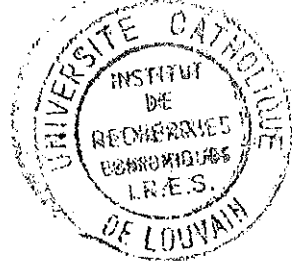


14 SEP. 1988



**A LA RECHERCHE DES
STRUCTURES INTRA-SECTORIELLES :
L'EXEMPLE DES SOCIETES
DE SERVICES INFORMATIQUES**

Ralph CROTT

Working Paper n° 8806

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES
Collège L.-H. Dupriez
Place Montesquieu, 3 — B-1348 LOUVAIN-LA-NEUVE (Belgique)

D/1988/3082/06

A LA RECHERCHE DES STRUCTURES INTRA-SECTORIELLES :
L'EXEMPLE DES SOCIÉTÉS DE SERVICES INFORMATIQUES

Ralph Crott
Institut de Recherches Économiques - IRES
Université Catholique de Louvain

Juillet 1988

Mots clefs : groupes stratégiques, structure sectorielle, économie industrielle

A LA RECHERCHE DES STRUCTURES INTRA-SECTORIELLES : L'EXEMPLE DES SOCIÉTÉS DE SERVICES INFORMATIQUES (SSCI)¹

Introduction

Depuis la diffusion par Porter en 1980² de l'idée de l'existence de groupes homogènes intrasectoriels stables d'entreprises se différenciant entre eux par leurs choix stratégiques, de nombreuses études leur ont été consacrées.

Le choix des variables stratégiques à prendre en compte pour la définition d'un groupe stratégique intra-sectoriel continue néanmoins à diviser les auteurs dix ans après les premières publications³.

L'origine du concept se situe principalement dans la prise de conscience par les économistes industriels de l'inadéquation de l'hypothèse d'homogénéité sectorielle traditionnelle. Cette hypothèse est sans doute renforcée par l'utilisation répandue des nomenclatures d'activité officielles et des statistiques élaborées à partir de celles-ci, basées au départ sur une classification technologique de l'output sous forme de listes de produits plus ou moins homogènes au point de vue matière de base ou technologie de transformation⁴. Aussi la plupart des auteurs proposent-ils de substituer d'autres critères d'homogénéité à une définition unique en termes de produit technologique, dans la mesure où ces autres critères (marchés

¹ Etude réalisée grâce au soutien des Services de Programmation de la Politique Scientifique du Premier Ministre, contrat IIC-SPPS/OECD/STAT 2.

² M.E. Porter (1980) Choix stratégiques Economica, Paris 1984.

M.E. Porter (1979) The Structure within Industries and Companies Performance in "Review of Economics & Statistics", May 1979.

³ Pour une synthèse des principales tendances voir J. Mc GEE & H. THOMAS : Strategic groups : Theory, Research and Taxonomy, vol. 7 (1986), Strategic Management Journal.

⁴ Il existe en effet pour les nomenclatures d'activités une nomenclature de produits correspondante p.ex. NIPRO pour la NACE, voir Michel Volle "La construction des nomenclatures", Economie et Statistique, 1976, INSEE.

géographiques, taille, degré d'intégration etc.) permettraient de réaliser une distinction plus réelle parmi des entreprises produisant des produits substitués suffisamment proches pour qu'il y ait interaction entre elles¹.

L'enjeu de la notion de "groupe stratégique" est de ce point de vue, double. D'une part, étendre le concept de barrière à l'entrée associé traditionnellement à un secteur entier à des sous-groupes stables à l'intérieur de ce secteur présentant des barrières à la mobilité d'un groupe à l'autre. D'autre part, remettre en cause la notion même de division sectorielle en postulant l'existence de groupes stratégiques dépassant les frontières sectorielles traditionnelles².

L'hypothèse de base repose dans ce dernier cas sur l'existence d'un effet "structurant" des variables stratégiques transcendant les frontières sectorielles traditionnelles.

Notre position est, à priori, plus restrictive, dans la mesure où nous privilégions au départ de l'analyse l'ensemble des agents économiques s'adressant à une même demande finale. L'analyse des groupes stratégiques, même si elle recoupe différents secteurs traditionnels, se limite dans ce cas au concept de "branche", étendu également au niveau des entreprises de commerce et de services³. De même nous ne nous intéresserons pas à l'analyse des performances ni à leur relation avec l'appartenance à un groupe stratégique pour nous concentrer plutôt sur la problématique "amont" du choix des variables stratégiques et de leur interaction mutuelle.

En effet, dans les nomenclatures traditionnelles, des produits répondant à une demande identique (substitués) sont associés à des secteurs différents (par ex. des récipients en métal, en plastique ou en bois), alors qu'une approche en termes stratégiques permet de rassembler dans un même groupe de départ tous les "fournisseurs de récipients".

