

L' action stratégique et le souci des réactions des firmes rivales

BENSEBAA Faouzi

Vers la fin de l'année 1993, la préparation d'un nouveau quotidien du matin n'était plus qu'un secret de Polichinelle : un journal allait bientôt voir le jour dans le segment déjà très encombré de la presse parisienne du matin. Une campagne de publicité se chargea d'annoncer au grand public que le 10 janvier 1994, « Infomatin » devait être présent dans les kiosques pour un prix modique de 3 FRF (Décision Médias, janvier 1994, p.50). L'arrivée de ce nouveau quotidien national déclencha le 5 janvier 1994, soit quelques jours avant la sortie d'« Infomatin », « la riposte du Parisien, qui a abattu ses cartes en lançant une édition nationale au prix de 3,50 FRF, sous le titre d'« Aujourd'hui » » (Décisions Médias, mars 1995).

Le 15 février 1995, « l'Essentiel du Management », nouveau titre de la presse économique appartenant au groupe Prisma Presse, vint enrichir ce segment spécialisé. Le 1er mars de la même année, le mensuel « l'Entreprise », concurrent principal du nouveau titre, décida d'offrir dorénavant à ses lecteurs, un supplément gratuit consacré à la gestion du temps. Parallèlement, il lança une campagne de publicité à destination de la presse professionnelle pour convaincre les annonceurs et une campagne de promotion pour chaque numéro (Décisions Médias, mars 1995).

Ces mouvements compétitifs provoquant les réactions des acteurs rivaux indiquent que les firmes ne peuvent pas pratiquer un « jeu solitaire » (Koenig, 1996, p.7). Bien au contraire, les mouvements de l'Un entraînent les mouvements de l'Autre. Si l'Un bouge, l'Autre peut également bouger. Si l'Un triomphe, c'est en général d'une manière temporaire, et toujours aux dépens de l'Autre. Si l'Un obtient le *kudos*¹ (Girard, 1972, p.226), l'Autre n'aura de cesse de vouloir le récupérer. La recherche du *kudos* ou d'avantages compétitifs, implicite dans le comportement des firmes évoquées s'est soldée par un échec à cause de la réaction des firmes rivales. Ne pas supposer ce genre de comportements peut être extrêmement préjudiciable en économie de marché. Un élément capital ressort ainsi de l'analyse des comportements évoqués ci-dessus : à cause de l'interdépendance des firmes, l'obtention d'avantages compétitifs ne peut être qu'une tâche ardue. Des chemins fort nombreux ont été empruntés dans la littérature sur la compétition relative aux firmes, pour analyser la possibilité d'acquisition d'avantages compétitifs. D'une manière générale, les théories relatives aux organisations font reposer la quête des avantages compétitifs soit sur l'affrontement soit sur la coopération et les ententes soit sur la distinction soit sur les ressources. Ces théories éprouvent cependant des difficultés à identifier d'une manière fine, détaillée et non macroscopique les comportements compétitifs et à rendre compte de l'interdépendance des firmes dans leur quête de la rente tant sur le plan théorique que sur le plan méthodologique.

Si nous suivons dans cet esprit, le philosophe René Girard, et d'autres auteurs issus de diverses disciplines comme Aglietta, Orléan, Dupuy ainsi que Dumez et Jeunemaître, l'homme est l'être vivant le plus apte à l'imitation. De là, les actions engagées par les organisations sont observées avec intérêt et ces actions, notamment celles qui débouchent sur le succès, aboutissent à l'affrontement. Pour contourner cette situation, d'autres manières d'entreprendre les actions stratégiques peuvent être envisagées. En effet, il est possible pour une firme d'obtenir des contrats, d'agrandir sa part de marché, d'accroître son portefeuille d'activités, d'une façon qui ne suscite pas l'envie des concurrents, n'attire pas leur méfiance et ne provoque pas leur intérêt. En un mot, il s'agit d'entreprendre les comportements compétitifs qui ne provoquent pas de conflit

avec les firmes rivales. L'analyse des caractéristiques des mouvements compétitifs, des actions n'entraînant pas de réactions, devient ainsi essentielle à l'étude de la concurrence.

Le premier point de cette contribution décrit succinctement les voies tracées par les principales théories des organisations pour acquérir les avantages compétitifs. Le deuxième point propose une autre perspective pour analyser les stratégies concurrentielles, comprendre la compétition et repérer les sources de l'avantage compétitif. Le troisième point expose les caractéristiques principales de la dyade action-réaction, définie comme l'unité d'analyse des stratégies concurrentielles des firmes. Le quatrième point est lié à la méthodologie adoptée et au secteur d'observation choisi. Le cinquième point présente les résultats obtenus. Le dernier point enfin porte un regard sur les apports de ce travail, ses principales limites et propose quelques pistes de réflexion futures.

1. L'AVANTAGE COMPÉTITIF DANS LES THEORIES

La problématique de l'avantage compétitif est centrale aux recherches en stratégies concurrentielles des firmes. Elle est également abordée par l'économie, entendue au sens néoclassique, qui en a étudié les contours avec la pensée forte que l'allocation des ressources ne peut être qu'optimale (obtenue au moyen de l'égalisation des taux de rémunération) dans les différents emplois des facteurs de production et que les superprofits doivent être annulés (les prix tendant à s'établir au niveau des coûts de production) (Glais, 1992, p.215).

Cette pensée vient du fait, entre autres, que l'univers économique est approché comme un tout, avec un nombre important de firmes et chacune de ces firmes ne peut avoir qu'une taille modeste par rapport à l'ensemble. Dans ce système, les prix sont donnés et les actions des firmes ne peuvent avoir d'effet significatif sur l'équilibre du marché. L'utilisation de l'agrégation ou de concepts globaux pour décrire cet univers aboutit à une formulation arbitraire des fins auxquelles devraient forcément conduire de tels comportements.

Se situant dans la même perspective que la théorie néoclassique et s'appuyant sur les mêmes préceptes, un des principaux paradigmes de la théorie de la stratégie, l'économie de l'organisation industrielle (EOI), formalisée par le paradigme structure-comportement-performance (SCP), avance l'idée que l'émergence des profits - quoique « anormaux » car s'opposant au bien-être collectif-, est tout à fait envisageable. Les travaux et recherches furent nombreux (cf. par exemple les « surveys » de Caves, 1980 et de Spulber, 1993, 1994) dans cette perspective, débouchant sur un panorama varié d'écoles de pensée. Les démarches engagées ont soit cherché à décrire les processus de formation de la stratégie, soit se sont voulues prescriptives et de ce fait ont essayé de mettre au point des canevas d'outils analytiques pour aider à formuler la stratégie ou bien ont préféré mettre l'accent sur l'élaboration de techniques d'analyse des secteurs et industries.

Par rapport à la prise en compte précise et rigoureuse des comportements des organisations et de « l'agir » (Von Mises, 1985), ces recherches rencontrent un certain nombre de limites. En effet, s'il est avéré que ces réflexions et modèles ont permis de remarquables percées dans l'étude fructueuse des organisations, « (1) elles sont fondamentalement réductrices des variables indépendantes (telles que l'environnement) et des variables dépendantes (structure et stratégie) ; (2) elles se tiennent à un sens unique de la relation cause-effet ; (3) elles débouchent sur des approches très

contingentes [...]; et plus important, (4) elles réduisent les managers à des machines devant appliquer des lois scientifiques pour atteindre les résultats souhaités ; enfin, (5) elles relèguent les managers à un rôle passif parce que contraints par une multitude de forces » (Bourgeois, 1984, p. 590).

Les insuffisances de ces recherches se sont traduites par l'incursion de la théorie des jeux dans le champ de l'EOI pour tenir compte de l'interaction des acteurs. L'idée sous-jacente est que l'affrontement est de mise alors que la coopération ne constitue qu'une situation parmi tant d'autres, toutes ces situations autorisant la possibilité de stratégies compétitives efficaces et l'obtention d'avantages compétitifs. Mais les hypothèses trop irréalistesⁱⁱ sur lesquelles s'appuient ces assertions conduisent à limiter cette approche dans la prise en compte et la compréhension des comportements compétitifs.

La voie de la non-compétition facilitant l'obtention d'avantages compétitifs est défendue par les partisans d'un autre paradigme important de la théorie de la stratégie, l'approche par les ressources (« Resource-based theory ») qui raisonne en termes de « rentes » anticipées positives. L'acquisition de ces rentes et de ces avantages reposerait sur les ressources propres (idiosyncratiques) des firmes. Ces ressources tangibles et intangibles peuvent constituer de véritables barrières à la compétition, quand leur imitation est difficile. L'approche par les ressources est éloignée cependant de l'idée que les firmes, pour réaliser leurs projets, peuvent à la fois s'appuyer sur leurs ressources et en mobiliser d'autres. Axée principalement sur les liens entre la stratégie et l'environnement, elle écarte de ses préoccupations la formation de la stratégie, porte son attention seulement sur sa formulation (Grant, 1991; 1996, op.cit.), et n'intègre pas dans sa démarche l'interaction des firmes. Ainsi, des limites tant théoriques que méthodologiques, empêchent une véritable rupture avec les enseignements de l'EOI ou de la théorie néoclassique pour rendre compte des comportements concurrentiels des firmes.

Tenant compte de l'interdépendance des firmes et cherchant à proposer des stratégies permettant l'acquisition d'avantages compétitifs, le cabinet de conseil, Boston Consulting Group (B.C.G.) a développé la doctrine de la courbe d'expérience (The Boston Consulting Group, 1970), qui constitua dans les années soixante-dix « une force puissante dans le management stratégique » (Rumet, Schendel et Teece, 1991, p.11). Le modèle du B.C.G., à la fois normatif et prescriptif, énonce que la firme peut déployer une stratégie gagnante, c'est-à-dire offrant des avantages compétitifs durables. Cette stratégie permet à la firme de devenir l'acteur dominant de son secteur d'activité en raison de l'avantage de coût dû au volume de production cumulée et de sa taille (et de sa part de marché). Ces propos sont on ne peut plus clairs : la domination par les coûts est la source de l'avantage concurrentiel et, grâce à l'effet d'expérience, la firme peut accaparer une part de marché substantielle et s'imposer face aux firmes rivales. La conquête du marché et l'effet volume constituent ainsi une stratégie pertinente permettant de mettre entre parenthèses l'Autre (Buzell, Gale et Sultan, 1975; Dussauge, 1995). Les critiques du modèle B.C.G. ont notamment porté sur l'aspect mécanique de la démarche et sur le fait que la part de marché ne peut pas toujours constituer une source d'avantages compétitifs. Lorsque les firmes rivales peuvent faire preuve de spécialisation subtile ou profiter des effets de l'expérience de la firme leader, la domination par les coûts ne peut être possible et aucun leadership en termes de coûts ne peut être envisagé (Koenig, 1996, op.cit).

Michael Porter (1980) a suivi une autre voie pour nous expliquer la possibilité d'avantages compétitifs. Pour lui, les firmes peuvent mettre en place des stratégies différentes et réussir à obtenir des performances élevées. Ces stratégies dites génériques reposent sur deux axes : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation. La première stratégie se rapproche de celle issue du modèle de la courbe d'expérience mais lie l'avantage en coût à plusieurs sources (technologies plus performantes, utilisation efficace des capacités de production, localisation appropriée, etc.). La seconde stratégie met l'accent sur la spécificité de l'offre. Si celle-ci est reconnue par le marché, les firmes ont la possibilité de pratiquer des prix élevés et d'échapper à la concurrence par les prix. Les travaux de Porter montrent en outre que les deux stratégies peuvent coexister dans un domaine d'activité et permettre aux firmes l'obtention de performances satisfaisantes. Les firmes doivent cependant éviter de se trouver dans la position intermédiaire. Une troisième catégorie est développée par Porter, celle de la « focalisation », qui est liée à la domination par les coûts ou par la différenciation mais dans un sous-ensemble du domaine d'activité. Le travail de Porter semble davantage concerné par la formulation de la stratégie que par sa formation. Ensuite, faisant de la structure du secteur l'élément déterminant des stratégies à mettre en place, il donne à la firme un rôle passif, la rendant incapable de transformer les contraintes environnementales (Koenig, 1996). Enfin son unité d'analyse, à savoir le secteur, nous semble trop vaste pour appréhender finement les comportements compétitifs.

Faisant sienne la distinction opérée par Porter entre stratégies de différenciation et stratégies de volume et intégrant les critiques adressées à son premier modèle axé sur la courbe d'expérience, le B.C.G. a proposé au début des années quatre-vingt une démarche consistant à définir des stratégies efficaces à partir du repérage de quatre types d'environnements compétitifs possibles. Ces environnements (fragmenté, en impasse, spécialisé et de volume) visent à mettre à jour des sources de différenciation possible (faible pour les deux premiers environnements et fortes pour les deux derniers) et la potentialité des avantages concurrentiels (faible pour les deux premiers environnements et élevé pour les deux derniers). L'identification des paramètres de l'environnement va déboucher sur la mise en place de stratégies de coût et de volume pour les activités liées au volume, des stratégies de différenciation pour les activités de spécialisation, des stratégies de flexibilité pour les environnements fragmentés et enfin des stratégies d'assainissement (liées aux pouvoirs publics, aux associations, aux ententes, etc.) pour les environnements en impasse. La nouveauté de cette démarche réside dans le lien établi entre le type d'activité et la stratégie à mettre en oeuvre. La démarche reste cependant axée sur les stratégies concurrentielles de domination de l'Autre par les coûts et le volume ou par la différenciation. Si la démarche considère la possibilité de transformation de l'activité dans laquelle opère la firme, elle reste muette sur une domination par les coûts non liée au volume. Deux points ressortent cependant de cette typologie : l'évolution des activités et les transformations délibérées. L'évolution des activités est rendue possible par l'homogénéisation, rendant ainsi caduques les spécialisations et les transferts d'expérience dont l'importance se trouve réduite, annihilant de ce fait le handicap des concurrents et surtout des entrants dans le secteur. Les politiques de transformation volontaires visent à modifier l'environnement dans lequel évolue la firme pour le faire passer d'un état à un autre (Koenig, 1996).

S'appuyant également sur le concept de différenciationⁱⁱⁱ comme source de l'avantage compétitif et voie de domination de l'Autre, les travaux de Strategor, (1993) considèrent que le concept qu'il développe se distingue de celui mis en évidence par la théorie économique néoclassique. En effet, l'hypothèse d'homogénéité des produits de cette théorie excluant les stratégies de différenciation a été à l'origine de la théorie monopolistique (Chamberlin, 1953) qui prend en compte la différenciation des produits et des autres types de différenciation résumés en trois formes : pseudo-différenciation, différenciation spatiale, différenciation par la qualité. Le concept de différenciation qui émerge de ces formes repose sur une substituabilité parfaite entre les produits et sur une définition a priori de la substitution. Or, le concept tel qu'il est développé par Strategor est lié aux sources de la différenciation et à la création et au maintien des avantages compétitifs au moyen de cette différenciation. Il est défini « comme la production de toute offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence» (Strategor, 1993, p.88). Deux dimensions émergent de cette définition : le sens de la variation de la valeur/prix par rapport à l'offre de référence (définie comme l'offre que la majorité des consommateurs s'attend à se voir proposer) et l'existence ou non d'un segment identifié a priori. Quatre types de stratégies sont mises à jour par Strategor : d'amélioration, de spécialisation, d'épuration et de limitation. Pour que ces stratégies soient efficaces, trois conditions sont nécessaires : leur significativité, leur viabilité sur le plan économique et enfin leur durabilité sur le long terme.

Les différents travaux évoqués, quelles que soient leurs limites, cherchent à montrer les sources de l'avantage compétitif soit à travers la concurrence pure (mais à l'équilibre, les profits ne peuvent pas exister); soit à travers des ententes, des collusions et des coopérations; soit à travers la possession de ressources; soit au moyen de stratégies de différenciation; soit au travers de la domination par les coûts. La stratégie dans l'esprit de ces travaux est basée sur la limitation de la concurrence, mais ce qui paraît fondamental, c'est que ces approches, notamment l'EOI, ne rendent pas compte de l'interaction des firmes et infèrent les comportements compétitifs au moyen de démarches transversales et macroscopiques.

