze variables ont été utilisées au total pour déterminer la stratégie concurrentielle. Ces variables reflètent la typologie de stratégies compétitives génériques de Porter (1980). Parmi celles-ci le prix est la principale variable liée à l'avantage en coûts tandis que les autres apparaissent liées à la différenciation du produit.

Les professionnels du secteur avec qui nous avons eu des entretiens préalables nous ont dit que la rentabilité des ventes et la rentabilité économique constituent deux mesures adéquates de performance de ces entreprises. La principale source d'information utilisée est la base de données SABE (*Sistema de Análisis de Balances Españoles*). Nous devons préciser que, pour chaque entreprise, nous avons utilisé des données sur trois ans (1996 à 1998).

### III. – RÉSULTATS

Avant d'appliquer le test Anova et afin d'établir un contraste entre les différences de rentabilité entre les groupes, nous avons utilisé l'analyse *cluster* (analyse de regroupement) pour obtenir ces groupes stratégiques. Et pour déterminer notre structure de groupes nous avons suivi un processus en deux étapes – recommandé par divers travaux (Punj et Stewart, 1983 ; Ketchen et Shook, 1996) –, qui consiste, premièrement, à utiliser une méthode hiérarchique afin d'obtenir le nombre de groupes adéquat et, deuxièmement, à partir du nombre de groupes obtenu, appliquer une méthode non-hiérarchique ou partitionnée pour établir la distribution et la composition définitive de ces groupes.

Après avoir constaté des corrélations significatives entre les onze caractéristiques compétitives (voir tableau 1), l'analyse *cluster* a été réalisée une fois appliquée une analyse de composantes principales sur ces onze variables et dans le but de résumer l'information à un nombre plus petit de composantes non reliées. De plus, avec cette analyse nous éliminons le problème des différentes unités de mesure pour ce qui est des variables originales.

**Tableau 1**  
MOYENNE, ÉCART TYPE ET CORRÉLATION DES VARIABLES<sup>1</sup>

Variables	Moyenne	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Prix	94943,52	48621,88										
2. Superficie	114,49	49,83	,96									
3. Cham. à coucher	3,33	1,06	,78	,82								
4. Salles de bains	1,89	0,47	,57	,62	,80							
5. Carrelage	3,60	0,80	,61	,61	,61	,53						
6. Lambris	3,75	0,81	,65	,65	,62	,60	,88					
7. Char. bois	3,68	0,80	,64	,65	,60	,58	,89	,90				
8. Char. métallique	3,41	0,74	,68	,69	,59	,54	,75	,75	,73			
9. Toilettes	3,52	0,75	,73	,74	,58	,47	,74	,76	,79	,82		
10. Peinture	3,55	0,74	,60	,60	,56	,48	,66	,65	,67	,74	,81	
11. Vitrage	3,66	0,84	,58	,56	,50	,49	,62	,67	,66	,74	,71	,59

1. Toutes les corrélations sont significatives avec  $p < .001$ .

En plus de l'observation des corrélations, nous avons vérifié le caractère approprié de l'information pour pouvoir utiliser cette technique statistique tout en accomplis-

sant les deux critères utilisés (indice KMO = 0,89; test de sphéricité de Bartlett avec  $p < .001$ ). En utilisant le critère de valeur propre supérieur à l'unité, nous

**Tableau 2**  
RÉSULTATS DE L'ANALYSE/COMPOSANTES PRINCIPALES

Variables	Facteur 1	Facteur 2
1. Prix		,79
2. Superficie		,83
3. Chambres à coucher		,89
4. Salles de bains		,78
5. Carrelage	,84	
6. Lambris	,82	
7. Charpenterie en bois	,84	
8. Charpenterie métallique	,81	
9. Toilettes	,83	
10. Peinture	,76	
11. Vitrage	,75	
Valeur propre	7,73	1,03
Pourcentage de variance expliquée	70,30	9,39

avons réduit les onze variables originales à deux facteurs qui représentent plus de 79 % de la variance totale. Dans le tableau 2 apparaissent les résultats de l'analyse des composantes principales en ce qui concerne les variables compétitives, une fois effectuée la rotation varimax.