¹Cette séparation est de plus en plus difficile à maintenir étant donné par exemple l'importance des activités de commercialisation et de services dans les secteurs productifs.

²Pour un exemple de travaux menés dans une telle optique, voir Claire NAUWELAERTS et Maria KAMBOURI, "Strategic Groups and Diversification, a Study of Spanish Firms", Working Paper, CRIDE, UCL, 1986.

³Cette approche est à mettre en relation avec l'analyse des filières à partir de la demande, où, partant d'un besoin final, on tente de recréer l'ensemble des liaisons inter-industrielles participant à la satisfaction de ce besoin, et donc à identifier par une approche multi-dimensionnelle les produits substitués actuels et potentiels.

En outre, devraient également y être incluses des entreprises dont l'activité de fabrication du produit en question ne constitue qu'une activité secondaire, mais impliquant néanmoins une réelle présence sur le marché, c'est-à-dire de généraliser les approches empiriques basées sur le concept de "branche".

Cette première approche du concept de groupe stratégique, axée sur la mise en évidence de barrières à la mobilité et leur relation avec des barrières à l'entrée s'imposant en principe à tous les groupes au sein d'un secteur, trouve surtout son origine dans les analyses d'économie industrielle.

Une autre approche, issue de l'école managériale, principalement en marketing et stratégie planning, se situe en quelque sorte entre une approche purement basée sur les produits et une approche axée uniquement sur des variables stratégiques de conduite¹ telles que minimisation des coûts, politiques de prix, qualité des produits, etc. Ses défenseurs font remarquer que le choix du produit et des segments de marché visés, tels que pris en compte par l'analyse classique en termes de couples produits-marchés, constitue un choix stratégique en lui-même, préalable aux autres décisions stratégiques de l'entreprise. Cette approche a été récemment étendue par ABBELL (1980)² qui distingue trois axes principaux permettant de définir la "niche" (au sens écologique) d'une entreprise, à savoir :

- les groupes de clientèle visés
- les besoins remplis, correspondant à des choix de produits
- les technologies employées pour remplir ces besoins.

Plusieurs auteurs ont en conséquence assimilé la combinaison de ces dimensions à la définition des groupes stratégiques tels que proposés par Porter, en argumentant de la prééminence pour les entreprises d'une définition de "niche stratégique" par rapport à d'autres variables stratégiques (taille, intégration verticale, diversification, etc...)³.

¹Voir Newmann (1978) pour une approche des groupes stratégiques définis sur base du "business" in "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship", The Review of Economics and Statistics, 60, 1978.

²ABELL D.E. "Defining the Business", Prentice-Hall N.J., USA 1980.
ABELL D.E. & J. HAMMOND (1979), "Strategic Marketing Planning", Prentice Hall, N.J., U.S.A.

³Voir bibliographie (en annexe)
Howell, Frazier & Stepheson (1982)
Frazier & Howell (1983)
Hatten & Schendel (1977), Hatten & Hatten (1985), Hatten & Cooper (1978)
Howes & Crittenden (1984).

Cette différence d'approche nous semble relever d'un problème théorique et conceptuel plus général de la définition, pour un ensemble d'entreprises ou pour un secteur, de l'"espace de concurrence" c'est-à-dire du choix des variables dont se servent les différents acteurs pour améliorer leur position relative (en termes de profit, de part de marché, de chiffre d'affaires, ...) vis-à-vis de leurs concurrents perçus et potentiels.

Une stratégie peut en effet se développer sur un grand nombre de variables différentes, mais dont certaines sont privilégiées par rapport à d'autres soit au sein d'une même entreprise, soit au sein d'un même secteur. Ainsi certains secteurs sont caractérisés par l'intensité en R&D et l'innovation-produit y est considérée comme primordiale, alors qu'au sein de ces mêmes secteurs, seule une minorité de firmes sont responsables du haut taux moyen de R&D du secteur, les autres acteurs utilisant de ce fait d'autres stratégies (diminution des coûts, faiblesse des marges et des prix, spécialisation à outrance, etc...).

Encore faut-il pour qu'une entreprise élabore une stratégie que la concurrence soit perçue en tant que telle par rapport à un cadre de référence constituant "le champ clos" dans lequel s'affronteront les protagonistes. D'où la question fondamentale de ce qui constitue les limites de ce champ, aux yeux mêmes des responsables chargés d'élaborer les stratégies. Dans cette optique, le positionnement de l'entreprise sur la matrice marchés/-produits constitue sans doute la première démarche effectuée par ceux-ci, lui permettant de définir ses rivaux.