2. ACTIONS ET REACTIONS COMPETITIVES ET AVANTAGE COMPETITIF

L'analyse des situations concurrentielles, illustrées par les exemples évoqués dans l'introduction, montre que « toute instance élaborant un projet doit s'attendre à susciter divers contre-projets qui traduisent les vœux et la liberté d'agir des groupes qu'il concerne » (Poirier, 1987). Les réponses de l'Autre sont d'autant plus importantes et probables que les comportements de l'Un perturbent les règles et l'ordre en vigueur et/ou remettent en cause les avantages préalablement acquis par l'Autre.

Il est cependant tout à fait envisageable d'obtenir des avantages compétitifs dans une autre perspective distincte de celles des théories des organisations évoquées, une perspective qui tout en tenant compte de l'Autre cherche à limiter ses réponses, voire les annihiler. En effet, si nous estimons que la stratégie pour une firme repose sur la volonté de triompher des concurrents, par exemple obtenir un contrat au détriment d'un rival, repérer un marché avant les autres firmes, « verrouiller » les clients au moyen de contrats secrets de long terme, baisser discrètement les prix aux dépens des concurrents,

la stratégie serait en un mot « d'être là où la concurrence n'est pas ou idéalement de n'avoir pas de concurrence » (Smith, Grimm et Gannon, 1992, p.X). La dissimulation semble de mise et la firme avance masquée (Sun Tzu, 1988) pour atteindre à moindre coût ses objectifs.

L'observation de ce type de mouvements compétitifs n'est pas aisée avec les définitions habituelles de la concurrence qui dépendent plus de ce que les chercheurs peuvent mesurer que des comportements réels et dynamiques des firmes. En outre, peu de recherches se consacrent à l'analyse détaillée des actions entreprises par les firmes pour construire les avantages compétitifs ou défendre ceux acquis antérieurement (Smith *et alii*, 1992).

La perspective offerte par des travaux récents (Chen, 1988; Chen et MacMillan 1992; Miller et Chen 1994; Chen et Hambrick, 1995; Chen, 1996; Smith *et alii*, 1992) en stratégie, tant sur le plan conceptuel que sur le plan empirique, semble fructueuse puisqu'elle met en évidence l'interaction des firmes pour penser la stratégie et surtout estime que les comportements compétitifs ne peuvent être saisis qu'en y portant un regard extrêmement fin et axé sur le détail.

Cette contribution s'inscrit dans cette mouvance et s'appuie sur l'analyse détaillée des actions des firmes et des réactions qu'elles provoquent pour étudier la compétition. En d'autres termes, cette recherche, d'une part fait reposer toute la réflexion axée sur les comportements compétitifs sur l'examen de l'unité dyadique action-réaction pour tenir compte de l'interaction des firmes et d'autre part considère que l'évitement de la compétition et la « quête » des avantages concurrentiels peuvent être obtenus par un choix subtil d'actions compétitives n'entraînant pas de réponses des firmes concurrentes. Ces actions subtiles ont pour objectif de permettre aux firmes d'être « là où les concurrents ne sont pas » (Smith *et alii*, 1992) pour éviter tout conflit, voire tout risque mimétique.

Ce travail va tenter de comprendre les comportements compétitifs des firmes dans leur recherche des avantages compétitifs sur le marché, en essayant de repérer les caractéristiques des actions qui ne poussent pas les firmes rivales à réagir et partant, qui peuvent être sources d'avantages tout à fait significatifs et indéniables.

3. CARACTERISTIQUES DE L'UNITE D'ANALYSE ACTION-REACTION

L'unité action-réaction telle qu'elle est conçue par les récents travaux en stratégie va servir comme unité de représentation et d'interprétation des stratégies concurrentielles et des comportements des firmes et constitue par conséquent l'épine dorsale de cette recherche.

3.1. Nouvelle définition de la compétition

La définition de la compétition à partir des manoeuvres entreprises par les firmes sur le marché est à l'origine de la démarche préconisée ici. Cette conceptualisation rejoint la définition de Porter (1980) de la stratégie comme un ensemble de mouvements compétitifs, c'est-à-dire d'actions et de réactions, pour obtenir des avantages. Ces mouvements déterminent, en dernier ressort, la performance des firmes (Child, 1972).

Nous définissons l'action comme un mouvement compétitif spécifique, par exemple une baisse de prix, une campagne publicitaire, l'introduction d'un nouveau produit, etc.,

engagé par une firme, dans le but d'obtenir un avantage compétitif, sur un ou plusieurs concurrents, ou d'améliorer ou défendre sa position compétitive (Chen, 1988; Smith et alii, 1992).

Dans le même esprit, nous définissons la réaction comme un contremouvement entrepris par une firme concurrente pour défendre ou améliorer sa situation, ses performances ou sa position dans le secteur en réponse à l'action de la firme active.

Revenons à un des exemples donnés en introduction. L'entrée d'« Infomatin » dans la presse quotidienne du matin est une action ayant pour but d'attirer éventuellement de nouveaux lecteurs mais également des lecteurs appartenant aux principaux concurrents, « Libération » et « Le Parisien », grâce à un prix attractif et une innovation rédactionnelle. La sortie d'« Aujourd'hui » quelques jours avant le lancement de « Infomatin » est une réaction compétitive décisive.

A partir de cette approche, et à l'instar de Smith et alii (1992, p.6), nous concevons la stratégie compétitive comme un jeu séquentiel interactif avec d'un côté des entreprises qui entreprennent des actions et de l'autre des entreprises qui réagissent à ces actions.

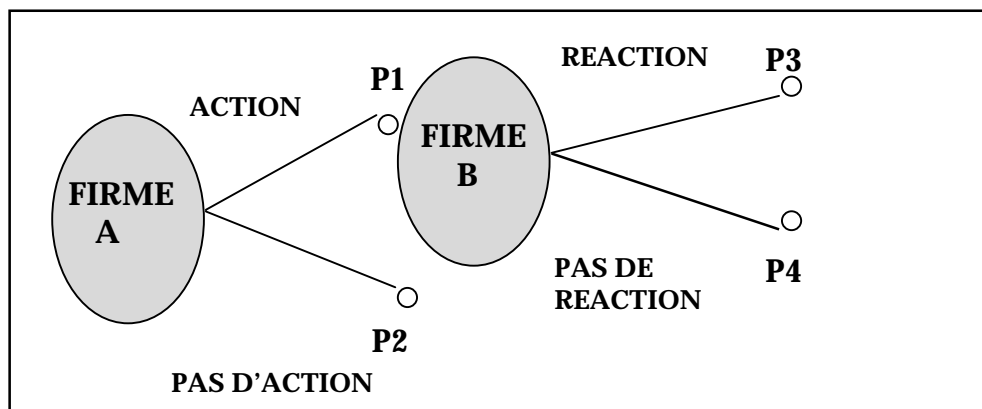


Fig. 3.1 - Actions et réactions compétitives

Ce système dynamique nous montre une firme A avec une alternative compétitive : entreprendre une action et recevoir un gain P1, ou bien s'abstenir et recevoir un gain P2. La firme B, dans cette même figure, a l'opportunité de répondre et de recevoir ainsi un gain P3 ou bien éviter de réagir et recevoir P4.

L'action de la firme A peut correspondre à une stratégie de premier entrant (Lieberman et Montgomery, 1988) ou une stratégie proactive (MacMillan, 1982). Lorsque cette action est couronnée de succès, la firme acquiert des avantages (P1 dans la figure 2.1) dont la durée est aléatoire. Les réactions de la firme B traduisent l'absence d'inertie de la firme concurrente et la compréhension des actions par les concurrents. L'absence d'inertie peut être liée à P1, car les actions entraînant des avantages sont probablement celles qui stimulent le plus les réactions.

Le succès d'une action va dépendre de son caractère et des réponses des concurrents (Chen et MacMillan, 1992; Smith et alii, 1992). La firme initiant des actions doit considérer les réponses potentielles notamment dans les situations de forte

interdépendance des entreprises qui peuvent entraîner rapidement des contremouvements (D'Aveni, 1995). L'efficacité des actions peut également être réduite par la vitesse des réactions (Miller et Chen, 1994). Du côté des firmes répondantes, la firme B dans notre schéma, la systématisation des réactions révèle la vigilance des firmes et induit de fortes chances d'amélioration de la performance de ces firmes (Smith et alii, 1992).

C'est donc la nature profondément dynamique et interactive de la compétition qui se voit ainsi mise en évidence par l'unité action-réaction (Schelling, 1960; Weigelt et MacMillan, 1988). Cette unité permet la prise en compte de la richesse des situations réelles, et partant l'obtention de connaissances sur les comportements des firmes. Cette démarche ne vise pas à prédire le comportement d'un nombre important de firmes, à examiner les profits réguliers, la firme moyenne ou les « chanceux », mais à « prédire » le succès des actions et des caractéristiques des firmes uniques et donc parvenir à la formulation de la stratégie. A partir de l'exploration de la relation action-réaction, la théorie de la stratégie cherche à guider *ex ante* et non pas seulement expliquer *ex post*, car si l'explication de l'asymétrie *ex post* n'est pas dénuée d'intérêt, le véritable enjeu de la stratégie est d'identifier les possibilités de succès *ex ante*.

C'est encore une fois la mise à jour du processus interactif et l'observation fine des actions et des réactions menées par les firmes qui va nous permettre d'étudier la compétition. Mais en filigrane, il s'agit de comprendre quelle est la meilleure stratégie à adopter en partant des actions et des réactions.

Se situant dans la perspective de la non-compétition et des travaux explorant la relation action-réaction, cette recherche développe l'idée que les réactions sont liées à la nature des actions engagées par les firmes rivales. En outre, cette recherche vise à comprendre le degré d'impact de ces comportements sur la performance des firmes. Aussi, ce travail, tout en adoptant la dyade action-réaction comme unité d'analyse, pose-t-il la question de recherche suivante : **comment éviter la compétition avec les firmes rivales ? Comment être là où la compétition n'est pas ?** Il s'agit alors de repérer les caractéristiques des actions compétitives qui ne provoquent pas de réactions. En corollaire, il s'agit d'apprécier l'impact des actions et des réactions compétitives sur la performance des organisations.

C'est à ces questions que ce travail va tenter de répondre en mettant à jour les caractéristiques des actions et celles des réactions. Par ailleurs, ces mouvements sont le fait d'entreprises dont il est important d'apprécier l'environnement, la structure, les ressources, le management et la stratégie générale mise en oeuvre. Les caractéristiques des actions étudiées ainsi que celles des réactions conjuguées aux dimensions sous-tendant les comportements compétitifs nous permettent de mettre en place un schéma d'interaction compétitive.

3.2. Schéma d'interaction compétitive

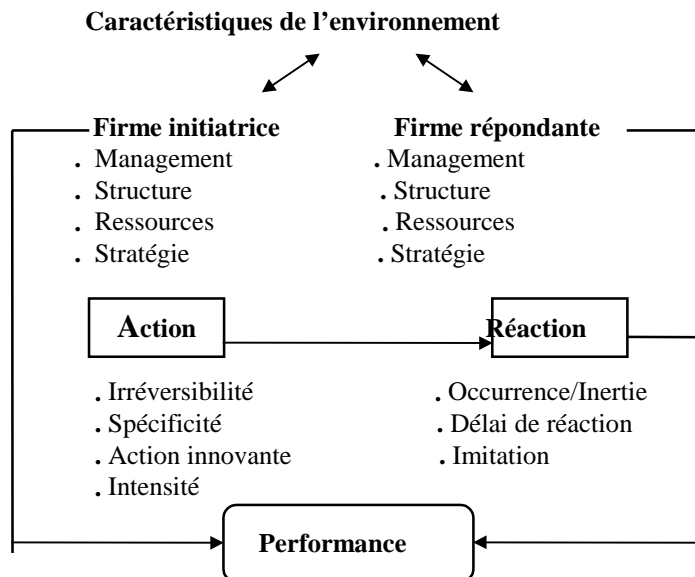


Fig. 3.2 - L'interaction compétitive

Deux axes principaux se dégagent de ce modèle d'interaction compétitive : le premier axe définit les dimensions explicites qui portent d'une part sur les caractéristiques des actions et des réactions et d'autre part sur l'éventuelle association entre les actions, les réactions et la performance; le second axe est lié aux dimensions sous-jacentes aux comportements compétitifs qui concernent le profil des firmes, leur stratégie, leurs capacités et leur environnement.

3.2.1. Les dimensions explicites

Le point de départ du schéma exposé ci-dessus est, comme cela a été souligné, la définition de la compétition comme une série de mouvements compétitifs entrepris par les firmes sur le marché. Ces mouvements influencent en dernière instance la performance de l'organisation. Il importe donc d'étudier la nature de ces mouvements.

3.2.1.1. Considérations générales sur les actions

Les firmes peuvent obtenir des avantages compétitifs en engageant toute une panoplie d'actions. Ainsi, les firmes cherchent à améliorer leurs positions compétitives par des actions basées sur l'introduction de nouveaux produits voire des produits « révolutionnaires » en les protégeant par des brevets. Le dépôt de brevets peut être un outil efficace car il peut bloquer les réactions des firmes rivales. D'autres firmes peuvent défendre leurs avantages en agissant par les prix, c'est-à-dire en les diminuant. Ces situations indiquent que les firmes peuvent obtenir des avantages compétitifs indéniables et ce faisant, stimuler la compétition ou la bloquer.

L'argument de cette recherche et de certaines nouvelles approches en stratégie est que les actions des firmes fournissent des messages, c'est-à-dire de l'information aux firmes rivales et contribuent à fournir des éléments significatifs pour la définition de réponses appropriées.

Schumpeter (1934, 1951) fut parmi les premiers auteurs à mettre l'accent sur les actions compétitives en étudiant le marché comme lieu d'expérimentation des actions spécifiques des firmes (Smith et *alii*, 1992). Certaines firmes entreprennent des actions dans le but explicite et évident d'être les leaders du marché ou de l'industrie alors que d'autres firmes se contentent de suivre et d'imiter les comportements rivaux. Les firmes dont les actions rencontrent des succès obtiennent des profits significatifs grâce aux nouvelles positions monopolistiques établies, à des délais de réaction longs et à des imitations difficiles (Nelson et Winter, 1982).

Cependant, l'équilibre de long terme a peu de chance d'être obtenu. Les profits importants des firmes engageant en premier les actions et les pertes (financières ou d'opportunités) que subissent les firmes rivales poussent ces dernières à réagir et/ou parfois à imiter les mouvements des firmes victorieuses.

Théoriquement, la firme agissant la première peut obtenir des profits « anormaux » à cause de la position monopolistique qu'elle acquiert avant l'occurrence des réponses (« l'avantage du premier entrant »). Ceci n'implique pas cependant que toutes les actions sont couronnées de succès ou que toutes les actions entraînent des réponses. Il est plutôt admis que lorsque les actions des firmes génèrent des profits élevés sortant de l'ordinaire, les réactions des firmes rivales peuvent être « prédites » car elles souhaitent obtenir les mêmes avantages (nous retrouvons ici le mimétisme cher à Girard). En outre, les profits obtenus par les firmes offensives dépendent de la vitesse de réaction et du nombre des firmes répondantes qui essaient d'imiter les actions.

Les actions compétitives des firmes sont regroupées dans la littérature en trois catégories. La première catégorie concerne les prix, la deuxième catégorie a trait aux mouvements liés au produit, enfin la troisième catégorie porte sur la publicité utilisée pour différencier les produits et les services de ceux des firmes rivales (Smith et *alii*, 1992).

La première catégorie a été dominée par les travaux des économistes industriels et des théoriciens des jeux. La deuxième catégorie concerne les mouvements sur les produits et met l'accent sur deux aspects : les brevets pour bloquer l'imitation (Mansfield, 1985) et le « premier entrant » avec des innovations ou des nouveaux produits (Shaw et Shaw, 1984). Ces travaux ont tenté de montrer que les effets des actions visant les produits ou les services sont contingents aux caractéristiques des firmes ou du secteur. La troisième catégorie est liée aux travaux abordant la question de l'efficacité de la publicité pour différencier les actions (Schmalensee, 1972).