Le premier facteur (facteur 1) est associé aux variables compétitives liées à la qualité des finitions et c'est pour cela que nous pouvons le nommer de cette façon. D'autre part, les trois variables relatives aux dimensions du logement (superficie, chambres à coucher et salles de bains) et au prix, font référence au deuxième facteur. Ceci nous indique l'importance et l'influence de la surface du logement par rapport à son prix de vente. Par conséquent, ce facteur peut être défini comme relation prix/dimensions. À partir des deux composantes extraites, nous avons procédé à réaliser une analyse *cluster* hiérarchique, en utilisant la méthode Ward et la distance euclidienne au carré comme mesure de distance. Pour

déterminer le nombre de groupes adéquat nous avons utilisé deux critères : l'observation de l'arbre de regroupement et l'analyse du coefficient d'agglomération. Ces deux aspects recommandaient une structure de quatre groupes. Ce nombre de groupes a déjà été utilisé comme input d'une précédente analyse *cluster* mais en utilisant alors une méthode non hiérarchique (K-moyennes). La structure définitive de quatre groupes a été validée de deux façons. Premièrement, nous obtenons des différences statistiquement significatives entre les quatre groupes en ce qui concerne les ponctuations factorielles et chacune des variables originales (dans tous les cas  $p < .001$ ). Deuxièmement, dans le 93,2 % des cas la classification obtenue coïncide avec l'analyse *cluster* et celle qui se dérive de la réalisation d'une analyse discriminante. Le tableau 3 nous montre les caractéristiques de chaque groupe obtenu en utilisant les variables originales dans le but de faciliter leur caractérisation.

**Tableau 3**  
CARACTÉRISTIQUES DES GROUPES STRATÉGIQUES  
(moyennes)

Variables	Groupes stratégiques et nombre d'entreprises			
	Groupe 1: 12	Groupe 2: 26	Groupe 3: 32	Groupe 4: 18
1. Prix	199355,72	94899,81	77891,17	55713,82
2. Superficie	224,58	112,31	98,91	71,94
3 Chambres à coucher	5,00	3,42	3,38	2,00
4. Salles de bains	2,42	2,00	1,97	1,22
5. Carrelage	4,50	4,15	3,13	3,06
6. Lambris	4,75	4,23	3,31	3,17
7. Charpenterie en bois	4,58	4,23	3,25	3,06
8. Charpenterie métallique	4,42	3,92	2,94	2,83
9. Toilettes	4,58	4,04	3,00	3,00
10. Peinture	4,33	4,08	3,13	3,00
11. Vitrage	4,50	4,31	3,16	3,06



En observant le tableau 3, nous pouvons considérer que, en fonction des variables compétitives du logement construit, la structure obtenue des quatre groupes suit une ligne continue dans laquelle, d'un côté, se trouvent les entreprises du groupe 1, qui construisent le logement le plus cher, le plus grand (en termes de superficie, de nombre de chambres à coucher, de salles de bains) et de plus haute qualité, et, de l'autre, apparaissent les entreprises du groupe 4 qui construisent des logements à des prix plus bas et avec des dimensions et une qualité inférieures. De cette façon et en suivant la terminologie des stratégies génériques de Porter, nous pouvons considérer que le groupe 1 fait référence à une haute différenciation et à un prix plus élevé tandis que le groupe 4 présente un degré de différenciation plus bas et un prix inférieur. Entre ces deux groupes nous pouvons distinguer deux autres groupements d'entreprises qui présentent des niveaux intermédiaires pour ce qui est des différents arguments compétitifs.

Pour contraster notre hypothèse nous allons réaliser l'analyse utilisée traditionnellement pour vérifier la relation entre le concept de groupe stratégique et la performance de l'entreprise; nous allons, donc, vérifier s'il existe des différences de rentabilité entre les différents groupes stratégiques. Comme

nous l'avons indiqué auparavant, nous utiliserons comme variables de performance la rentabilité des ventes et la rentabilité économique.