Une manière succincte d'opposer les deux approches (en économie industrielle et managériale) serait de décrire l'approche managériale comme mettant l'accent sur des variables décrivant le positionnement des acteurs vis-à-vis de la demande, alors que les tenants de l'organisation industrielle privilégient les variables décrivant le comportement du côté de l'offre.

La présente étude visera à confronter l'approche "managériale" à celle basée sur des variables de conduite plus larges e.a. suggérées par Porter en comparant les groupes stratégiques obtenus sur ces deux bases au sein du secteur des sociétés de services informatiques en Belgique.

Méthodologie

A partir d'une enquête¹ réalisée dans le secteur des sociétés de services informatiques dans le courant de l'année 1985, nous chercherons tout d'abord à définir des groupes homogènes d'entreprises en nous basant sur 2 variables marketing telles que définies par Abbell :

¹Voir annexe 2.

- les types de services offerts, c'est-à-dire la gamme de produits couverte et la répartition du CA sur cette gamme (c'est-à-dire, les besoins remplis);
- les types de segments de marchés (en terme de secteurs) dans lesquels se répartissent les ventes (c'est-à-dire, la clientèle visée).

Les entreprises présentes à titre secondaire sur le marché du service-conseil en informatique et dont l'activité principale se situe dans un autre secteur ne sont pas prises en compte dans la présente étude. L'inclusion dans l'échantillon de telles entreprises, par exemple les constructeurs informatiques, aboutirait sans doute à la création d'un groupe spécifique, à condition de tenir compte de leur activité primaire.

Par contre, en ne tenant compte que de leur activité de service-conseil, ces mêmes entreprises se répartiraient probablement dans les différents groupes définis ci-dessous.

Utilisant à cette fin les méthodes d'analyse de proximité multivariée (cluster analysis), nous testerons ensuite s'il existe entre les groupes ainsi définis des différences significatives au niveau d'autres variables au moyen d'un test en t croisé.

Idéalement la comparaison devrait s'effectuer sur les groupes obtenus en se basant sur les 2 variables principales simultanément, permettant ainsi de déterminer la situation de concurrence au sein du secteur (Porter 1980).

La faiblesse de l'échantillon (N = 62 entreprises) ainsi que la forte hétérogénéité des groupes ainsi définis (voir plus loin) nous ont cependant amené à tester les groupes formés par chaque variable marketing de manière séparée.

Les groupes - produits

À partir d'une question portant sur la répartition du CA entre cinq types de services fournis (voir le questionnaire en annexe), par 56 entreprises ayant leur activité principale dans le secteur du service-conseil en informatique on obtient un ensemble de 8 groupes homogènes quant à la répartition de leur CA (certaines entreprises n'ayant pas répondu à cette question, ont dû être éliminées).

Ces groupes, ainsi que le label qui leur est attribué et la répartition moyenne du CA dans chaque groupe, sont donnés dans le tableau 1 et représentés par la figure 1¹.

Tableau 1 - Groupes - produits

N° du groupe	Nom du groupe	Nbre obs. N=56	Traite- ment	Répartition du CA*			Forma- tion
				Systè- mes	Progi- ciels	Consul- tance	
1	Consultance	4	-	-	-	81	-
2	Vente de systèmes et progiciels	8	-	53	32	-	-
3	Généralistes	4	47	20	-	18	-
4	Formation	3	-	-	-	-	89
5	Diffusion de progiciels	6	-	-	79	-	-
6	Centre de traitement	9	94	-	-	-	-
7	Vente de systèmes	17	-	78	-	-	-
8	Consultance + vente de progiciels	5	-	-	48	22	13

Source : IRES, auteur

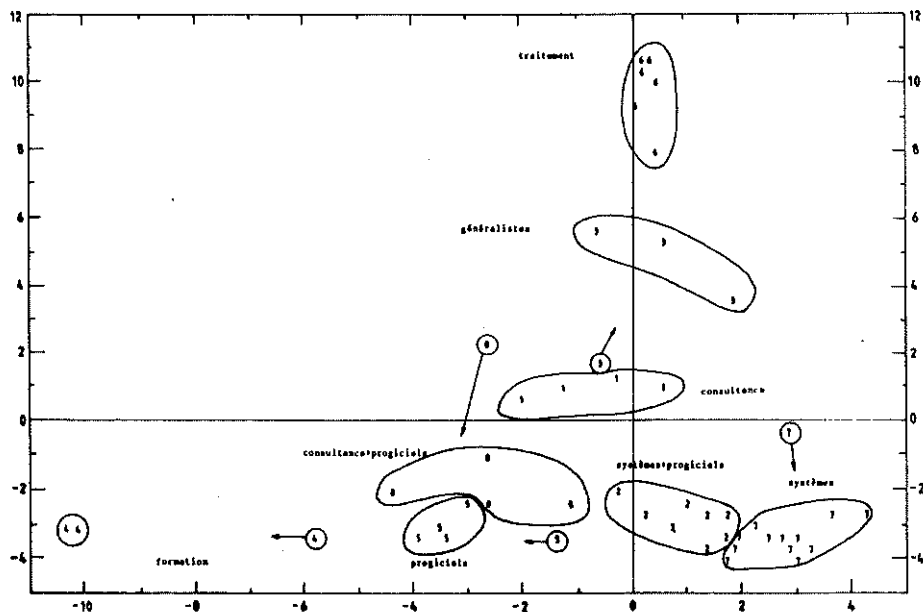
(*) uniquement les valeurs dépassant 10 % sont reprises, le total du CA pour un groupe étant égal à 100 %.