Le principal résultat de ces recherches est que la publicité à elle seule n'est pas suffisante. C'est l'acte d'innovation dans le produit ou dans le service et/ou dans la publicité qui est nécessaire pour pouvoir créer des avantages compétitifs sur les adversaires (Scherer et Ross, 1990).

Ces travaux ont, à coup sûr, apporté des éclairages judicieux et fructueux à la compréhension des relations compétitives entre les actions et la compétition. Mais leurs limites théoriques et leurs faiblesses méthodologiques déjà évoquées font que les recherches axées sur la dyade action-réaction fournissent une perspective nettement différente au management stratégique. En effet, ces contributions, dans lesquelles se

situe cette recherche, avancent l'argument que les actions compétitives peuvent être mieux comprises en examinant leurs caractéristiques (MacMillan et *alii*, 1985). En d'autres termes, les actions compétitives ne sont pas toutes similaires et leurs caractéristiques peuvent être des « prédicteurs » importants des réactions.

L'accent mis sur les caractéristiques des actions va véhiculer un certain nombre d'avantages et pourrait contribuer à une théorie de l'avantage compétitif. Ainsi, les caractéristiques des actions qui autorisent la « prédiction » du délai de réaction et du nombre de firmes capables de réagir peuvent être d'un grand apport pour les managers essayant de trouver les actions ne provoquant pas de réponses de la part des firmes rivales. En outre, la perspective associée aux caractéristiques des actions est plus large et plus intégrative que les modèles issus de l'EOI ou de marketing, elle permet ainsi l'obtention de perspectives théoriques différentes.

L'exploration des caractéristiques des mouvements compétitifs peut être liée aux signaux et messages délivrés par les comportements ou inférés par les observateurs du secteur ou du segment. En effet, les actions compétitives véhiculent un message, explicite ou implicite, que les firmes traitent pour se concurrencer. Par exemple, dans le secteur de la presse, une baisse de prix significative par un périodique peut être considérée comme une action décisive pouvant affecter un grand nombre d'acteurs sur le marché. Ces derniers peuvent la considérer comme agressive et les conséquences de ce type d'interprétation sont faciles à deviner et à prédire. En revanche, l'acquisition d'un titre de taille modeste est plus difficile à comprendre et les conséquences sur le marché seront incertaines.

Dans une perspective de management stratégique, l'information véhiculée par les actions compétitives peut agir comme un stimulus pour les adversaires, leur offrant des opportunités ou les menaçant (Huber, 1982; Huber et Daft, 1987). Porter (1980, p.83) décrit cette forme de communication comme suit : « Les concurrents, par leur comportement, fournissent des signaux de mille manières différentes. Certains signaux sont émis pour donner le change, d'autres sont des avertissements, d'autres sont encore le témoignage d'un engagement sérieux dans un sens déterminé. Les signaux du marché sont des moyens indirects de communication avec tous ceux qui oeuvrent sur le marché, et le comportement des concurrents peut, dans son entier ou presque, fournir des informations utiles à l'analyse de la concurrence et à la formulation d'une stratégie ».

Les firmes cherchent à comprendre la signification et les intentions des actions rivales, la décomposition des caractéristiques des actions et l'estimation du contenu informationnel de ces actions participent de ce projet.

3.2.1.2. Caractéristiques des actions

Quatre caractéristiques attachées aux actions sont proposées dans ce travail : l'irréversibilité, la spécificité, le caractère innovant et enfin l'intensité.

3.2.1.2.1. Irréversibilité des actions

Les firmes peuvent engager sur le marché des manoeuvres dont le coût est élevé et irréversible. L'engagement de ce type d'actions rend improbable les possibilités d'abandon ou de recul. En outre et c'est capital, les firmes rivales, étant conscientes du

coût de ce type de comportements, ne peuvent qu'anticiper leur caractère irrévocable. Il est vrai que la véracité des caractéristiques (Rasmusen, 1990) des comportements n'est jamais totalement prouvée, à moins que les firmes entreprenantes ne révèlent elles-mêmes cette information. Mais comme c'est contraire à leurs intérêts, la probabilité de l'occurrence d'un tel événement est assez faible. Les firmes rivales vont alors chercher à comprendre ces signaux à travers les comportements passés et présents pour inférer le « type réel ».

En l'absence d'une information complète, les firmes rivales estiment les coûts des firmes initiatrices pour de tels mouvements à partir de leurs propres coûts. Lorsque les firmes entreprenantes et répondantes sont similaires en termes de production, de stratégies, d'actifs, de parts de marché, de diversification, etc., les firmes répondantes ont la possibilité d'utiliser leurs propres coûts comme des « proxy » pour les coûts de structure des firmes entreprenantes. Ainsi, quand les firmes actives et les firmes répondantes sont identiques, la perception d'une action compétitive comme étant irréversible est effectuée sur la base de ce qu'estime comme irréversible la firme répondante.

L'irréversibilité d'un mouvement compétitif doit être prise en compte pour anticiper les réponses aux actions compétitives, puisqu'elle sert de signal crédible des engagements des firmes entreprenantes. Schelling (1960) argue que lorsque les concurrents peuvent réagir d'une manière violente, la clé du succès est l'engagement apparent et ferme de l'agresseur en termes d'actions compétitives. En liaison avec cette assertion, Porter (1980, pp.110-112) note : « De tous les concepts relatifs à la planification et à l'exécution de manoeuvres offensives et défensives face à la concurrence, le plus important est peut-être celui d'engagement [...]. Un engagement est d'autant plus persuasif qu'il paraît contraignant et irréversible ». Le même argument est développé par Porter et Spence (1982) dans leur recherche sur l'entrée dans les secteurs.

Certaines actions sont, cependant, plus faciles à modifier ou à stopper que d'autres, car l'irréversibilité repose sur plusieurs sources : économiques, institutionnelles, organisationnelles, psychologiques et politiques (Chen et MacMillan, 1992). Les économistes industriels (Lieberman, 1987; Spence, 1977) et les théoriciens des organisations (Staw, 1981) mettent l'accent sur les composants tangibles de l'irréversibilité, comme le coût du capital et les capacités des firmes. Les mouvements compétitifs nécessitant des dépenses importantes sont alors considérés comme hautement irréversibles. Cependant, l'irréversibilité peut aller au-delà de l'investissement économique : une action est hautement irréversible si elle entraîne des obligations morales ou légales envers des tierces parties et bouleversent les systèmes et procédures dans une organisation (MacMillan et *alii*, 1985) ou est formellement approuvée et annoncée par les dirigeants les plus importants de l'organisation. Si en outre, l'action perturbe l'équilibre politique existant dans une organisation, le mouvement est davantage irréversible.

Quelle que soit sa source, l'irréversibilité de l'action peut façonner d'une manière significative les réponses des compétiteurs puisqu'elle agit comme un signal de l'engagement réel de la firme offensive. Porter (1980, p.111) remarque que « si une firme parvient à convaincre ses rivales que rien ne la fera renoncer à la manoeuvre stratégique qu'elle entreprend ou qu'elle prévoit d'entreprendre, elle augmente ses chances de voir ses rivales se résigner à la nouvelle situation et ne pas prélever sur leurs ressources pour riposter ou tenter de faire reculer la firme. Ainsi, un engagement peut

dissuader les concurrents d'entreprendre des actions de représailles ». La littérature, dans son ensemble, ne teste pas empiriquement ces assertions. En guise de résumé, l'irréversibilité d'un mouvement peut signaler l'engagement de la firme initiatrice et en outre, la probabilité qu'une firme rivale choisisse de ne pas répondre est influencée par l'irréversibilité des mouvements compétitifs.

3.2.1.2.2. Spécificité de l'action

La spécificité de l'action est définie par le marché, le nombre de marchés ou le nombre de clients que cible une action compétitive. La spécificité de l'action peut permettre de prédire le délai de réaction, comme le montrent les travaux de MacMillan et *alii* (1985). Ceux-ci avancent que si une action cible directement peu de marchés ou de clients, les réponses peuvent être évitées ou seront peu nombreuses et faiblement imitatives. Dès lors, le délai de réaction sera court.

D'un autre côté, si les actions compétitives affectent un nombre fort important de marchés mais non un marché en particulier, les réactions pourraient être lentes (MacMillan et *alii*, 1985; Chen, 1988). Les compétiteurs sont souvent moins sensibles aux implications des actions qui ne les ciblent pas directement. Comme Porter le note, une action qui affecte plusieurs marchés augmente le délai de réaction à cause de « l'incapacité de définir exactement les représailles » (Porter, 1980, p.97). Deux raisons sont possibles pour expliquer ce délai. D'abord, étant donné l'envergure de l'action, les compétiteurs sont troublés en termes d'objectifs et d'intentions : l'information est peu claire, d'où l'incertitude pour les réponders potentiels eu égard aux clients et aux marchés ciblés. Ensuite, même si les compétiteurs réagissent, la réponse est plus difficile et prend plus de temps quand l'action est de grande ampleur, à cause de la quantité d'informations nécessitées par l'ampleur de l'action. Un « effet boule de neige » (Farrell et Saloner, 1985) est cependant probable, quand quelques firmes commencent à répondre et il peut être anticipé qu'une action d'une faible spécificité entraîne beaucoup de réactions.

3.2.1.2.3. Action innovante

Le concept d'innovation remonte à Schumpeter et ce concept est souvent défini dans la littérature comme le lancement de produits ou la mise en place de procédés de production. A partir de ce concept, les recherches empiriques ont établi une catégorisation des différents modes d'innovation.

La première catégorie concerne les recherches en stratégie qui ont mis l'accent sur les stratégies génériques. Miles et Snow (1978) ont proposé une typologie des stratégies réalisables : la défense, la prospection et l'analyse. Porter (1985) a estimé que les stratégies génériques portent sur : l'initiative en termes de coûts globaux, la différenciation, l'initiative portant sur les coûts au niveau d'un segment cible, la différenciation par segment cible. Chaque possibilité a comme conséquence une définition différente de type technologique. La deuxième catégorie concerne les études de l'EOI qui mettent en avant les chemins d'innovation (cf. les travaux de Pavitt (1990) qui identifient les quatre groupes sectoriels de création et d'utilisation de l'innovation; de son côté, Teece 1986 montre que la capacité de tirer profit de la R&D varie selon les secteurs). La troisième catégorie concerne les types d'innovation (les travaux de Clark 1988 dégageant l'innovation architecturale, l'innovation régulière, l'innovation créatrice de créneaux et l'innovation « révolutionnaire »). La quatrième catégorie a trait aux

études sur le cycle de vie des secteurs, qui montrent que les modes d'innovation changent à mesure que les systèmes de production passent de « l'état fluide à l'état rigide » (Utterback, 1978).

Mais ce que nous entendons par innovation dans le cadre de cette recherche a trait à des comportements organisationnels et compétitifs à la fois. « En effet, les stratégies relatives à l'innovation ne sont pas singulières ou uniques; elles forment plutôt des configurations susceptibles d'être influencées non seulement par les contextes industriels, mais aussi par les compétences de l'entreprise et par les dirigeants » (Miller et Blais, 1992).

Puisque les modes d'innovation ne sont pas des processus linéaires, ils vont concerner les répertoires d'actions mises en oeuvre par les firmes pour répondre à l'environnement et/ou chercher à obtenir des avantages compétitifs. Ces modes d'innovation vont alors porter sur des choix liés aux stratégies de marché, aux compétences techniques distinctes, aux capacités organisationnelles d'action et de réaction.

L'innovation est donc introduite ici comme caractéristique des actions compétitives. Elle vise les mouvements entrepris par les firmes sur le marché. Si par exemple, le secteur étudié n'est pas habitué à des manoeuvres de type prix, la baisse des prix par une firme peut être considérée comme une manoeuvre innovante. L'observation sur la longue période des mouvements de prix peut révéler par exemple, l'absence de mouvement sur cette variable. Toute action utilisant les prix peut alors être estimée comme innovante. Le même raisonnement est valable pour les autres mouvements compétitifs. Par conséquent, lorsque les actions compétitives sont de cet ordre, l'information véhiculée est imparfaite et non habituelle (notamment lorsque la baisse des prix repose sur des facteurs non observables). Les firmes éprouveront des difficultés à réagir et quand il y a réaction, elle sera lente.

Par ailleurs, dans les secteurs où les barrières à l'entrée sont subtiles (de type fidélité à la marque, abonnement à un journal, attachement à une revue périodique), les actions « révolutionnaires » sont de nature à briser ces liens et à modifier les règles de la compétition et parfois c'est la seule voie pour perturber « l'ordre » établi.

3.2.1.2.4. Action intense

L'intensité des actions traduit le degré de menace exercé sur les marchés d'un compétiteur donné et a pour but de saisir la menace directe d'une action compétitive sur les différents compétiteurs sur les marchés attaqués. Ce mouvement compétitif aura des effets différents selon les acteurs qu'il menace. En effet, le degré de menace qu'exerce ce type d'action va dépendre de l'importance stratégique que chaque compétiteur accorde au marché affecté. En général, les compétiteurs perçoivent mal les implications des mouvements qui ne les menacent pas directement et sont ainsi moins motivés et moins enclins à réagir. Ainsi, les compétiteurs vont avoir des motifs assez différents pour réagir et leurs réponses vont être façonnées par l'impact des mouvements compétitifs.

L'intensité de l'action est considérée comme élevée si les marchés affectés sont importants pour la firme. Dutton et Duncan (1987) affirment que les managers ou les décideurs ont tendance à répondre fortement aux actions perçues comme menaçantes. Si une action menace simultanément plusieurs marchés, l'intensité va être perçue comme forte et pourrait provoquer plusieurs réponses.

Lorsque les firmes réagissent à ce genre d'actions, cela pourrait signifier qu'elles ont estimé que le degré de menace pour leurs marchés stratégiques est suffisamment élevé et

il est ainsi probable que la vitesse de réponse soit élevée. Porter (1980) argue qu'un compétiteur est généralement motivé pour entreprendre des réponses rapides et décisives si une action est considérée comme menaçante. Le degré de menace d'une action stratégique est ainsi négativement associé au délai de réponse (MacMillan et *alii*, 1985). En outre, les compétiteurs qui sont hautement dépendants d'un marché réagissent d'une manière agressive à la menace d'un nouvel entrant (Tsai, MacMillan et Low, 1991). Ainsi, si une action affecte directement les marchés clés des compétiteurs, ces derniers répondront probablement rapidement pour montrer leur engagement à défendre leurs marchés.

3.2.1.3. Caractéristiques des réactions

L'objectif de la stratégie est de créer un avantage compétitif et de le maintenir aussi longtemps que possible et cet avantage compétitif peut durer si les mouvements compétitifs à l'origine de son émergence ne provoquent pas la réaction des concurrents, ralentissent leurs ripostes ou ne permettent pas de réactions identiques aux actions. Les caractéristiques des réactions vont porter sur l'occurrence, le délai et l'imitation.

3.2.1.3.1. Occurrence

Les principes de l'interaction sont liés au fait que les firmes choisissent des manoeuvres stratégiques qui n'entraînent pas de réaction et c'est le fin du fin d'après Smith et *alii* (1992) et Koenig (1996). Lorsque la réaction a lieu, c'est que les actions ont été comprises par les firmes rivales, que l'information véhiculée était familière ou que ces actions étaient importantes et menaçantes pour que les firmes ripostent quel qu'en soit le coût. En revanche, lorsque les firmes ne réagissent pas, deux hypothèses sont possibles : soit la stratégie des firmes initiatrices est efficace et les caractéristiques des actions font en sorte que les firmes rivales subissent l'inaction, soit les firmes choisissent délibérément l'inertie. Le noeud central de cette recherche est l'interaction qui consiste à observer les caractéristiques des actions et les réactions qu'elle entraînent, mais il est essentiel également de regarder certains principes qui guident l'inertie délibérée des firmes.

3.2.1.3.2. Délai de réaction

Le délai de réaction est un construit important issu de la recherche récente en théorie de la stratégie (Eisenhardt, 1989, 1990; MacMillan *et alii*, 1985; Smith et Grimm, 1987) et sa signification pratique a été reconnue (Stalk, 1988; Vessey, 1991).