Dans le tableau 4 nous allons recueillir l'information sur les descriptifs fondamentaux qui apparaissent liés aux variables de rentabilité et le contraste réalisé. Les résultats obtenus indiquent clairement qu'autant dans la rentabilité des ventes que dans la rentabilité économique il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les groupes stratégiques obtenus. De cette façon, notre hypothèse alternative se confirme.

#### IV. – DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

Dans cette recherche nous avons constaté que, par rapport aux groupes stratégiques établis sur la base de la stratégie concurrentielle des entreprises constructrices et plus concrètement en fonction des caractéristiques des logements construits, il n'y a pas de différences significatives de rentabilité entre les groupes.

De plus, en plus d'avoir utilisé comme contexte le secteur du bâtiment et d'avoir employé des variables spécifiques de ce dernier, nous voulons signaler les différents apports et implications théoriques et pra-

**Tableau 4**  
DESCRIPTIFS ET TEST ANOVA

	Descriptifs <sup>1</sup>				Anova	
	G1 : 12	G2 : 26	G3 : 32	G4 : 18	F	Sign.
Rentabilité des ventes	7,16 (5,96)	7,63 (4,36)	6,91 (5,34)	7,69 (6,28)	0,123	0,946
Rentabilité économique	7,42 (4,37)	7,43 (6,58)	6,50 (5,72)	6,99 (5,51)	0,147	0,931

1. Moyenne et écart type entre parenthèses.

tiques de cette recherche, en distinguant celles qui font référence au rôle de la théorie des ressources par rapport au lien groupe-rentabilité de l'entreprise de celles qui font référence aux stratégies génériques de Porter.

En ce qui concerne le premier aspect, et de la même façon que dans les recherches précédentes, nous devons souligner que nous n'avons pas obtenu d'évidence à propos de la validité prédictive du concept de groupe stratégique car nous n'avons pas constaté de différences significatives de rentabilité entre les groupes. Cependant la nature des variables employées pourrait expliquer ce fait. Dans ce sens, nous devons signaler que ces variables sont associées à l'expression centrale du niveau de stratégie concurrentielle, c'est-à-dire à l'avantage concurrentiel qui, suivant la proposition de Fahey (1989), fait référence à cet attribut ou caractéristique qui différencie favorablement une entreprise ou son produit de ses concurrents *aux yeux de ses clients*. Les avantages concurrentiels et, par conséquent, les attributs compétitifs des produits, constituent les variables externes qui peuvent être observées par les clients et que nous avons utilisé dans cette étude.

Ainsi donc, la théorie des ressources va jouer un rôle très important dans la relation groupe-performance de l'entreprise. C'est ainsi que nos groupes stratégiques ne se basent pas sur ces ressources de l'entreprise et c'est pour cela que les entreprises qui appartiennent à un même groupe pourraient disposer de différentes ressources et de diverses capacités; de la même façon, les entreprises qui appartiennent à des groupes stratégiques différents pourraient présenter une série de ressources et de capacités semblables. En fin de compte, chacun des

groupes stratégiques que nous avons obtenu dans notre recherche va inclure une série d'entreprises qui poursuivent une stratégie semblable en ce qui concerne les caractéristiques du logement construit; malgré tout, cela ne signifie pas que les entreprises d'un même groupe puissent avoir la même capacité de ressources ou une capacité semblable.

De cette façon, si nous admettons que les facteurs qui déterminent la rentabilité de l'entreprise sont ses ressources, la possibilité de réussir à augmenter la validité prédictive des groupes stratégiques serait de les établir précisément sur la base de ses ressources. Certains travaux, comme celui de Mehra (1996), déterminent les groupes en fonction des ressources de l'entreprise, et obtiennent des différences significatives entre les groupes.