On remarquera que ces activités ne constituent pas toutes des services substituables d'une même fonction "traitement électronique de l'information" (e.a. la formation ou la consultance par rapport au traitement), en particulier dans la chronologie intervenant au sein du processus de décision de ce type d'achat par les entreprises clientes (consultance - achat de logiciel ou sous-traitance - formation). On ne peut pas parler, de manière stricte, de groupes concurrents sur un même marché et donc d'homogénéité du secteur à partir du concept technologique de "traitement électronique de l'information".

On remarquera également la prédominance relative des vendeurs de systèmes complets ou turn-key comprenant souvent un travail de programmation à façon, ainsi que des vendeurs de systèmes y associant la vente de progiciels (groupes n° 2 et 7). Ceci nous permet de dessiner une première carte du secteur (voir figure 1) où sont représentés ces différents groupes, plus ou moins proches les uns des autres (voir plus loin pour l'analyse de la proximité des différents groupes).

¹Le nombre de groupes optimum a été déterminé par les procédés de maximisation du critère de regroupement cubique (cubic clustering criterion) et du pseudo-F. test au moyen de la procédure FASTCLUS du logiciel SAS, voir annexe 1.

Figure 1 Les groupes-produits



Source : auteur

On peut ainsi opposer deux axes principaux entre la mise à disposition de capacités de traitement versus la fourniture de progiciels d'une part, et la formation-consultance versus l'installation de systèmes complets, opposant ainsi, d'une part, des activités de vente à des activités de location (axe vertical), et d'autre part, des activités de service pur à des activités de commercialisation (axe horizontal).

Les groupes - marchés

Un exercice similaire opéré à partir de la répartition des ventes sur 15 secteurs différents (y compris ménages - particuliers et administration publique) (voir le questionnaire en annexe) permet de distinguer 13 groupes homogènes différents en fonction de la clientèle auxquels ils s'adressent

préférentiellement (c'est-à-dire de la segmentation verticale du marché), opposant d'une part les ménages-administration publique et le secteur du commerce sur un premier axe, et, d'autre part, les secteurs des services aux secteurs industriels (voir figure 2).

Tableau 2 Groupes - marchés

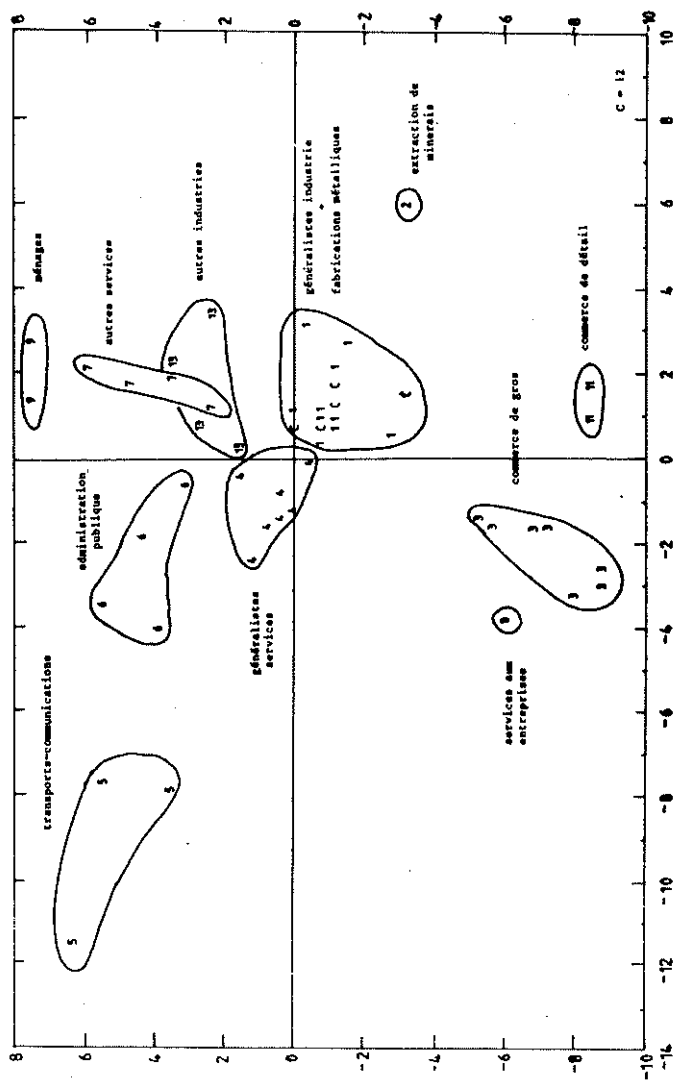
n° du groupe	secteurs visés Nom du groupe	Nbre N=55	Valeur moyenne du CA(*) en % du CA total														
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
1	Généralistes industrie	10	-	-	-	-	-	15	16	-	16	-	12	-	-	-	-
2	Minerais - extraction	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99	-	-
3	Commerce de gros	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	67	-	-	15	-
4	Généralistes services	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	30
5	Transports-communications	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71	-	-	-
6	Administration publique	4	-	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Autres services	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	81
8	Services aux entreprises	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99	-
9	Ménages-particuliers	2	70	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Construction	1	-	-	-	-	-	-	99	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Commerce de détail	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89	10	-	-	-	-
12	Fabrications métalliques	6	-	-	-	-	-	-	77	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Autres industries	5	-	-	-	-	-	-	-	73	-	-	-	-	-	-	-