Il est défini comme le temps mis par une firme pour répondre à une action compétitive (Ansoff, 1984; Hambrick et Mason, 1984; MacMillan et *alii*, 1985; Porter, 1980)^{iv}. L'importance de cette variable est due au fait que le temps de réaction a une implication directe sur la performance de la firme active et de la firme répondante. Les gains obtenus par une firme impliquent une perte pour l'autre firme ou les autres firmes.

Le délai de réaction est la période durant laquelle une firme active domine le marché et engrange les bénéfices de son action, avec l'hypothèse que l'action est efficace. Une firme aurait ainsi tendance à engager les actions qui maximiseraient le délai de réaction. « Toutes choses égales par ailleurs, une firme voudra entreprendre la manoeuvre qui lui donne le plus de temps avant que ses concurrents puissent lancer des représailles efficaces » (Porter, 1980, p.105).

Par conséquent, « les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficieront de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais » (Porter, 1980, p.108).

La firme active s'approprie (Mansfield, 1968) ainsi des avantages compétitifs avant les réactions des concurrents. En d'autres termes, les risques qu'elle prend lui permettent l'obtention de profits substantiels. Ces gains seront encore plus importants si la firme bénéficie de l'« avantage du premier entrant » (Lieberman et Montgomery, 1988), c'est-à-dire si elle est la première à s'accaparer de ressources limitées ou à occuper des positions géographiques importantes.

Cette notion de délai de réaction est également présente, quoique d'une manière implicite, dans les analyses des barrières à l'entrée (Bain, 1965; Biggadike, 1979; Urban, Carter, Gaskin et Mucha, 1986). En effet, lorsque les firmes concurrentes mettent du temps à répondre, les firmes premiers entrants ou ayant entrepris des actions peuvent ériger des barrières à l'entrée (en termes de prix, d'économies d'échelle, de contrats avec les clients, de menaces de représailles, de brevets, de produits intégrés, de coûts de transferts, de cessions de licences restrictives, etc.) (D'Aveni, 1995, p.100) confortant leurs profits. Aussi les firmes lentes à réagir courent-elles le risque de se voir distancer et à terme de subir l'érosion de leurs profits.

Le délai de réaction semble donc capital dans la définition de l'avantage compétitif^v. Son importance doit être toutefois étudiée avec beaucoup de précaution lorsqu'il s'agit de le lier à la performance de l'organisation.

Du point de vue de cette recherche, le recours à ce concept de délai de réaction - dont on voit à quel point il est essentiel à l'étude du comportement des entreprises - s'explique par trois raisons.

Tout d'abord, c'est une voie permettant l'analyse dynamique de la concurrence puisque c'est la période durant laquelle les firmes interagissent concrètement. En outre, il est objectif et mesurable. Si, en plus, des corrélations avec des variables liées à l'organisation et à d'autres caractéristiques des actions compétitives peuvent être établies, il est évident qu'il devient un concept essentiel dans le comportement compétitif des firmes.

Ensuite, le délai de réaction peut traduire les choix stratégiques de l'organisation (Hambrick et Mason, 1984). Si on admet que la « stratégie est une configuration (« pattern ») de décisions et d'actions » (Mintzberg et Waters, 1982), il semble raisonnable d'affirmer que les organisations réagissent aux actions compétitives d'une manière cohérente. L'examen des délais de réaction à différentes actions compétitives sur la longue période pourrait alors déterminer la cohérence des réactions et ainsi le comportement compétitif et l'orientation stratégique.

Enfin, le temps de réaction, objectif et mesurable, permet une approche directe de la compétition, et ceci sur des périodes différentes et dans des environnements divers. Il traduirait ainsi le degré d'intensité de la compétition dans le temps et dans l'espace.

3.2.1.3.3. Imitation

Une autre caractéristique en termes de réaction, introduite dans cette investigation, est liée à l'imitation. Ce concept a fait l'objet d'une multitude de travaux tant dans l'EOI que dans l'approche par les ressources, ainsi que dans d'autres disciplines telles que les sciences humaines.

Certes, les actions initiées par les firmes sont porteuses d'incertitude, mais cette incertitude concerne tant les firmes qui initient les actions que les firmes répondantes. Aussi, les firmes initiant ces actions n'ont-elles aucune certitude quant aux succès de leurs mouvements compétitifs. Ces firmes s'exposent donc à de grands risques.

Il est tout à fait aisé d'imaginer que les firmes rivales ne veulent pas courir ces risques et optent pour des positions d'imitation ou de suivi. Par conséquent, si les barrières à l'imitation ne sont pas solides, les avantages du premier entrant ne seront pas évidents^{vi}. Nous pouvons donc dire que les actions engagées par les firmes et qui provoquent des réactions identiques éliminent les avantages que cherchent à obtenir les firmes. Par ailleurs, quand nous nous plaçons du côté des firmes répondantes, la stratégie de suiveur ou d'imitateur peut avoir pour but de laisser le premier entrant tâter le terrain et tirer ainsi profit de ses erreurs et/ou de son expérience^{vii}.

L'imitation peut reposer également sur d'autres phénomènes. Girard nous apprend que « rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation » (Girard, 1978, p.15). L'imitation consiste ainsi à apprendre mais également à mettre fin à la victoire acquise temporairement par l'Autre, à essayer de récupérer le « *kudos* » (Girard, 1972). Dans certains cas, l'imitation peut être liée à l'utilisation des mêmes modèles d'analyse, ce qui entraîne une similitude dans les comportements.

Dans le cadre de la problématique action-réaction, cependant, il est essentiel d'observer avec la plus grande minutie les actions qui ne peuvent pas être imitées, ces actions qui ne provoquent pas de réponses de même nature peuvent asseoir les avantages d'une manière significative. En outre, elles peuvent éviter l'affrontement et la compétition.

Sur la base du contenu informationnel des caractéristiques des actions et des réactions, des conjectures sont établies dans le tableau 3.1.

Caractéristiques des actions	Contenu informationnel	Réponses compétitives
Actions irréversibles	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions spécifiques	Facile à interpréter, plus familier, moins incertain	Beaucoup de réactions, délai de réaction court, imitation forte
Actions innovantes	Difficile à interpréter, moins familier	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation faible
Intensité de l'action	Facile à interpréter mais incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation faible

Tableau 3.1- Influence des caractéristiques des actions sur les réactions

3.2.1.4. Efficacité des actions et des réactions et performance des firmes

En principe, le résultat de l'interaction compétitive, c'est-à-dire la performance au niveau de la firme ayant pris l'initiative aux dépens des firmes répondantes, va être lié en partie aux facteurs suivants : la nature de l'action, la nature de la réaction et la pertinence de la réaction. La pertinence de la réaction, autrement dit son caractère juste et approprié, peut être spécifique au secteur et donc liée à plusieurs facteurs contextuels. En outre, elle ne peut être déterminée que d'une manière *ex post* et aucune prédiction n'en est faite dans cette recherche.

Toutefois, le délai de réaction peut être considéré comme un élément permettant de juger si la réaction est appropriée. La firme répondant éventuellement trop

prématurément risque de fournir une réponse erronée. De la même façon, une firme répondant trop lentement permet à la firme active de disposer du temps nécessaire pour ériger avec succès des barrières à l'entrée ou obtenir des profits conséquents.

Par ailleurs, la figure 3.2 (cf. supra) établit des relations entre la performance de l'organisation et les variables liées aux firmes actives et répondantes d'un côté et entre la performance de l'organisation et les différentes caractéristiques des actions et des réactions d'un autre côté. L'axe central de cette recherche repose sur les liens entre les caractéristiques des actions et celles des réactions d'une part et sur les relations entre les mouvements compétitifs et la performance relative des organisations d'autre part. La focalisation sur ces aspects seulement vise à comprendre les éléments les plus fondamentaux de l'interaction compétitive. Si cette compréhension est acquise et si la relation entre l'action et les réponses est solide, il y aura possibilité d'examiner la manière dont le contexte de l'environnement, le contexte de l'organisation et la perception des mouvements compétitifs influencent le processus de l'interaction compétitive. Dans cette recherche, seuls les éléments en rapport avec les actions compétitives, les réponses compétitives et la performance relative de l'organisation dans le temps sont développés et examinés.

3.2.2. Les dimensions sous-jacentes

La figure 3.2 fait apparaître des éléments qui peuvent être d'un impact significatif sur les comportements compétitifs : l'environnement, le management, la structure, les ressources et enfin la stratégie.

3.2.2.1. L'environnement

Les actions et les réactions entreprises par les firmes émergent-elles de l'environnement ou le définissent-elles ? Lorsque nous considérons les mouvements compétitifs, il nous paraît difficile de nous affranchir de l'environnement. D'abord, parce que l'environnement offre des menaces et des opportunités pour les firmes; ensuite, parce que la manière dont les acteurs comprennent l'environnement affecte leurs décisions.

Deux conceptions de l'environnement s'opposent dans la littérature. La première considère que les organisations sont déterminées par l'environnement (Aldrich, 1979; Hannan et Freeman, 1977, etc) tandis que la seconde conception (Child, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) estime que les organisations ont les capacités de façonner leur univers. Deux hypothèses sont sous-jacentes (Thiéart et Forgues, 1997, p. 120) à cette dichotomie. La première est liée aux caractéristiques des organisations qui les empêchent de s'adapter aux changements. L'environnement sélectionne, dans cette optique, les organisations les plus aptes. La seconde hypothèse avance que les organisations ont les capacités de profiler l'environnement souhaité. Dans cette situation, les organisations ont non seulement la possibilité d'effectuer des choix mais en plus elles peuvent mettre en place les conditions permettant d'atteindre leurs buts.

Un certain nombre d'auteurs ont tenté de rapprocher ces deux conceptions. Dans cet esprit, Giddens (1984) a avancé l'idée que « les systèmes sociaux sont structurés au moyen des actions individuelles et qu'en même temps les systèmes contraignent les mêmes actions ». Weick (1969) affirme, de son côté, que les individus dans les

organisations « promulguent » [« enact »] leur environnement. Ceci peut être interprété de deux manières (Child, 1997). La première interprétation est que les individus ont seulement conscience d'un environnement considéré dans son ensemble. Les acteurs de l'organisation répondent nécessairement à leurs propres définitions subjectives de l'environnement. Cette interprétation est fondamentale pour l'analyse des choix stratégiques et pour n'importe quelle approche de l'organisation qui admet le rôle des acteurs. La seconde interprétation est que les individus dans les organisations peuvent représenter l'environnement dans le sens qu'il « doit exister comme ils le souhaitent » (Child, 1997).

Lorsqu'il s'agit de choix stratégiques et d'actions à engager, la possibilité de « promulguer » l'environnement est limitée à la sélection des environnements dans lesquels les firmes doivent opérer et même cette décision ne peut pas nécessairement être prise d'une manière légère et fréquente parce qu'elle suppose des coûts d'entrée et de sortie assez conséquents. La « promulgation » dans les actions et dans les choix stratégiques se réfère principalement aux actions qui introduisent les environnements les plus pertinents dans la vie de l'organisation (choix des activités Abell, 1980; définition des secteurs ou segments d'activité Thompson, 1967; innovation, Tremblay, 1985). Une fois ces choix effectués, les conditions de l'environnement présentent des propriétés objectives véhiculant des conséquences pour les organisations, même si elles sont beaucoup filtrées par l'interprétation subjective ou « négociées » par l'interaction entre les acteurs internes et externes. Le niveau de contrôle que les managers peuvent exercer sur leur environnement est cependant limité par le pouvoir des institutions et/ou par les possibilités d'une nouvelle compétition^{viii}.

L'aspect interprétatif contenu dans l'approche action-réaction tient compte de décideurs entrant en interaction avec les individus à l'extérieur de l'organisation, mais cet aspect ne signifie pas que les décideurs et l'environnement forment une identité exclusivement subjective. Un individu ou une organisation ne définit pas son environnement : l'environnement consiste en d'autres d'acteurs et d'autres organisations et il ne peut être réduit à des interprétations totalement subjectives d'un groupé d'acteurs organisationnels. Quelques auteurs ont développé l'argument de Weick allant jusqu'à affirmer que les environnements sont totalement définis par la construction sociale des acteurs (Smircich et Subbart, 1985). Ce qui constitue la forme extrême du volontarisme de l'acteur. L'accent mis sur le rôle des acteurs et sur l'interprétation subjective contenue dans les comportements compétitifs a pour objectif de remettre en cause le déterminisme de l'environnement. Cela étant, l'environnement ne peut être réduit à une simple compréhension subjective.

L'analyse des comportements compétitifs incorpore ainsi des perspectives objectives et subjectives liées à l'environnement de l'organisation. Ce dualisme a deux facettes : il résulte des évaluations subjectives des acteurs et des caractéristiques objectives de l'environnement; il indique aussi que les relations entre les acteurs sont loin d'être impersonnelles (à la manière des analyses de marché traditionnelles). Bien au contraire, ces relations sont étroites et durables. Ceci indique que l'environnement a un caractère institutionnel mais que les individus à l'intérieur et à l'extérieur des organisations peuvent disposer de normes communes et entretenir des relations étroites. L'environnement contient ainsi des dimensions culturelles et relationnelles en plus des variables de marché identifiées habituellement par les contingences stratégiques et les théories économiques. Les organisations opérant dans les secteurs de service comme

celui de la santé sont dans ce cas de figure ainsi que celles qui existent dans des structures plus larges comme dans les sociétés de l'Asie du Sud-Est (Child, 1977).

3.2.2.2. Le management

Le profil de l'équipe managériale influence le choix des manoeuvres concurrentielles. Ainsi, l'âge, l'expérience dans la fonction, la carrière, le goût pour le risque, la formation, l'homogénéité ou l'hétérogénéité du groupe peuvent être des aspects indiquant, orientant et définissant les actions et les réactions des entreprises (Hambrick et Mason, 1984; Gupta, 1984; Gupta, 1987; Gupta et Govindarajan, 1984; Miles et Snow, 1978).

L'âge, l'expérience dans la fonction et la carrière sont des variables importantes et mises en évidence dans la typologie de Miles et Snow (1978), dans laquelle « les firmes exploratrices sont à la recherche d'opportunités commerciales de manière presque permanente. Ces entreprises provoquent le changement et l'incertitude auxquels leurs concurrents doivent faire face » (Koenig, 1993a, p.27).

En revanche, les firmes défensives sont « des entreprises dont l'ensemble des couples produit-marché est lié[...]. [Elles] ne recherchent pas de nouvelles opportunités[...] sont rarement confrontées à des mutations de leur technologie, de leur organisation, ou de leur mode de fonctionnement opérationnel. La recherche de l'efficacité dans les activités traditionnelles accapare l'essentiel de leur attention » (Koenig, 1993a).

En outre, la formation des managers fait que ceux qui sont portés sur la vente et le marketing seraient des « bâtisseurs » poursuivant une stratégie de conquête de parts de marché (Gupta et Govindarajan, 1984).

Enfin, l'homogénéité du groupe ou de l'organisation n'est pas obligatoirement positive. Cette cohésion apparente peut conduire à des choix uniques, à des décisions uniformes et inefficaces (Gupta et Govindarajan, 1984).

Les implications de ces observations sont claires. Ainsi, une firme dont le management est porté sur le risque pourrait prôner des mouvements compétitifs plus audacieux dans le but de rester présente sur le marché, *ceteris paribus*.

Un management porté sur le marketing surveillerait les mouvements de type marketing, tels que les promotions spéciales et les campagnes publicitaires. D'un autre côté, un management plus technique accorderait un intérêt soutenu aux améliorations techniques et serait plus agressif dans la conquête d'avantages compétitifs techniques.

Le profil du management doit donc être étudié avec soin par rapport aux engagements compétitifs des firmes.

3.2.2.3. La structure

Le troisième point est la structure de l'organisation dont les éléments les plus intéressants concernent la taille de l'organisation, le formalisme, la centralisation, la surveillance de l'environnement et le processus de collecte de l'information.