De plus, nous considérons que cette absence de différences significatives de performance entre nos groupes stratégiques peut être due au fait que le prix majoré que doit payer un client pour un logement de plus grandes dimensions et d'un niveau de qualité supérieur peut se voir compensé par des coûts plus importants que doit affronter l'entreprise constructrice. De cette façon, le principe « d'équifinalité » (Mehra et Floyd, 1998), selon lequel les groupes stratégiques d'un secteur déterminé peuvent présenter des niveaux semblables de performance, pourrait se vérifier.

En ce qui concerne les implications sur la stratégie concurrentielle, nous allons faire référence à divers aspects liées aux stratégies génériques de Porter (1980). Tout d'abord, en fonction des résultats obtenus dans notre recherche, nous devons souligner que la position concernant les coûts et la position relative à la différenciation ne

représentent pas deux positions uniques et concrètes à suivre par les entreprises. Au contraire, ces deux dimensions peuvent se considérer comme deux lignes continues où chaque entreprise devrait choisir sa position. De cette façon, la position compétitive de chaque entreprise pourrait être représentée par un système de coordonnées où, par exemple, l'ordonnée pourrait mesurer les coûts (prix) de l'entreprise, et l'abscisse le niveau de différenciation de chaque compagnie, niveau qui pourrait être mesuré en fonction de variables précises selon le secteur à étudier ; dans notre cas on inclurait les variables suivantes : la dimension et la qualité. C'est ainsi que chacune des 88 entreprises analysées dans cette recherche serait représentée par un point dans ce système de coordonnées, en obtenant, à travers le groupement effectué, quatre groupes ou secteurs principaux. Ces groupes reflètent l'idée d'incompatibilité entre coûts et différenciation, car une augmentation de cette dernière (qualité et dimensions d'un niveau supérieur) implique une augmentation du prix du logement.

Deuxièmement, nous avons constaté qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives de rentabilité entre les quatre groupes obtenus. C'est-à-dire, en plus de pouvoir indiquer que le groupe de différenciation et prix supérieurs (groupe 1) ne présente pas de rentabilité différente de façon significative par rapport au groupe de différenciation et de prix inférieurs (groupe 4), nous constatons que les deux groupes intermédiaires (groupes 2 et 3) ne diffèrent pas dans leur rentabilité des deux groupes extrêmes (groupes 1 et 4). Il s'en suit une certaine implication liée à l'idée de « enlisé dans la voie médiane » de Porter (1980). Si nous pensons que les

groupes 2 et 3 constituent la position de « enlisé dans la voie médiane », dans le cas qui nous occupe, nous n'obtenons aucune évidence empirique selon laquelle ces groupes auraient une rentabilité significativement inférieure aux groupes 1 et 4. Cela nous donne à penser que la position « enlisé dans la voie médiane », comme position non souhaitable puisqu'elle implique une rentabilité inférieure à d'autres positions, ne se situe pas dans le système de coordonnées entre les positions extrêmes différenciation/prix minimum et différenciation/prix maximum. Beaucoup de clients préfèrent que leur produit se situe dans les niveaux de différenciation et de prix moyens et, comme nous avons constaté dans notre étude, les entreprises qui construisent ce genre de logements (groupes 2 et 3) obtiennent un niveau de rentabilité semblable à celles des deux groupes extrêmes (groupes 1 et 4).

Pour ce qui est des limitations de cette recherche, les résultats obtenus sont subordonnés aux mesures de stratégie et de performance utilisées et au processus d'identification des groupes. En outre, même si le concept de groupe stratégique démontre en général deux aspects (la façon dont les entreprises font concurrence et à qui) nous devons souligner que, étant donné les caractéristiques du secteur du bâtiment où la concurrence se manifeste pour l'essentiel à un niveau local, les groupes stratégiques obtenus n'indiquent que la façon de concurrencer.