Source : IRES, auteur

(*) uniquement les valeurs dépassant 10 % sont reprises, le total du CA par groupe pouvant de ce fait être inférieur à 100 %.

Les secteurs S1-S15 sont ceux tels que définis dans le questionnaire en annexe.1

Figure 2 Les groupes-marchés



La concurrence au sein du secteur

Le croisement entre ces deux types de groupes génère au maximum $8 \times 13 = 104$ combinaisons possibles permettant de décrire l'état de la concurrence dans le secteur (Porter 1979), c'est-à-dire, de définir des groupes de "rivaux" par rapport à la demande.

Le croisement effectif sur notre échantillon aboutit à 39 groupes plus ou moins concurrentiels en fonction de leur positionnement simultané produit-marchés visés se répartissant de la façon suivante :

Tableau 3 Couples marchés - produits SSCI

Marchés		GI	EXTR	GROS	GS	COM	ADM	AUS	SRE	MEN	CONS	DET	FM	AUI	Total
Produits-services n°		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Consult + prog.	8	1	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	4
Systèmes	7	3	-	2	2	1	1	2	-	-	-	1	4	1	17
CPU-traitement	6	1	-	-	1	1	1	3	-	1	1	-	-	-	9
Progiciels	5	2	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	6
Formation	4	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	3
Généralistes	3	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	4
Syst + prog.	2	2	-	2	3	-	-	-	-	-	-	1	-	-	8
Consultance	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	4
TOTAL		10	1	7	7	3	4	6	1	2	1	2	6	5	N=55

Source : auteur, le nombre d'entreprises ayant répondu simultanément aux deux questions est de 55.

On remarquera la forte hétérogénéité au sein du secteur, caractéristique d'une industrie jeune possédant de faibles barrières à l'entrée¹.

Cette forte hétérogénéité doit cependant être tempérée par la faible distance entre plusieurs groupes en ce qui concerne l'activité principale, celle-ci étant souvent intermédiaire entre 2 types "purs" (voir figures 3

¹Voir "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", Gort & Klepper (March, 1982), The Economic Journal.

Un calcul basé sur le nombre des déclarants à l'ONSS montre un taux moyen d'entrée net (oâd entrées moins sorties) du secteur entre 1973 et 1983 de 5 % en moyenne par an.

et annexe 1). Par ailleurs, des entreprises généralistes sont souvent en compétitions sur de nombreux segments avec des entreprises plus spécialisées.

Ceci repose sur l'hypothèse qu'un glissement d'activité sera d'autant plus facile qu'il s'agit d'une activité "proche" impliquant de plus faibles barrières à la mobilité qu'une activité plus "lointaine".

Le passage de l'offre d'un type d'activité-produit vers un autre sera d'autant plus difficile à réaliser que les besoins ou capacités nécessaires seront soit différents (par exemple la nécessité d'engager des spécialistes pour maîtriser une nouvelle technologie) soit présentent un effet de seuil marqué (par exemple investissements élevés en nouveaux matériels).

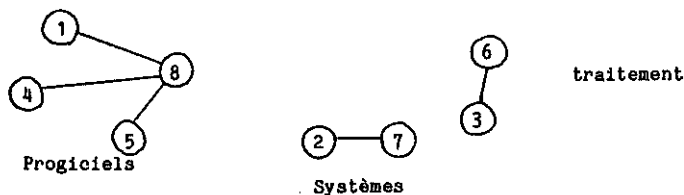
La segmentation observée des firmes est donc d'une part le reflet d'une volonté active de positionnement de celles-ci mais également un indice des freins s'opposant à la multi-spécialisation ou à la diversification.