La structure des firmes a fait l'objet de l'attention soutenue des chercheurs en stratégie et notamment de celle de Chandler (1962) dont les travaux ont constitué des contributions majeures au management stratégique. Chandler avance la thèse que la stratégie de la firme est un déterminant important de sa structure et les chercheurs la résument par sa fameuse maxime « la structure suit la stratégie ». De là, il identifie la structure comme « la forme de l'organisation à travers laquelle l'entreprise est

administrée » et définit la forme de l'organisation comme « les lignes de l'autorité et de communication » ainsi que « l'information et les données qui circulent à travers ces lignes » (Chandler, 1962, p.14). Le point crucial de la thèse de Chandler est la forte relation entre la stratégie et la structure qui détermine à la fois l'organisation de la firme et les stratégies de marché.

La structure est importante dans la problématique axée sur les actions et les réactions dans la mesure où la forme de l'organisation peut influencer les comportements compétitifs et la flexibilité de l'organisation face aux changements intervenant dans son environnement externe. Ainsi, une structure rigide pousserait les organisations à adopter des comportements plutôt « réactifs » alors que les comportements entreprenants et pionniers actifs seraient favorisés par des structures souples (Fredrickson et Mitchell, 1984).

La centralisation joue également un rôle dans la sensibilité de l'organisation aux événements affectant le marché, « la décentralisation permet des réponses rapides aux marchés » (Ansoff, 1984, p.283). A contrario, une organisation très centralisée serait moins attentive aux mouvements du marché^{ix}.

La surveillance de l'environnement et la collecte d'informations sur les firmes rivales^x sont également indispensables à la définition de la stratégie et des actions et des réactions (Aguilar, 1967; Hambrick, 1982; Ansoff, 1984). Les firmes qui surveillent d'une manière attentive leur environnement et développent un système de collecte d'informations performant entreprendraient des actions préventives opportunes et/ou répondraient rapidement à toute attaque éventuelle.

Il est clair cependant que les différentes formes mises en oeuvre peuvent influencer la nature des actions et des réactions ainsi que le choix des comportements compétitifs et de l'inertie. D'une manière semblable, les comportements compétitifs vont influencer la structure des organisations. Contrairement aux approches traditionnelles axées sur le déterminisme, c'est la nature interactive qui semble significative ici^{xi}.

3.2.2.4. Les ressources

Le quatrième point concerne les ressources physiques, financières et humaines de l'organisation. Les ressources sont indispensables à l'engagement de manoeuvres par les firmes actives et réactives. Les ressources sont évoquées ici d'une manière distincte de celle de l'approche par les ressources qui, étudiant les firmes d'une manière introspective, définit les avantages compétitifs par la possession de ressources tangibles et intangibles. Les ressources sont considérées dans ce travail en relation avec l'engagement d'actions qui peut être conditionné par la disponibilité des ressources et leur mobilisation. Les firmes peuvent dans certains cas éviter la compétition en engageant des actions onéreuses sachant à l'avance que les firmes rivales sont dans l'impossibilité de réagir. D'un autre côté, l'engagement de ressources est un signal fort adressé au marché.

Concernant la firme entreprenante, avant d'engager des mouvements compétitifs, il est clair que l'allocation des ressources se fera préalablement. C'est donc un paramètre pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie. Pour la firme répondante, en revanche, le problème est plus crucial. Soit elle dispose de ressources accumulées préalablement, soit elle doit réaffecter les ressources dont elle dispose, soit en trouver à l'extérieur. Des ressources importantes permettent, dans cette optique, de résister aux actions compétitives.

Certains chercheurs évoquent avec pertinence le « coussin » (« slack ») de ressources potentielles ou réelles qui permettent à l'organisation de s'adapter aux pressions externes (Thompson, 1967; Bourgeois, 1981). Les organisations qui ne disposeraient pas de ressources auraient des difficultés à réagir rapidement et à s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement (Meyer, 1982).

C'est donc une variable observée avec beaucoup de soin par les acteurs engageant les actions. La réussite de leurs actions va dépendre des ressources qu'ils peuvent mobiliser^{xii} et de la capacité des firmes répondantes d'en mobiliser et de réagir. L'analyse des ressources des concurrents peut contribuer à choisir les différentes actions^{xiii}.

D'une manière générale, l'existence de ressources excédentaires permet aux organisations d'entreprendre des actions compétitives^{xiv}. La conquête de nouveaux marchés et l'élaboration de produits nouveaux reposent sur cette base. La guerre des prix déclenchée par les principaux quotidiens anglais en 1993 et surtout en 1994 n'a pu être menée que parce que les titres s'appuyaient sur des groupes de communication importants.

3.2.2.5. La stratégie

Celle-ci est relative aux mouvements compétitifs à entreprendre et aux réactions en cas de manoeuvre par les firmes rivales. Une firme baissant les prix de ses produits pourrait signifier par exemple une stratégie de domination par les coûts. « La mise en oeuvre d'une stratégie de domination par les coûts peut nécessiter [...] une politique de prix agressive » (Porter, 1980, p.39). Ainsi, quand une firme veut dominer par les coûts, elle serait plus agressive en termes d'actions prix et de manoeuvres et vigilante pour réagir aux éventuels ajustements par les firmes rivales.

D'un autre côté, une firme poursuivant une stratégie de croissance entreprend par exemple des manoeuvres de conquête de parts de marché par le biais de produits ou services uniques, si l'objectif est la croissance interne. Si, en revanche, elle souhaite une croissance externe, elle entreprendrait des mouvements de fusions et d'acquisitions.

Les mouvements entrepris peuvent également indiquer un changement décisif dans la stratégie. Prenons, à titre d'exemple, la décision de l'entreprise américaine d'informatique, DEC, il y a quelques années, d'accélérer son projet RISC en utilisant le microprocesseur de MIPS. Cette décision a été considérée comme un changement stratégique important exprimant le nouvel intérêt de l'entreprise pour les réseaux. Dans le même ordre d'idées, lorsque le 1er août 1995, la firme américaine Westinghouse s'est portée acquéreur de la chaîne de télévision CBS pour 5,4 milliards de dollars sur les talons de Disney qui, la veille, venait d'annoncer l'achat d'ABC, l'affaire a pu surprendre. Le géant de l'énergie nucléaire, Westinghouse, était-il en train de « se payer une danseuse »? N'était-ce pas là pousser la diversification un peu loin, même si Westinghouse, qui fut l'un des pionniers de la radio commerciale, avait déjà de l'expérience en la matière? En réalité, l'achat de CBS constituait la pierre angulaire d'une stratégie qui devait permettre à un conglomérat de se transformer en acteur-clé du secteur américain des médias et des loisirs audiovisuels (Le Monde, 15.11.1997, p.19). De la même manière, les mouvements peuvent également traduire l'adoption d'une nouvelle stratégie qu'on voudrait voir imitée ou qu'on voudrait imposer en vue d'édicter un nouveau standard.

Le repérage de stratégies similaires peut faire considérer les firmes comme faisant partie d'un groupe stratégique. En d'autres termes, ces firmes seront appréciées comme les

principaux acteurs du marché et leurs actions vont alors refléter cette approche. Dans cette optique, les réactions au sein de ce groupe seront probablement plus rapides et plus directes que celles prises par les membres d'un groupe stratégique différent (Caves et Porter, 1977).

Le schéma théorique mis en place et décrit par la figure 3.2 indique qu'il est possible de comprendre la compétition au moyen de l'observation des comportements compétitifs quotidiens. A l'aide de ce canevas théorique, les caractéristiques des actions entreprises par les firmes sont mises à jour et l'interprétation de leur impact devient envisageable permettant de ce fait de suggérer la solution la plus significative en termes d'évitement de la compétition et donc de performance et d'efficacité.

4. CHAMP OPERATIONNEL ET METHODOLOGIE

Pour tester et discuter nos conjectures et l'unité d'analyse adoptée, nous avons choisi de travailler sur le secteur de la presse magazine en France. Nous avons opté pour ce secteur d'abord parce que la compétition qui s'y déroule est intense; ensuite, parce que les frontières sont aisément identifiables; en outre, parce que les acteurs majeurs sont en concurrence directe; enfin, parce que les informations proviennent de sources secondaires de bonne qualité. Face à l'abondance des titres de la presse magazine, nous avons porté notre attention sur deux segments, celui des « news », c'est-à-dire l'Événement du Jeudi, l'Express, Le Nouvel Observateur, Le Point, et celui de la presse économique, Capital, Challenges, Enjeux Les Echos, l'Entreprise, l'Essentiel du Management, l'Expansion, le Nouvel Economiste.

La méthodologie de ce travail porte principalement sur la démarche d'identification des actions et des réactions compétitives. A cause des biais inhérents tant aux techniques primaires qu'aux techniques secondaires, la triangulation (Jick, 1979) a été utilisée. Deux périodes sont traitées : 1985-1995 pour ce qui concerne la presse « news » et 1990-1995 pour la presse économique.

Les techniques primaires portent sur l'organisation d'entretiens en profondeur avec les dirigeants et les informants du secteur. Dans cette optique, 21 entretiens ont été organisés. Les techniques secondaires sont relatives à l'analyse de contenu (Jauch, Osborn et Martin, 1980) de six revues sectorielles : CB News, Correspondance de la Presse, Décision Médias, Echo de la Presse, Médias Pouvoirs, Stratégie. Le choix de ces revues comme sources secondaires de qualité a été validé par les informants du secteur. La méthode multisources, c'est-à-dire s'appuyant sur plusieurs revues, a été adoptée à cause du caractère géminé du secteur de la presse. En effet, les titres de presse tirent leurs revenus à la fois de la diffusion et de la publicité. De ce fait, certaines revues rapportent des informations relatives à la publicité, d'autres celles portant sur la diffusion et l'évolution des organisations, d'autres enfin essayant d'accorder un intérêt significatif aux deux marchés.

Le codage typique s'est effectué de la manière suivante. Nous avons d'abord identifié tous les comportements compétitifs rapportés par les revues spécialisées. Ensuite, nous avons repéré les réactions au moyen de mots-clés, « en réaction à », « sous la pression de », « suite à... » et ces réactions permettaient de remonter aux actions pour constituer l'événement compétitif; les actions non suivies de réponses ont été également retrouvées grâce au même système mais sur la base d'autres mots clés, « lancement d'un supplément de ... », « sortie d'un cahier », « nouvelle formule de ... ». Si aucune réaction

n'avait été repérée durant la période d'observation, l'estimation était que les actions codées n'ont pas provoqué de réponses.

Une fois ces données secondaires obtenues, nous avons constitué une base de données qui relate le nombre et la nature des actions et des réactions compétitives observées. La dernière étape du recueil de données a consisté en un nouveau codage des informations collectées. Il s'agit cette fois-ci de repérer les événements compétitifs en fonction des concepts-clés sélectionnés dans la littérature sur la stratégie et sur la compétition. Le choix de ces concepts repose sur les phénomènes que nous voulons observer, c'est-à-dire les comportements compétitifs. Ce travail a été réalisé en collaboration avec un autre chercheur. Il n'y pas eu à proprement parler de double codage, mais l'interactivité de la démarche mise en place visait à minimiser les erreurs d'appréciation sur les événements repérés.

5. RESULTATS

Le codage des données a permis la mise en place d'un échantillon de 119 actions compétitives et 37 réactions répertoriées dans la presse « news » et 86 actions et 23 réactions relevées dans la presse économique. Comme le secteur étudié est un secteur où les actions peuvent porter également sur le contenu, nous nous sommes servis du leadership en parts de marché, mais pour ne pas retomber dans le piège de l'agrégation que nous dénonçons dans la première section de ce travail, nous avons collecté des données sur les parts de marché en termes de diffusion au numéro, semaine par semaine, pour la presse « news » et mois par mois pour la presse économique^{xv}. Toutefois, les données de la presse « news » ne portent que sur Paris (les données globales ne sont pas disponibles), mais Paris représentant 25% du total de la diffusion totale au numéro (Décision Médias, 1996), les estimations peuvent être considérées comme correctes. 243 actions compétitives kiosque ont été ainsi répertoriées dans la presse « news », provoquant 330 réactions sur toute la période. Sur le segment de la presse économique, 69 actions kiosque et 12 réactions de même nature ont été relevées. Le tableau 5.1 présente les différents mouvements compétitifs.

Catégorie du mouvement compétitif	Actions Presse « news »	Réactions Presse « news »	Actions Presse économique	Réactions Presse économique
Nouvelle formule	8 (6.72%)	5 (13.51%)	9 (10.47%)	5 (21.74%)
Rédacteur en chef	4 (3.36%)	1 (2.7%)	3 (3.45%)	1 (4.35%)
Prix	2 (1.68%)	2 (5.4 %)	2 (2.33%)	4 (17.39%)
Promotion	7 (5.88%)	-	5 (5.81%)	1 (4.35%)
Couplage publicitaire	3 (2.52%)	1 (2.7%)	3 (3.49%)	2 (8.70%)
Abonnement	5 (4.20%)	-	1 (1.16%)	2 (8.70%)
Nouvelle maquette	6 (5.04%)	6 (16.21%)	2 (2.33%)	-
Changement de jour de parution	3 (2.52%)	4 (10.81%)	1 (1.16%)	-
Nouvelles rubriques	4 (3.36%)	1 (2.7%)	4 (4.65%)	1 (4.35%)
Développement des annonces	9 (7.56%)	1 (2.7%)	1 (1.16%)	-
Diversification	12 (10.08%)	4 (10.81%)	-	-
Association avec un autre média	6 (5.04%)	1 (2.7%)	-	-
Cahier	2 (1.68%)	1 (2.7%)	-	1 (4.35 %)
Hors-série/suppléments	21 (17.65%)	-	26 (30.23%)	-
Régie publicitaire	6 (5.04%)	3 (8.11%)	4 (4.65%)	-
Télématique	2 (1.68%)	1 (2.7%)	2 (2.33%)	-
Diffusion kiosque	Cf. note ^{xvi}	Cf. note ^{xvii}	Cf. note ³⁰	Cf. note ³¹
Tarifs publicitaires	3 (2.52%)	3 (2.52%)	16 (18.60%)	-
Campagne publicitaire	14 (11.76%)	4 (10.81%)	6 (6.98%)	4 (17.39%)

Fusions/acquisitions	2 (1.68%)	-	1 (1.16%)	2 (8.70%)
	119 (100%)	37 (100%)	86 (100%)	23 (100%)

Tableau 5.1 - Actions et réactions dans les segments presse « news » et presse économique

Une fois ce codage établi, un autre codage a été effectué pour identifier les caractéristiques des actions et des réactions établies dans la figure 3.2.

. L'irréversibilité est appréciée selon trois modalités: la nouvelle formule, le changement du responsable de la rédaction (par exemple, l'arrivée en septembre 1995 de Christine Ockrent, figure médiatique jouant un rôle de premier plan dans le monde des médias est une décision stratégique significative) et enfin les mouvements de type fusion-acquisition (Groupement d'Intérêt Economique entre Le Point et Le Nouvel Observateur, acquisition du fichier des abonnés de Science et Vie Economie par l'Expansion, etc.).

. La spécificité des mouvements est importante dans la mesure où le secteur étudié a comme attribut essentiel le double marché, celui de la diffusion et celui de la publicité. En général, le succès sur le premier marché se traduit par un succès sur le deuxième marché. Corollairement, tout échec en matière de diffusion a des conséquences sur la demande effective des annonceurs. En outre, la diffusion est distinguée en vente au numéro et en vente par abonnement. Les titres cherchent à obtenir un pourcentage significatif d'abonnés, d'une manière quelque peu similaire aux entreprises qui cherchent la fidélité à leur marque. Comme cela a été déjà évoqué, la recherche de l'abonnement est une recherche de l'inertie, à travers l'établissement de contrats de longue durée. Ces lecteurs permanents peuvent constituer un portefeuille monnayable auprès des annonceurs. D'un autre côté, la vente au numéro suppose, bien entendu, un autre type de fidélité des lecteurs à travers le visuel, les rubriques, les sujets traités, mais cette fidélisation et la recherche de lecteurs marginaux sont coûteuses puisqu'elles supposent des comportements compétitifs et des investissements continus. Aussi, si une action porte sur la vente au numéro, la réaction sera-t-elle liée à la dépendance des compétiteurs à l'égard de la vente au numéro ou de la vente par abonnement. Le même raisonnement est valable pour les actions portant sur la vente par abonnement. Trois modalités sont avancées dans cette optique : les actions spécifiques à la diffusion, les actions spécifiques à l'abonnement, les actions spécifiques à la publicité.