Pour terminer et en ce qui concerne notre future recherche, il serait intéressant d'essayer d'analyser s'il existe des différences de rentabilité au sein des groupes (Cool et Schendel, 1988 ; Lawless, Bergh et Wilsted, 1989), d'établir d'autres groupements stra-

tégiques à partir des ressources de l'entreprise et de vérifier l'impact sur les différences *entre* les groupes et *dans* les groupes. À cette fin, il serait nécessaire de

définir les ressources spécifiques de l'entreprise qui pourraient être considérées comme source d'avantage concurrentiel dans ce secteur.

### BIBLIOGRAPHIE

- Amel D., Rhoades S., "Strategic groups in banking", *Review of Economics and Statistics*, vol. 70, 1988, p. 685-690.
- Arrègle J., « Analyse "resource based" et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996, p. 25-36.
- Bain J., *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1956.
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Barney J., Hoskisson R., "Strategic groups: untested assertions and research proposals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, 1990, p. 187-198.
- Caves R., Porter M., "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, 1977, p. 241-261.
- Cool K., Schendel D., "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982", *Management Science*, vol. 33, 1987, p. 1102-1124.
- Cool K., Schendel D., "Performance differences among strategic group members", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 207-223.
- Davis P., Schul P., "Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business unit performance", *Journal of Business Research*, vol. 27, n° 3, 1993, p. 183-200.
- Dess G., Davis P., "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, p. 467-488.
- Fahey L., "Discovering your firm's strongest competitive advantages", *The strategic planning management reader*, L. Fahey (ed.), Prentice Hall, 1989.
- Fiegenbaum A., Thomas H., "Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 197-215.
- Frazier G., Howell R., "Business definition and performance", *Journal of Marketing*, printemps, 1983, p. 59-67.
- Grant R., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps, 1991, p. 114-135.
- Hunt M., *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*, Thèse doctorale, Université de Harvard, 1972.

- Ketchen D., Shook C., "The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 441-458.
- Kim L., Lim Y., "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, 1988, p. 802-827.
- Lawless M., "Firm diversity within strategy types: substrategies and performance effects", *Journal of Applied Business Research*, vol. 5, 1989, p. 66-79.
- Lawless M., Bergh D., Wilsted W., "Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability", *Journal of Management*, vol. 15, 1989, p. 649-661.
- Lewis P., Thomas H., "The linkage between strategy, strategic groups and performance in two contrasting U.K. industries", *Strategic groups, strategic moves and performance*, H. Daems et H. Thomas (eds.), Pergamon, Oxford, 1994.
- Mascarenhas B., Aaker D., "Mobility barriers and strategic groups", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 475-485.
- McGee J., Thomas H., "Strategic groups: theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 141-160.
- Mehra A., "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 307-322.
- Mehra A., Floyd S., "Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation", *Journal of Management*, vol. 24, 1998, p. 511-531.
- Miller D., "Generic strategies: classification, combination and context", *Advances in Strategic Management*, vol. 8, 1992, p. 391-408.
- Miller D., Friesen P., "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data" part I: "Testing Porter", *Organization Studies*, vol. 7, 1986a, p. 37-55.
- Miller D., Friesen P., "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with american data" part II: "Performance implications", *Organization Studies*, vol. 7, 1986b, p. 255-261.
- Newman H., "Strategic groups and the structure-performance relationship", *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, 1978, p. 417-427.
- Peteraf M., "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 179-191.
- Porter M., "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, 1979, p. 214-227.
- Porter M., *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Punj G., Stewart D., "Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, 1983, p. 134-148.
- Reger R., Huff A., "Strategic groups: a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 103-124.
- Robinson R., Pearce J., "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 43-60.

Rumelt R., Schendel D., Teece D., "Fundamental issues in strategy", Rumelt R., Schendel D., Teece D. (eds.), *Fundamental issues in strategy. A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Scherer F., *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally, Chicago, 1970.

Thomas H., Venkatraman N., "Research on strategic groups : progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, vol. 26, 1988, p. 537-555.

Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Wiggins R., Ruefli T., "Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups : analysis without reliance on clustering techniques", *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, p. 1635-1656.