Seule une analyse chronologique individuelle permettrait de visualiser les flux d'entrée/sortie entre les différents groupes stratégiques afin de tester l'hypothèse d'association entre proximité des groupes-produits et faibles barrières de mobilité.

L'orientation principale du secteur peut ainsi se résumer en une forte orientation à la vente de systèmes (accompagnée ou non de prestations secondaires) aux secteurs fortement informatisés (services et distribution de gros) ou aux secteurs importants en volume (fabrications métalliques). Ceci semblerait confirmer le rôle "suiveur" des SSCI vis-à-vis du marché de l'informatique étant donné la primauté accordée aux ventes de matériel et aux activités subséquentes à l'achat de matériel par le client (formation - maintenance, ...).

Des glissements entre groupes pourraient néanmoins se produire si on observe le diagramme des distances entre certaines activités aboutissant à 3 pôles distincts :

Figure 3 Diagramme des distances entre activités (cfr. annexe 1)



(*) Les numéros renvoient aux intitulés du tableau 1 des groupes-produits.

Autres variables stratégiques

Ayant entrepris la description de la structure intrasectorielle interne de "niches de marché" en tant que variable stratégique, il convient de vérifier la concordance entre les groupes stratégiques formés sur cette base et d'autres variables stratégiques de conduite (nous ne nous intéresserons pas ici aux variables de "performance"). Il s'agit donc d'examiner si l'on peut trancher en faveur de l'une ou l'autre des deux principales approches vues dans l'introduction (p. 2). S'il existe des différences significatives d'une (ou plusieurs) variables de conduite pour certains groupes d'entreprises tels que définis au départ sur base de variables "marketing", c'est-à-dire leurs couples marchés-produits - on pourra en inférer que ces variables de conduite représentatives d'une stratégie de l'offre ne sont pas indépendantes du choix préalable d'une niche de marché. Par conséquent, étant conditionnelles, elles ne peuvent constituer la base de définition de groupes stratégiques¹. Le cas extrême serait évidemment d'aboutir à une discrimination entre tous les groupes marchés-produits sur base des variables de conduite retenues.

Etant donné la petite taille de l'échantillon nous traiterons de manière séparée les groupes-produits - et les groupes-marchés.

Une première difficulté (voir supra) réside dans le choix des autres variables stratégiques, la plupart des choix opérés chez les différents auteurs relevant souvent d'un choix "ad-hoc".

¹Ici se pose le problème de la préséance à accorder à l'un ou l'autre type de variable stratégique, c'est-à-dire de déterminer le sens de causalité. Est-ce le choix du produit qui détermine par exemple le taux d'internationalisation ou est-ce la volonté d'internationalisation qui débouche sur le choix du produit ?

En nous inspirant de Porter (1980) et aussi étant donné les données disponibles dans l'enquête nous nous sommes limités aux variables suivantes :

Tableau 4 Choix des variables stratégiques

Variable	Indicateur
- Effort de domination technologique	dépenses R&D en % du CA
- Internationalisation	% du CA à l'exportation
- Diversification secondaire	% de ventes non liées à l'informatique
- Dépendance	CA lié avec une société tierce

En nous basant sur une comparaison des moyennes entre groupes ou moyen du test en t par paires, nous obtenons les différences significatives suivantes sur base des groupes-produits définis dans le tableau 1 :

Tableau 5 Différences entre groupes - produits

Groupe-produits	Variable Stratég.	R&D	Export.	Diversification	Dépendance
1 consultance		-	-	-	-
2 systèmes + progiciels		-	-	-	-
3 généralistes		-	-	non	2
4 formation		-	-	significatif	-
5 diffusion progiciels	**		2/4	-	-
6 centre de traitement		-	2/4/7	-	2/1/7
7 vente de systèmes		-	-	-	-
8 consultance + vente progiciels		-	2/4/7	-	2

Seules les différences significatives sont reprises, les chiffres renvoient aux groupes avec lesquels existe une différence significative
 ** indique que la différence est significative vis-à-vis de tous les autres groupes (seuil de confiance : 5 %).

On remarquera une différence remarquable entre le groupe 5, diffusion de progiciels et tous les autres groupes pour le taux de R&D, ainsi qu'une propension à l'exportation plus importante pour les groupes diffusion de progiciels (5), centre de traitement (6) et consultation-vente de progiciels (8) vis-à-vis des groupes 2, 4; 7 principalement.

Les autres variables de conduite ne présentent pas de différences notables entre les différents groupes-produits (voir annexe 3).