. En termes d'innovation, dans les deux segments étudiés, les traits de cette variable reposent sur les changements apportés par exemple à l'organisation. Ainsi, l'Événement du Jeudi a innové lors de sa création en faisant appel à l'épargne publique alors qu'habituellement, pour les lancements de ce type, on réunit les fonds auprès des établissements bancaires ou auprès d'actionnaires traditionnels (groupes, institutions, entreprises, etc.). Cette innovation est non seulement intéressante à souligner, mais en outre elle peut offrir un lectorat fidèle et sûr (quoique marginal au regard des objectifs de diffusion recherchés...).

Sur le plan organisationnel, mais en relation avec le marché, l'innovation peut concerner également le changement de certaines règles de fonctionnement du secteur. Ainsi, dans la presse économique, les diffusions des titres étaient dominées par la vente par abonnement. L'arrivée de Capital a introduit d'une manière décisive la vente au numéro,

octroyant au nouvel acteur le leadership en termes de parts de marché depuis son lancement.

En termes de produit, l'innovation peut porter par exemple sur l'introduction de la couleur pour remplacer le monochrome, sur l'introduction des « unes » à plusieurs entrées (c'est-à-dire où figurent plusieurs titres), ou tout simplement sur la mise en place de nouvelles rubriques dans le magazine (par exemple, l'introduction pour la première fois de pages économiques dans le Nouvel Observateur au début de l'année 1985).

Le prix peut être innovateur si par exemple les comportements de ce type étaient jusqu'alors ignorés. Capital, jouissant du savoir-faire du groupe Prisma Presse, notamment dans la presse féminine (Femme Actuelle, Voici, etc.) est entré sur le marché avec un prix de 15 FRF. Ce prix a été considéré comme relativement peu élevé par les différents observateurs puisque la majorité des acteurs du segment de la presse économique proposait leurs titres à l'époque, pour des prix avoisinant les 30 FRF. Cette action déjà testée sur d'autres segments de la presse s'est révélée très efficace et a entraîné même son imitation sur d'autres segments comme celui des « news ».

. L'intensité de l'action compétitive est appréciée selon son degré le plus élevé. L'intensité de l'action est considérée élevée si tous les marchés du titre sont affectés. Une nouvelle formule va toucher la vente au numéro, l'abonnement ainsi que les annonceurs. D'une manière similaire, la baisse des prix par un titre va menacer tous les marchés des firmes concurrentes. En revanche, l'amélioration du contenu, d'une manière subtile et discrète, ne va pas menacer à court terme les concurrents. Le repérage de cette caractéristique est effectué à partir de l'impact de l'action sur les trois marchés des compétiteurs : vente au numéro, abonnement et pagination publicitaire. L'intensité est également appréciée lorsqu'elle s'applique à un marché qui peut être considéré comme décisif par les firmes rivales.

Les réactions sont appréciées à l'aune de trois caractéristiques : l'occurrence ou la non-occurrence (deux modalités), l'imitation ou la non-imitation (deux modalités) et le délai de réaction (une modalité). Cette dernière caractéristique est estimée en nombre de jours et un délai moyen est calculé pour les réactions à chaque caractéristique.

Au total, il y a 14 modalités à repérer pour les actions et pour les réactions. Concernant les actions, les modalités peuvent se chevaucher, c'est-à-dire plusieurs modalités peuvent concerner un même événement compétitif. Une nouvelle formule par exemple est un événement compétitif irréversible, mais en même temps c'est une action compétitive de forte intensité puisqu'elle menace les différents marchés des compétiteurs. De la même manière, une action prix peut afficher un caractère innovant mais en même temps menacer la vente au numéro. Si cette vente fléchit, et si la vente par abonnement, soit est faible d'une manière structurelle, soit baisse, entraînant par la même occasion la défection des annonceurs, l'action prix peut menacer sérieusement les compétiteurs.

Le tableau 5.2 nous indique les différentes réactions, avec leurs caractéristiques, aux actions compétitives, tant pour la presse « news » que pour la presse économique.

	Actions presse « news »	Actions presse éco.	React. presse « news »	React. presse éco.	Delai moyen de réaction presse « news »	Delai moyen de réaction presse éco	Imitation presse « news »	Imitation presse éco.
Irréversibilité	15	9	19	16	203 jours	263 jours	1	1

Spécificité	98	62	5	2	192 jours	300 jours	5	2
Innovation	6	2	8	4	995 jours	903 jours	7	4
Intensité	26	15	26	20	176 jours	322 jours	5	4

N.B. Nombre d'actions presse « news » 119, presse économique 86

Nombre de réactions presse « news », presse économique 23

Tableau 5.2 - Caractéristiques des actions et réactions

Les tableaux 5.3 et 5.4 présentent les actions « kiosque » pour les deux segments de presse. Sur le segment de la presse « news », deux titres sont assez proches : le Nouvel Observateur et l'Événement du Jeudi. En revanche, sur le segment de la presse économique, l'arrivée de Capital a changé les règles de jeu puisque ce titre domine les ventes « kiosque » depuis son lancement.

	Le Point	Express	Nouvel Observateur	Événement du Jeudi
Leadership (nombre de fois)	87	99	195	192
Réactions	62	73	105	90
Délai moyen de réaction (en semaine)	1.40	1.36	1.86	2.13

Tableau 5.3 - Actions diffusion « kiosque » de la presse « news »

	Capital 1992-1995	Challenges 1990-1995	Enjeux les Echos 1992-1995	Nouvel Econom. 1990-1995	Expansion 1990-1995	Entrep. 1990-1995	Essentiel du manag. 1995
Leadership (nombre de fois)	52	3	0	0	10	4	0
Réactions	-	2	-	-	6	4	-
Délai moyen de réaction (en mois)	-	1.5	-	-	1.66	1	-

Tableau 5.4 - Actions diffusion « kiosque » de la presse économique

Les résultats obtenus nous permettent de comparer de tester, dans le tableau 5.5, les conjectures préalablement établies (cf. supra).

Caractéristiques des actions	Réponses compétitives attendues	Réponses compétitives obtenues
Actions irréversibles	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation faible	Beaucoup de réactions, délai de réaction long, imitation faible
Actions spécifiques	Beaucoup de réactions, délai de réaction court, imitation forte	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation faible
Actions innovantes	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation faible	Beaucoup de réactions, délai de réaction long, imitation forte
Actions intenses	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation forte	Beaucoup de réactions, délai de réaction long, imitation faible

Tableau 5.5 - Caractéristiques des actions et réactions compétitives

Sur le plan de l'association des actions et des réactions et de la performance des organisations, nous avons utilisé deux indicateurs majeurs : la pagination publicitaire (c'est-à-dire le nombre de pages vendues chaque année par les titres aux annonceurs) et la diffusion France payée, DFP (c'est-à-dire le nombre d'exemplaires vendus en France). Nous avons en outre ventilé la diffusion en vente au numéro et vente par abonnement (les titres cherchant à obtenir des contrats de longue durée auprès des lecteurs). La DFP et la pagination publicitaire sont deux indicateurs considérés comme fiables par les différents acteurs du secteur de la presse (titres, organismes de régulation, syndicats, fournisseurs, banques, annonceurs, etc.). Le tableau 5.6 expose l'influence des comportements compétitifs sur les indicateurs de performance cités.

Indicateurs	Diffusion France Payée	Vente au numéro	Abonnement	Pagination publicitaire
Titres				
Presse « news »				
Le Point	Fort	Fort	Fort	Fort
L'Express	Fort	Fort	Moyen	Faible
Nouvel Observateur	Fort	Fort	Fort	Fort
EDJ	Fort	Fort	Fort	Moyen
Presse économique				
Capital	Fort	Fort	Fort	Faible
Challenges	Fort	Moyen	Fort	Moyen
Enjeux Les Echos	Moyen	Faible	Faible	Faible
Entreprise	Fort	Fort	Moyen	Moyen
Expansion	Moyen	Fort	Faible	Moyen
Nouvel Economiste	Moyen	Fort	Moyen	Moyen
Essentiel du Management	ns	ns	ns	ns

ns = non significatif

Tableau 5.6 - Impact des comportements compétitifs sur la performance

Quelles interprétations suggèrent ces résultats et quels enseignements est-il possible d'en tirer? C'est à ces questions que va tenter de répondre la section suivante qui vise également à mettre à jour les éventuelles implications découlant des conclusions obtenues.

6. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

L'objectif fondamental de l'examen de l'unité action-réaction est de comprendre l'interaction concurrentielle. La focalisation sur cette interaction est liée à une conception de la démarche stratégique, cherchant à traiter les situations s'établissant entre le monde harmonieusement ordonné et celui totalement incertain et par conséquent chaotique (Koenig, 1993b).

L'interaction concurrentielle suppose l'existence de deux protagonistes s'influencent l'un l'autre : profitant d'une quelconque asymétrie, le premier peut peser sur le second qui réagit montrant ainsi que l'asymétrie n'est pas répartie d'une manière unique. De ce fait, la démarche stratégique ne peut être que dialectique : les protagonistes tenant compte les uns des autres à la fois comme obstacles à la réalisation des ambitions et

desseins et comme ressources, quand la situation coopérative est recherchée (Koenig, 1996).

L'observation de ces phénomènes, par nature nombreux et complexes, est alors utile pour tenter de mettre à jour éventuellement des régularités et des invariants (Poirier, 1987) qui associent les stimuli et les réactions.

6.1. Interprétation des comportements compétitifs

En examinant les quatre caractéristiques des actions et les trois caractéristiques des réactions, les propos de la section précédente cherchaient à identifier des invariants et des similitudes dans les attitudes compétitives des firmes. Deux idées principales semblent émerger des données traitées : les actions compétitives créant l'incertitude pour les firmes rivales retardent les réactions, les actions hautement spécifiques et familières ne provoquent pas beaucoup de réactions.

La première idée est liée au flux informationnel contenu dans les actions engagées. Deux options sont possibles dans cette optique : soit les entreprises maîtrisent leur environnement, la nature de l'information véhiculée par les mouvements compétitifs et le champ des possibles mais refusent de réagir en complète contradiction avec l'information reçue^{xviii} (d'où l'idée d'inertie), soit les entreprises n'ont pas la possibilité de transformer les signaux reçus en compréhension (Baumard, 1995). Quels sont alors les fondements de cette seconde option?

Ces fondements sont liés à l'environnement incertain des organisations qui n'apprécient guère l'inconnu (Alison, 1969) et qui de ce fait vont chercher à éviter l'incertitude. Pour ce faire, beaucoup de firmes « vont développer de nombreuses règles écrites, élaborer des structures centrées sur les tâches à accomplir [...] » (Forgues, 1993).

En vérité, elles ne peuvent pas se protéger de l'incertitude qui par définition n'est pas prévisible, elles se protègent seulement des situations aléatoires. Mettant alors en place des routines et des procédures, elles vont seulement établir une grille de lecture managériale qui « ressemble à des codes génétiques; [et est] partie prenante du tissu de l'entreprise puisqu'elle s'incarne dans sa structure et ses processus administratifs. La définition des frontières de chaque segment stratégique, le système d'affectation des budgets d'investissement, les systèmes de récompenses, les processus de planification stratégique, les modes de formation et de socialisation, les systèmes de comptabilité et d'information, l'information sur la concurrence : tous ces éléments renforcent certains partis pris et en dévalorisent ou en excluent d'autres. » (Hamel et Prahalad, 1995, p.58). Cette grille de lecture managériale a pris forme en outre à un moment donné de l'histoire de l'organisation et est menacée de ce fait par les vicissitudes du temps, c'est-à-dire par l'obsolescence (Koenig, 1996, p.92).

Les éléments qui étaient valables lors de l'élaboration de la grille ne sont pas éternels et perdent de leur pertinence au fil du temps. Cette grille offre, cependant, des possibilités de réponse aux actions engagées sur le marché, à condition que les mouvements compétitifs engagés par les firmes rivales ne sortent pas du cadre préalablement défini. Lorsqu'ils en sortent, ils créent la « surprise » et ce faisant permettent aux firmes les ayant entrepris de profiter de ce temps d'appréhension, de ce temps d'attente, de cet étonnement, de cette période d'interprétation des actions engagées pour acquérir des avantages significatifs.

La mise en place de grilles managériales n'est pas suffisante pour répondre ainsi au défi de la compétition du fait de la production d'incertitude par les actions des acteurs. Cette incertitude caractérisant les situations stratégiques n'est pas aisée à traiter car elle n'est pas seulement liée à l'obtention de l'information et à sa compréhension. En effet, les firmes peuvent très bien observer leur environnement, obtenir de l'information, la traiter, la comprendre et faire preuve de facultés adaptatives. Mais les actions entreprises augmentent l'incertitude ambiante, rendent l'environnement encore plus complexe, imposent de nouvelles règles et restreignent l'éventail des choix. De ce fait, l'univers stratégique devient « surdéterminé » et « souligner cette indétermination revient à redonner de l'importance à l'action comme moyen d'informer ces situations souvent moins structurées et plus indécises que ne le pensent les adeptes de la contingence. Cela revient à dire que les situations stratégiques sont fréquemment susceptibles d'interprétations différentes et pourtant également pertinentes. En effet, par les actions qu'elle suggère, l'interprétation d'une situation indéterminée a toutes les chances de constituer une prédiction autoréalisatrice. » (Koenig, 1996, p.119).

La deuxième idée est que les actions spécifiques, quoique habituelles, rencontrent peu d'écho. Ici, ce n'est plus l'incertitude qui joue puisque les actions sont censées être connues, c'est plutôt la familiarité qui n'attire pas l'attention des compétiteurs. Par exemple, la sortie d'un supplément est un mouvement compétitif somme toute simple et largement répandu, et partant facile à interpréter et à comprendre, que les firmes rivales peuvent contrecarrer aisément. Mais il suscite peu d'intérêt car ce type de comportement n'est généralement pas considéré par les compétiteurs comme une attaque compétitive. En même temps, ce supplément peut augmenter la vente au numéro, attirer les annonceurs, éveiller la curiosité des lecteurs, etc. La répétition de ces comportements peut être hautement bénéfique sur la longue période. L'observation des segments choisis n'indique aucune réaction pour les actions types hors-série et suppléments.

Les actions qui rendent les règles du jeu complexes ou qui entraînent une période d'incertitude assez longue ou bien qui plongent les firmes dans le désarroi les empêchant de répondre ou enfin qui sont organisées^{xix} pour qu'elles ne soient pas considérées comme agressives sont alors à la base de toute stratégie récusant l'affrontement et prônant l'évitement.

Comme nous l'avons évoqué, c'est cette stratégie compétitive cherchant à neutraliser la compétition qui est « le fin du fin » selon Smith et alii (1992) et Sun Tzu (1978). Il est clair par ailleurs que les firmes peuvent choisir d'une manière délibérée l'inertie, leur position compétitive, leur marché ou leur taille leur offrant cette possibilité pour un temps jusqu'au moment où il apparaît que les avantages compétitifs obtenus par la firme rivale deviennent trop importants et menacent même leur existence^{xx}.

Deux autres idées, mais non moindres, émergent des données traitées. La première est que l'innovation provoque beaucoup de réactions et suscite inmanquablement l'imitation (ce qui ne peut surprendre quand cette innovation débouche sur le succès). Malgré cela, elle reste une importante source d'avantages compétitifs à cause de l'incertitude qu'elle véhicule et partant, des délais de réaction qu'elle nécessite.