Il semble donc bien à première vue exister une relation liant le choix du produit à l'effort technologique d'une part, ainsi qu'à l'exportation d'autre part.

Pour certains groupes, notamment les centres de traitement, la dépendance semble également plus forte.

En tout état de cause, l'explication des liaisons ainsi mises en évidence demanderait une analyse plus approfondie des caractéristiques technologiques et marketing des différents produits.

La même analyse opérée sur base des groupes-marchés n'aboutit à aucune différence significative entre les variables de conduite, montrant par là l'inexistence dans l'échantillon d'une relation entre ces variables de conduite (R&D, exportation, etc.) et le type de clientèle visé. Cette variable marché reste néanmoins indispensable pour l'établissement d'une carte de la concurrence (au sens où l'entend Porter).

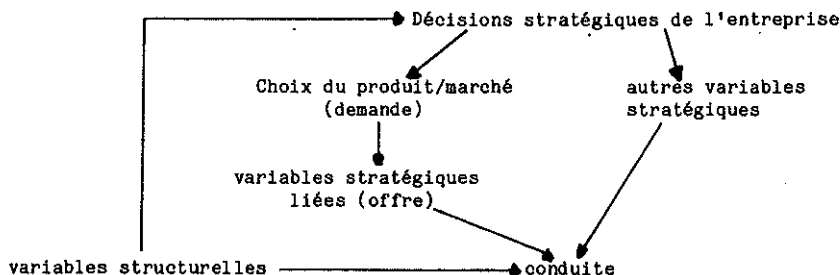
Ces résultats confirment de manière partielle l'approche de type "managériale" allant dans le sens d'une détermination, ou à tout le moins une concomitance entre le choix d'un produit - ou une gamme de produits - et certaines autres variables stratégiques décrivant l'offre (exportation, développement technologique) souvent liées au type spécifique du produit ou service offert.

Le problème du choix "à priori" de l'ensemble des variables "stratégiques" à retenir pour l'analyse reste néanmoins entier.

Il importe donc dans le choix des variables stratégiques (parmi toutes celles possibles) de bien saisir ces interrelations afin d'opérer une distinction claire entre les deux groupes de variables (celles liées aux produits et les autres). De plus, ceci ne préjuge en rien de l'existence d'autres variables de base, à côté de celles liées aux produits.

Il semble donc utile de distinguer au niveau des variables de conduite étudiées les interrelations causales liant celles-ci dans une structure double (schématisée dans la figure 4) et qui renvoie "in fine" à la nécessité de disposer d'un "modèle d'entreprise" des choix stratégiques.

Figure 4 Structure des variables de conduite



Aussi, une recherche de groupes stratégiques devrait-elle se concevoir en plusieurs étapes comprenant une première analyse de la structure de concurrence basée sur les variables de demande afin de définir les "rivaux", suivie d'une analyse des variables de conduite de l'offre au sein de ces différents groupes de rivaux.

Conclusions :

Au vu des résultats présentés ci-dessus, il nous semble donc important de tenir compte des produits ou services offerts par les entreprises à titre individuel dans une analyse de groupes stratégiques. D'autre part, étant donné la liaison (potentielle) entre le choix de produits et certaines variables stratégiques de conduite, il semble nécessaire de faire la différence entre variables stratégiques primaires et variables stratégiques secondaires. Ces dernières découlent du choix technologique et marketing des produits, et en ce sens ne constituent pas des variables stratégiques de conduite indépendantes permettant de différencier des stratégies volontaristes au niveau des différents groupes identifiés.

Ceci a également pour corollaire la nécessité d'une connaissance "interne" du secteur étudié afin de concrétiser les relations entre variables stratégiques et leur importance relative telle qu'elle est perçue par les agents au sein du secteur.

A défaut, l'utilisation de méthodes multivariées permettant de réduire un ensemble de variables "candidates" à quelques axes indépendants semble être un moyen technique utile afin d'éviter un problème de "multicollinéarité" dans le choix des variables stratégiques retenues comme base à la détermination des groupes stratégiques.