Explicitons de nouveau ce concept d'innovation. Lorsque le segment ou le terrain est occupé par des acteurs ayant assis leur pouvoir, ayant développé des relations solides et privilégiées avec leurs clients et leurs fournisseurs, une expérience de terrain est ainsi acquise et constitue pour certaines firmes un objectif important. Le risque est que la recherche de l'expérience débouche sur la mise à l'écart de l'innovation, laquelle se

présente sous deux aspects : en termes de produits et en termes de processus. Le premier aspect est plus aisé à développer alors que l'innovation en termes de processus est plus difficile car elle repose sur des éléments non exprimés, tacites. L'utilisation de l'innovation est un moyen, pour les nouveaux entrants ou pour les firmes « en queue du peloton », de rebâtir la compétition et de briser les liens entre les ténors du marché et l'expérience acquise^{xxi}. L'émergence de l'innovation est-elle bénéfique d'une manière absolue à la firme ayant pris l'initiative ou aux firmes répondantes et imitatrices ? La réponse n'est pas toujours facile, car l'observation des secteurs et des industries laisse penser que tant l'innovateur que l'imitateur en profitent (D'Aveni, 1995; Koenig, 1996). Dans le secteur que nous avons observé, l'innovation a d'abord profité à l'innovateur à cause des délais de mise en oeuvre des réponses, mais lorsque les autres compétiteurs ont pu l'imiter, la performance de ces derniers s'est améliorée. Est-il possible de se protéger contre l'imitation afin d'éviter la compétition? Ici, la meilleure protection semble être le délai de mise en oeuvre.

Faut-il pour autant tirer des conclusions absolues sur l'efficacité de l'innovation ? L'engagement d'actions innovantes ou de réactions d'imitation ne débouche pas systématiquement sur des résultats positifs et n'assurent pas toujours que les résultats relèvent de l'action engagée.

Par ailleurs, l'innovation suppose des ressources existantes ou complémentaires et le souhait de ceux qui la décident et de ceux qui l'exécutent repose sur une probabilité non nulle de succès. Ce dernier va conditionner les succès futurs et nous assistons alors à une « sorte de prédiction autoréalisatrice » (Koenig, 1996)

Une seconde idée, non attendue, que nous liions quelque peu à la sérendipité^{xxii}, est le fait que certaines actions, quoique de grande ampleur et incertaines, provoquent des réactions car elles émanent de firmes jouissant d'une réputation significative. Normalement, les réponses peuvent annihiler les avantages obtenus. Or ici, la réputation des firmes, malgré la résistance des firmes installées, est à la base des succès et de l'efficacité de leur action. Leur histoire, leur savoir-faire, leur réussite sur d'autres marchés se traduisent par une reconnaissance rapide du marché, ce qui est l'objectif ultime de la stratégie. Comme conséquence, nous n'avons plus l'évitement traditionnel, mais un évitement de deuxième niveau, c'est-à-dire que l'asymétrie dont font preuve les firmes évoquées dans leurs comportements compétitifs est trop élevée pour que les réactions puissent les atteindre, les déstabiliser ou bloquer voire annihiler les avantages obtenus.

Allons encore plus loin. Les actions de ce type nécessitent des ressources et entraînent des réactions envisageables seulement lorsque des ressources sont disponibles : une nouvelle formule contre une nouvelle formule, une fusion contre une fusion, etc. Pourquoi les réactions n'empêchent-elles pas pour autant l'annihilation des avantages acquis? Dans le cas qui nous concerne, tant pour Capital que pour l'Essentiel du Management, malgré les informations circulant avant le lancement des titres, malgré les réactions des firmes installées, malgré la connaissance formelle des outils marketing et des démarches employés par les autres titres du groupe, les deux publications ont pu s'installer confortablement et la sanction du marché fut positive et immédiate, avec à la clé un leadership pour Capital en termes de parts de marché, qui demeure valable jusqu'à ce jour.

L'interprétation de cet état de fait, nous la liions aux éléments non tangibles et qui ne peuvent être de ce fait codifiés : c'est-à-dire le savoir-faire. Si ces éléments pouvaient être dits, les réactions eurent été autres. C'est donc le tacite qui est à la base de ces

avantages compétitifs. Il est difficile de formaliser ces preuves, mais c'est ce savoir qui autorise l'émergence des avantages compétitifs. Ce qui est fondamental, c'est que ce savoir est reconnu par le marché.

Les caractéristiques nous montrent ainsi qu'un choix judicieux pourrait se traduire par un évitement de la compétition et de l'imitation appréciable à l'aune de trois critères : l'absence de réaction, le délai de réaction ou la faiblesse de la réaction.

Quatre points semblent se dessiner à l'issue de ces propos : le délai de réaction est fondamental; l'innovation est source d'avantages compétitifs malgré les réactions et l'imitation; les ressources placent les firmes compétitives à un niveau inattaquable; la subtilité de la spécificité des actions n'est pas considérée comme menaçante.

La discussion exposée ci-dessus a été centrée sur quatre caractéristiques d'actions et doit être considérée comme essentielle du point de vue de la firme prenant l'initiative des actions. En revanche, la question clé qui se pose pour les firmes répondantes concerne les caractéristiques qui peuvent influencer leurs réponses éventuelles et qui méritent une attention spéciale dans le cadre de la surveillance de l'environnement et qui l'aideraient à construire son profil de réponses.

La surveillance de l'environnement appelle deux remarques : l'évolution de l'univers extérieur des firmes n'est pas linéaire puisque des transformations inopinées peuvent avoir lieu; des régularités peuvent toutefois être dégagées, soumises à l'analyse et exploitées. Ces régularités peuvent être mises à jour en liaison avec trois facteurs : les tendances générales de l'environnement, les cycles tels que les définit par exemple la théorie économique, les structures sectorielles. L'identification de ces régularités est indispensable aux entreprises et source d'enrichissement stratégique. Mais il est faux de croire que les régularités observées ou dégagées vont se reproduire à l'identique dans le futur proche ou lointain. Il est essentiel de développer, bien au contraire, une démarche questionnant les régularités observées afin de mettre à jour les éléments pouvant modifier les invariants constatés ou pouvant les éliminer totalement. Cette démarche de vigilance récusant le piège de la régularité absolue est très fondée car « plus j'ai de raison de tenir pour assurée une tendance que je crois vérifiable à partir d'un ensemble de phénomènes dûment répertoriés, plus je dois m'interdire d'en tirer des « conclusions » ou des « enseignements » valables pour la prolongation de la dite tendance, que je ne peux que laisser au temps à venir [...] le soin de vérifier ou d'infirmer. Position assurément extrême, mais c'est à cette condition seulement qu'elle évitera de céder aux séductions de futurologie » (Decouflé (1972), p.22, cité par Koenig, 1996, p.183)..

Un autre point semble également significatif. Il est lié aux techniques utilisées par les firmes pour contrôler et observer leur environnement. Ces techniques sont accessibles à toutes les firmes leur octroyant un rôle identique et uniforme dans le jeu concurrentiel et limitant le contrôle de l'environnement. Pour se distinguer, les firmes ont la possibilité d'utiliser leur histoire, leur expérience emmagasinée dans leur mémoire. La mémoire et la surveillance permanente de l'environnement vont autoriser la définition du profil de réponses (Baumard, 1995, op.cit.), d'où les réponses appropriées de certaines firmes alors que les réactions d'autres firmes restent en deçà de ce qui est attendu par le marché^{xxiii}.

6.2. Comportements compétitifs et performance

En termes de comportement, trois critères ont été utilisés pour examiner la performance des firmes : 1- le nombre d'actions entreprises par les firmes; 2- le nombre de réponses engagées; 3 - le délai moyen de réponse. L'idée sous-jacente à l'examen de la performance dans le cadre de cette problématique est que la réussite des firmes est associée aux actions et aux réactions engagées et au temps moyen de réponse.

Pour approfondir cette idée, concentrons-nous sur les deux indicateurs clés des résultats des firmes de ce secteur, la DFP et la pagination publicitaire. Dans la presse « news », le taux d'évolution de la DFP le plus intéressant durant la période observée concerne l'Événement du Jeudi (58.43%) avec en outre 192 places de leader au niveau de la vente au numéro à Paris. Ce résultat est biaisé dans la mesure où les taux d'évolution extrêmement importants sont somme toute logiques puisqu'ils correspondent à l'installation de ce titre sur le marché. Quatre années (1988, 1989, 1994 et 1995) affichent des taux d'évolution significatifs pour le Nouvel Observateur. L'année 1988 correspond à un changement de rédacteur en chef (action irréversible), à deux réactions (changement de jour de parution; introduction de la couleur et « une » identique à celle de l'Événement du Jeudi), 22 actions au niveau du leadership en ventes kiosque Paris. L'année 1989 est concernée principalement par des actions de faible ampleur et spécifiques portant sur la vente kiosque. Les bons résultats des années 1994 et 1995 peuvent être associés à la réaction, au 4ème trimestre 1993, au lancement du GIE entre le Point et l'Express, à des réactions prenant différentes formes après l'introduction d'une nouvelle formule par Le Point au début de l'année 1994. Sur le plan de la pagination publicitaire, les résultats les plus significatifs sont associés aux années de leadership en vente kiosque et aux engagements d'actions et de réactions mais avec un décalage d'une année. Les annonceurs semblent attendre la réussite sur le premier marché, celui de la diffusion, avant de faire confiance au titre.

Concernant l'Événement du Jeudi, une fois écartées les deux ou trois premières années qui biaisent l'interprétation, à cause du lancement du titre, l'année la plus intéressante à observer est 1991. Elle est associée à des actions compétitives importantes (10) et des actions kiosque (27 places de leader). Les dix actions sont de faible ampleur (maquette, hors-série et développement de la publicité) et non menaçantes. L'évolution de la pagination publicitaire, logiquement significative au début de la période d'observation, accuse une baisse sensible par la suite et affiche un bon résultat en 1994 sans aucun lien avec les mouvements compétitifs (!).

L'Express présente des résultats significatifs en 1991 avec des actions liées au recentrage du titre sur son métier, d'où l'imitation des éléments introduits par l'Événement du Jeudi (jour de parution, couleur, « une », etc.). L'année 1995 correspond à une nouvelle formule et un nombre de places significatives en termes de leadership sur la vente au numéro (12). Deux années importantes pour le Point (1994 et 1995). 1994 est liée à une nouvelle formule et des actions kiosques alors que 1995 confirme la bonne tenue de la formule et une stabilisation des actions kiosque. La pagination publicitaire s'est beaucoup améliorée en 1994 et 1995 (hormis les résultats exceptionnels de l'année 1987, qui concernent l'ensemble des titres) suite au GIE créé en 1993 entre les deux titres et la mise en place de produits publicitaires communs et aux nouvelles formules lancées en 1994 et en 1995.

Le leadership en performance (DFP et pagination publicitaire) est obtenu de deux manières : des actions sur la vente au numéro continues et des réactions aux actions les

plus importantes (couleur, changement de jour de parution, nouvelle formule, GIE, etc.). A partir de là, des éléments majeurs émergent. La domination en termes de vente au numéro est obtenue grâce à l'acquisition d'un savoir-faire. Comment réussir en effet à atteindre d'une manière permanente le lectorat, la clientèle, si ce n'est grâce à l'obtention d'une connaissance tacite, qui repose sur un apprentissage permanent ? Le second élément est que les réactions arrivent à déboucher sur une bonne performance, ce qui signifie une surveillance stratégique et probante de l'environnement. Cette surveillance est à la portée de n'importe quelle firme mais si une seule firme se dégage, cela peut vouloir dire que même cette surveillance est différente, et qu'elle est acquise d'une manière particulière par un apprentissage particulier.

Lorsque les résultats commencent à être « inquiétants » (taux d'évolution négatifs par exemple), des procédures d'alerte ou de remise en cause sont déclenchées : les actions « routinières » ne sont plus de mise, il faut mettre en place de nouveaux comportements plus pertinents basés sur des ressources décisives et susceptibles de déboucher sur des résultats probants. L'observation de la DFP ou de la pagination publicitaire sur la longue période indique que des baisses répétées de résultats poussent systématiquement les entreprises à engager des mouvements de grande ampleur, mobilisant des ressources significatives (nouveau rédacteur en chef, licenciement des anciennes équipes, réorientation stratégique, etc.). Par ailleurs, des améliorations significatives des résultats montrent, dans certains cas, que le jeu peut être à somme nulle, puisque la réussite des actions engagées se traduit par les échecs symétriques d'un ou de plusieurs titres. Nous retrouvons ici le thème du déplacement de l'avantage compétitif tantôt vers l'Un, tantôt vers l'Autre.

Dans la presse économique, Challenges, tout en étant loin du leader Capital, affiche le taux d'évolution le plus intéressant, 51,46% en 1993. Ce résultat correspond à la nouvelle formule lancée à la fin de l'année en 1992 et à une stratégie d'imitation de Capital (prix, couleur, abonnement, etc.).

L'Entreprise affiche deux bonnes années 1994 et 1995 associables à la nouvelle formule et à la baisse de prix réalisées au cours de la première année. L'année 1995 confirme les résultats de 1994 avec en outre des réactions liées au produit suite à l'arrivée de l'Essentiel du Management. L'Expansion améliore ses résultats en 1993 suite à un aménagement de la formule et à une baisse de prix, résultats stabilisés en 1994 mais non confirmés en 1995. L'année 1995 présente le résultat le plus intéressant pour le Nouvel Economiste, résultat lié à la restructuration du titre et à la baisse du prix (stratégie d'imitation et actions de promotion). Pour Enjeux Les Echos, les résultats les plus significatifs portent sur l'année 1994 et semblent décalés par rapport aux engagements compétitifs. Deux titres émergent : Capital qui s'est installé tout de suite comme leader incontesté de la DFP (et de la vente au numéro) mais pas de la pagination publicitaire et l'Essentiel du Management qui a obtenu d'emblée des résultats significatifs.

Pour la presse économique, l'amélioration de la pagination publicitaire est associée à la nouvelle formule, la baisse de prix ou les mouvements compétitifs avec un décalage d'une année, réflexion identique à celle qui a été portée sur la presse « news ». Toutefois, pour certains titres (Nouvel Economiste, Expansion, par exemple), les liens entre la variable pagination publicitaire, la DFP et les mouvements compétitifs ne paraissent pas solides. Malgré la faiblesse compétitive, les titres arrivent à maintenir des performances significatives sur le marché de la publicité. C'est ici que l'expérience, le savoir-faire, des relations bien établies avec les fournisseurs de biens peuvent être

décisifs^{xxiv} d'autant plus que c'est ce marché qui est à la source du profit des entreprises de presse. Le paradoxe de la presse est qu'un titre à ratio publicitaire élevé est très profitable, pour un temps du moins, lorsque sa diffusion commence à fléchir.

Mais, pour l'ensemble des titres, l'amélioration de la DFP et de la pagination publicitaire repose sur les actions type nouvelle formule, baisse de prix et des actions vente au numéro. Ces actions sont ainsi liées à l'engagement de ressources et à la domination en termes de savoir-faire qui permettent non seulement de réagir d'une manière fine, subtile et efficace, mais de réagir au moment opportun. D'une manière identique à la presse « news », la baisse de la performance pour une firme se traduit par l'amélioration de la performance d'une ou plusieurs firmes; d'un autre côté, lorsque la baisse commence à se répéter dans le temps, il y a une forte tendance à une mobilisation des ressources pour agir, rompre avec les routines et indiquer au marché les changements opérés.

Ces propos développés autour du thème de la performance, tant pour la presse « news » que pour la presse économique, accréditent l'idée que la réussite des firmes est associée à ses actions, ses réactions et au temps de réponse moyen. Il est ainsi raisonnable de conclure que les firmes qui sont les plus actives compétitivement, à la fois comme initiatrices et comme répondantes, obtiennent de bonnes performances. A partir de là, il peut être argué que les firmes actives sont celles qui sont efficacement managées.

L'utilisation de la DFP et de la pagination publicitaire comme mesures de la performance est justifiée car ce sont des indicateurs orientés marché. Ces mesures traduisent l'amélioration, la stagnation ou l'échec de l'entreprise. Les conséquences immédiates des interactions compétitives devraient être la performance des firmes sur le marché. La DFP et la pagination publicitaire semblent être des mesures directes et ainsi appropriées pour mesurer la performance des organisations dans ce travail. Cependant, ces mesures ne sont pas exemptes de biais, car l'impact de l'interaction compétitive peut être confondu avec d'autres facteurs. L'alternative pour éviter ce genre de biais eût consisté éventuellement en l'utilisation de données DFP et pagination publicitaire désagrégées (mensuelles, hebdomadaires, trimestrielles) qui eussent été plus appropriées pour estimer l'impact sur le court terme des actions orientées marché. Le contrôle de l'effet du temps eût été plus pertinent pour l'évaluation des conséquences des interactions stratégiques.