* * *

Bibliographie

- ABBEL D.E. "Defining the Business", Prentice-Hall, N.J., USA, 1980.
- ABBELL D.E. & J. HAMMOND (1979), "Strategic Marketing Planning", Prentice-Hall, N.J., USA.
- FRAZIER & HOWELL (1982) "Intra-industry marketing strategy effects on the Analysis of Performance", Journal of Business Research, vol. 10 (dec.) p. 431 - 433
- FRAZIER & HOWELL (1983) "Business definition and performance" in Journal of Marketing, vol. 47, p. 59 - 67
- GORT & KLEPPER (1982) "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", The Economic Journal
- HATTEN & SCHENDEL (1977) "Heterogeneity within an industry", Journal of Industrial Economics, vol. 26, Dec. 1977, p. 97 -113
- HATTEN & SCHENDEL & COOPER (1978) "A strategic model of the US brewing industry, 1952 - 1977", in Academy of Management Journal, vol. 21 (4), p. 592 -610
- HATTEN & HATTEN (1985) "Some empirical insights for strategic marketers : the case of beer", in Thomas H & DM Gardner (ed.), Strategic Marketing of Management, Wiley, N-Y, USA 1985
- HOWELL R. FRAZIER G, & STEPHENSON P.R. (1982) "Using industry data in small business decision making : potential problems", Journal of small business Management, vol. 20 (april), p. 45 - 56
- HOWER J.M. & CRITTENDEN W.F. (1984) "A taxonomy of competitive retailing strategies", in Strategic Management Journal, vol. 5 (3), July - Sept.
- Mc GEE J. & THOMAS H. (1986) "Strategic Groups : Theory, Research and Taxonomy", vol. 7, Strategic Management Journal.

- NEWMANN (1978), "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship", The Review of Economics and Statistics, 60, 1978.
- PORTER M.E. (1980) "Choix Stratégiques", Economica, Paris 1984.
- PORTER M.E. (1979) "The Structure within Industries and Companies Performance" in Review of Economics & Statistics, May 1979
- VOLLE M. (1976) "La construction des nomenclatures", Economie et statistique, 1976, INSEE, Paris

Annexe 1

Coefficients de distance entre groupes-produits

Cluster	Nearest Cluster	Centroid Distance
1	8	73,7
2	7	35,1
3	6	54,6
4	8	93,3
5	8	37,5
6	3	54,6
7	2	35,1
8	5	37,5

Maximisation du nombre de groupes

- Groupes produits	Nombre de groupes	Critère de regroupement (CCC)	Pseudo-F
	4	10,69	
	6	20,44	
	8	23,91	
	10	22,79	
- Groupes marchés	3	-2,0	7,21
	8	5,43	9,72
	10	10,38	11,32
	13	--	18,05
	15	--	16,98

Annexe 2

Description et intitulé du questionnaire de l'enquête

Une enquête postale couvrant la totalité du secteur des services informatiques tels que répertoriés par l'ONSS, portant sur 587 entreprises, fut réalisée en 1985. Un taux de réponse de 10,4 % permet de disposer de 61 questionnaires exploitables, avec un taux de réponse parfois moindre pour certaines questions.

La comparaison entre l'échantillon et la population-mère montre une bonne représentativité de la répartition régionale et de la taille des entreprises ayant répondu.

Les principales questions couvraient le chiffre d'affaires, l'emploi, les activités de R&D, le taux d'exploitation, ainsi que la répartition des ventes par secteur-client et par groupe de produits/services ainsi que les types de logiciels les plus couramment offerts.

**Q 36 Ventilation des ventes
par secteur**

Pouvez-vous répartir vos ventes 1984
entre vos différents clients ?

	%
A. MENAGES - PARTICULIERS	002
B. ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	004
C. ENTREPRISES :	
1. Agriculture	006
2. Energie et eau	008
3. Industries d'extraction et de transformation des minerais	010
4. Industries chimiques	012
5. Industries métalliques et mécaniques	014
6. Construction	016
7. Autres industries (alimentation, textile, etc.)	018
8. Commerce de détail - réparation - HORECA	020
9. Commerce de gros	022

10. Transport et communi-
cations

024

11. Finance, banque et
assurance

026

12. Services aux entreprises
(ingénierie, publicité, SSCI)

028

13. Autres services

030

Q 35 Types de prestations

Pouvez-vous répartir votre C.A. informatique
en pourcentage entre ces différents types
de prestations ?

- | | |
|---|---|
| 1. Prestations machines* | <input type="text"/> <input type="text"/> 002 |
| 2. Systèmes "clés en main" (TURN-
KEY) et réalisation de logiciels sur
mesure | <input type="text"/> <input type="text"/> 004 |
| 3. Logiciels standards (PACKAGES) | <input type="text"/> <input type="text"/> 006 |
| 4. Consultance - maintenance | <input type="text"/> <input type="text"/> 008 |
| 5. Formation et mise à disposition
de personnel | <input type="text"/> <input type="text"/> 010 |

TOTAL 100%

Annexe 3

Moyennes des variables stratégiques par groupe-produit

Groupe	% exportation	% R&D	% CA lié	% CA informatique
1	13,3	7,5	0	99
2	0	10	2,25	96
3	3,6	10	46,5	97,7
4	0	0	15	92,6
5	22	38	11,8	85,8
6	35	10	47	89,7
7	4,8	24	14,9	89,2
8	31	15	44,8	93,6

Note : Pour certains groupes, les moyennes ne sont pas statistiquement différentes, étant donné la forte variance des données au sein des groupes.