Les résultats obtenus suggèrent, néanmoins, que la compétition proactive traduite par les actions et les réactions compétitives contribue à une meilleure performance. En outre, le maintien d'un profil hautement attentif et axé sur des réactions rapides entraîne également une bonne performance. Toutefois, ces résultats ne sont pas absolus et ne concernent pas toutes les firmes. Certaines entreprises de presse estiment peut être que le coût des actions ou des réponses est supérieur aux gains potentiels. Cette question concerne au premier chef les stratèges qui doivent se demander s'il faut réagir à toutes les actions compétitives. Il semble que la réponse à cette question est liée au rôle que jouent les buts de l'organisation dans cette perspective (réputation à défendre, profit, parts de marché, rentabilité, etc.), à la nature de leur portefeuille d'activités (importance de l'abonnement, liens privilégiés avec les annonceurs, image auprès de ces entreprises, et pourquoi pas, profil politique assurant malgré tout un volet de clients-lecteurs...) et à l'apprentissage (réagir ou ne pas réagir à certaines actions).

La faiblesse des réponses ou du dynamisme compétitif de certaines firmes est associée à la spécificité du secteur. En effet, les entreprises de presse visent avant tout à créer des

liens forts et affectifs avec leur lectorat. Si les efforts (en marketing et en analyse de contenu et pour certains titres, un certain positionnement politique) se traduisent par un taux d'abonnement assez élevé et une évolution régulière de la DFP, les firmes s'abstiendront de réactions intempestives et/ou d'actions coûteuses et trop visibles, préférant se concentrer sur des actions portant sur l'amélioration du contenu, sur le maintien de la ligne éditoriale du titre, sur son profil, son orientation politique éventuellement, etc. De nouveau, l'ordre d'entrée sur le marché peut être significatif puisqu'il permet à la firme d'accaparer les lecteurs, les abonnés et les annonceurs. La structure de la firme, son âge et sa taille peuvent influencer ainsi son inertie. Seules des actions originales et innovantes peuvent bousculer cet ordre des choses comme l'ont prouvé l'Événement du Jeudi et Capital^{xxv}. En outre, ce dernier titre, une fois son positionnement accepté au moyen de stratégies axées sur des mouvements de grande ampleur et décisifs, s'est attaché à consolider ses acquis en assurant son leadership en termes de ventes au numéro et en utilisant au mieux la connaissance obtenue.

6.3. Apports, implications managériales et perspectives

Quels enseignements tirer de ces résultats et du travail effectué ? Les résultats obtenus sont certes modérés par des limites. Ainsi, le choix du secteur biaise peut être les conclusions dans la mesure où les critères à la base de ce choix font que les résultats obtenus étaient déjà attendus. En outre, l'identification des actions et des réactions compétitives s'est faite au moyen de l'analyse de contenu des revues spécialisées. Des mouvements ont pu échapper à l'attention de ces revues pour différentes raisons et de ce fait n'ont pas été, peut-être, rapportés.

Les résultats autorisent cependant la mise à jour d'apports. Comme premier apport de ce travail, l'observation, l'étude du secteur et les conclusions obtenues valident l'utilisation de l'unité d'analyse action-réaction pour comprendre la compétition, pour tenir compte de l'interaction des acteurs et pour faire émerger les sources de l'avantage compétitif. Elles valident également l'exploitation de l'unité action-réaction pour saisir la dynamique dans l'analyse de la concurrence. Elles valident en outre l'emploi de l'unité action-réaction pour l'étude détaillée et non macroscopique des comportements compétitifs des firmes. Elles valident la firme comme unité d'observation de la stratégie concurrentielle. Elles valident enfin l'intégration des variables liées aux firmes et celles associées à l'environnement, d'une manière distincte des théories des organisations bâties sur le déterminisme.

Ce travail laisse penser, par ailleurs, que l'unité d'analyse action-réaction est pertinente pour prolonger la réflexion autour de la construction d'une théorie de l'avantage compétitif, pour enrichir la théorie de l'oligopole et la théorie de la stratégie.

Comme deuxième apport, la recherche a validé un dispositif de recherche original dans la mesure où les comportements compétitifs sont saisis directement et non inférés au moyen d'analyses macroscopiques.

Comme troisième apport, ce travail montre que des sources secondaires de bonne qualité peuvent permettre de recueillir les données sur les comportements compétitifs et sur les organisations et met l'accent sur l'utilisation de plusieurs sources pour collecter les données.

En termes **d'implications managériales**, l'utilisation de l'unité d'analyse action-réaction et le repérage des caractéristiques des actions et des réactions débouchent sur

une panoplie de recommandations. D'abord, il est possible au moyen de l'observation des actions et des réactions d'identifier les différents acteurs d'un secteur, ce qui nous semble plus fructueux que des analyses type groupes stratégiques. Ensuite, il est envisageable de mettre à jour les caractéristiques des actions qui sont source d'avantage compétitif. En outre, les caractéristiques des réactions inopportunes ou préjudiciables peuvent être définies. Enfin, le dispositif de recherche utilisé a permis d'approfondir la connaissance du secteur de la presse.

Comme cette recherche utilise une démarche nouvelle en théorie de la stratégie, elle ouvre des **perspectives significatives** que nous regroupons autour de six axes. Le premier vise à approfondir la réflexion autour des variables environnementales et contextuelles et à les intégrer d'une manière empirique. Le deuxième concerne l'examen des actions et les réactions sur une longue période pour arriver, au moyen des outils de l'historien, à « périodiser » les événements compétitifs et dégager les tendances lourdes. Le troisième est relatif à la complexité des événements compétitifs. Le quatrième consiste en la mise à jour d'autres caractéristiques des actions (actions difficiles à mettre en œuvre, actions secrètes, actions annoncées et non suivies d'exécution, etc.). Le cinquième porte sur l'impact des actions compétitives sur l'ensemble des acteurs : firmes rivales, fournisseurs, distributeurs, organismes de régulation, etc. Enfin, le sixième axe envisage l'utilisation de l'unité d'analyse action-réaction dans d'autres secteurs affichant d'autres caractéristiques.

CONCLUSION

Paraphrasant Aristote, René Girard (1978, p.9.) estime que « l'homme diffère des autres animaux en ce qu'il est le plus apte à l'imitation ». Cette attitude a été mise entre parenthèses dans les sociétés archaïques où les entrecroisements d'interdits et des compartiments qu'ils définissent opèrent d'office la répartition des objets disponibles entre les membres de la communauté; l'objectif recherché étant l'élimination du choix individuel et par conséquent de tout acte de nature belliqueuse et concurrentielle (Girard, 1978, p.315).L'évolution de la société des hommes rompt avec ces interdits et écarte ce type de stratification sociale. L'émergence des choix individuels fait qu'il n'est plus envisageable d'interdire à l'Autre ce qui est réservé à l'Un. L'homme étant ainsi dans la possibilité de souhaiter et de désirer, son comportement va susciter des jalousies, des envies, provoquant des rivalités souvent mimétiques et débouchant sur des conflits aigus.

Limiter cette rivalité, comme a essayé de le montrer ce travail, est du domaine du possible s'agissant des comportements des firmes dans la recherche d'avantages compétitifs. Pour atteindre cet objectif, la voie qui semble se dessiner est celle qui permet aux firmes de se distinguer d'autrui par la singularisation^{xxvi}. Cette démarche se situe dans une perspective largement différente de celle mise en avant par Chamberlin ainsi que de celle préconisée par les travaux axés sur la différenciation. Elle est liée aux comportements proprement dits des firmes sur le marché. La recherche de la singularité est une recherche de l'évitement, qui se traduit soit par l'engagement d'actions suffisamment subtiles ne provoquant pas de réponses, soit par le choix de mouvements pour lesquels les réactions ne peuvent être que lentes, soit enfin par l'engagement d'actions reposant sur des ressources tangibles et tacites face auxquelles les réactions ne peuvent pas être de même niveau. Trois options non exclusives et donc trois modes

d'emploi de la stratégie parmi d'autres possibles sont ainsi envisagés avec l'idée, en filigrane, que le sommet de l'art stratégique est de définir une stratégie sans compétition (Smith et alii, 1992, p.X), c'est-à-dire ne suscitant pas le désir adverse, tempérant par conséquent la rivalité et donc le conflit.

L'on voit ici poindre un thème important, à savoir que toute réflexion sérieuse sur la stratégie récusant le mimétisme est dépendante d'un certain savoir sur l'interaction des firmes. L'obtention de ce savoir, à partir par exemple d'une approche praxéologique, a comme finalité la mise à jour de similitudes et de régularités dans les comportements compétitifs des firmes. L'une des vertus de l'unité d'analyse action-réaction est sa contribution à une définition pertinente de la stratégie (Koenig, 1996, p.33.), laquelle ne peut pas être « réduite à l'intention intelligente » (Koenig, 1996, p.33.). Cette définition pousse à chercher le repérage d'invariants, qui vont aider à « prédire »^{xxvii}, ce qui participe au premier chef de la formation de la stratégie. Comment définir ce processus de formation en tenant compte et des invariants identifiés, qui vont être à la base des « conduites intentionnelles » des dirigeants et des « phénomènes émergents »^{xxviii}? Comment construire ce processus, comment le penser en approfondissant la compréhension tirée de l'interaction compétitive et comment organiser « la montée en généralité » de nos conclusions issues des secteurs et des cas étudiés et des phénomènes observés, sont des questions qui sortent du cadre de ce travail.

Notes

ⁱTraduit par René Girard par la gloire ou la majesté triomphante. « Les hommes n'en jouissent que de façon temporaire et toujours aux dépens les uns des autres. Etre un dieu c'est posséder la *kudos* en permanence, en rester le maître incontesté, ce qui n'a jamais lieu parmi les hommes», (Girard, 1972, p.226).

ⁱⁱD'une manière quelque peu provocatrice, certains chercheurs récusent complètement la théorie des jeux en s'interrogeant de la manière suivante : « A quoi sert donc la théorie des jeux pour le gestionnaire hormis le fait qu'elle soulève des problèmes ? Sur le plan pratique, elle ne sert pas à grand-chose, si ce n'est à rien du tout. » (Le Monde 30.09.97, citant l'Encyclopédie de Gestion, 1997)..

ⁱⁱⁱCertains auteurs (Koenig, 1996, p.528) opposent la différenciation dite stratégique à la distinction. La différenciation stratégique est mise œuvre par la firme pour laisser croire au client que le produit proposé est unique. Mais cette différenciation repose sur un système d'offre équivalent à celui des concurrents. La distinction vise le même objectif mais en revanche s'appuie sur un système d'offre unique, par conséquent difficilement imitable.

^{iv}Comme exemple récent, nous pouvons évoquer le constructeur informatique américain IBM qui a annoncé le 6 novembre 1997 la commercialisation d'un ordinateur personnel Aptiva E16, pour 999 dollars. IBM exprime par cette annonce son entrée sur le marché des micro-ordinateurs à petits prix, sur lequel l'ont devancé depuis de nombreux mois des firmes comme AST Research, Packard Bell-Nec, Compaq, Acer ou Hewlett-Packard. IBM a payé « cher son retard » puisque sa part de marché dans les ventes mondiales de PC a reculé à 8,5% au troisième trimestre 1997 contre 9% au trimestre précédent (Le Monde, 8.11.1997).

^vIl est d'autant plus crucial que l'avantage compétitif est difficile à faire durer. Par exemple, dans le secteur des sodas, l'une des innovations a été le développement des sodas « light ». Cette initiative a été du fait de Royal Crown, entreprise concurrente de Coca-Cola et de Pepsi-Cola. Au début des années soixante, Royal Crown a introduit son Diet Rite Cola, trois ans avant Coca ou Pepsi. Au début, la part de Royal Crown était égale voire supérieure à celle de Coca. A la fin de l'année 1983, le Diet Coke était le genre le plus vendu (D'Aveni, 1995, p.207).

^{vi}Par exemple, la victoire du magnétoscope VHS de Matsushita (imitateur) sur le Betamax de Sony.

^{vii}Comme exemple de ce type de démarche, le clonage de la technologie du PC IBM par la firme américaine Dell Computer et l'offre du produit (accompagné de services importants) à un meilleur prix. De plus, Dell s'est fait lui-même imiter par des concurrents au niveau du marketing direct. Il faut signaler cependant que le produit né de l'imitation pure et simple n'est pas toujours réussi. « Pourquoi des clients heureux adopteraient-ils un produit nouveau si celui du premier entrant les satisfait ? L'imitateur doit donc

recourir à des formes plus complexes d'imitation pour se différencier du premier entrant », (D'Aveni, 1995, p.95).

^{viii}Comme celle qu'a connue IBM avec les PC.

^{ix}Dans un entretien avec Kraft et Maupertuis paru dans la Revue d'Economie Industrielle (1996), Nelson explique que, lors des premiers développements des micro-ordinateurs par des firmes telles que Apple et Commodore, IBM a paru étonné. Or, il n'en est rien, car IBM disposait de véritables compétences dans ce domaine dans son laboratoire de Yorktown (USA). Pour Nelson, si IBM n'a pu proposer ce projet ou réagir, c'est parce que c'est avant tout une entité organisationnelle et non une collection d'organisations autonomes prenant leur décision d'une manière indépendante. L'immobilisme d'IBM s'explique alors par l'impossibilité d'introduire une nouvelle compétence dans l'organisation à ce moment-là et donc d'agir ou de réagir. Nelson complète son propos en montrant que les grandes firmes pharmaceutiques réalisent d'une manière exclusive la biologie moléculaire ou la biotechnologie dans de nouveaux laboratoires et non dans leurs propres structures.

^xC'est une condition nécessaire mais non suffisante car l'information doit également être comprise (Baumard, 1995, p.50).

^{xi}L'influence de la structure sur les comportements ou des comportements sur la structure ne peut être que relative, car comme le montrent certains chercheurs, « la taille de l'organisation ou le degré de formalisation de sa planification ne présente qu'une très faible corrélation avec l'attention qu'elle porte à son environnement » (Baumard 1995, citant Lyles, Baird, Orris, Kuratko, 1993).

^{xii}La réussite de certaines actions peut dépendre également de la préemption de ressources rares. Ainsi, les premiers entrants sur certains marchés ont accès à des ressources naturelles uniques (par exemple, les Nickel Mines avec les coûts d'extraction les plus faibles), des terrains de valeur (par exemple, les emplacements des restaurants McDonald) ou de linéaires (l'occupation des rayons des supermarchés) (D'Aveni, 1995, p.90).

^{xiii}A ce propos, lorsqu'il y a engagement d'actions importantes, et que la firme ayant entrepris ce genre de manoeuvres ne dispose pas de ressources suffisantes pour se protéger, des difficultés peuvent surgir. Ainsi, en 1979, une action innovante entreprise par la société EMI a permis la mise au point du scanner. Mais ne disposant pas de ressources pour contrer les réactions des firmes concurrentes, elle n'a pas pu protéger son invention (Koenig, 1996, op.cit., p.320).

^{xiv}Lorsque les actions ou les réactions compétitives nécessitent de grands moyens ou des ressources conséquentes, les firmes de grande taille disposent, en général, de plus d'atouts que les firmes de taille modeste (Koenig, 1996, op.cit.). Toutefois, les travaux de Chen et Hambrick (1995) montrent que les firmes de petite taille sont plus actives dans l'engagement des actions compétitives et plus rapides dans l'exécution de leurs actions car elles attirent moins l'attention. Cependant, Chen et Hambrick ne différencient pas dans leur recherche les actions selon les moyens qu'elles nécessitent.

^{xv}Contrairement à nos attentes, l'information est difficile à obtenir dans le secteur de la presse. Les NMPP ne fournissent l'information qu'en accord avec les éditeurs alors que ces derniers ne sont pas toujours prêts à la fournir, l'estimant stratégique, malgré le fait que la période d'observation est révolue.

^{xvi}Les actions « diffusion kiosque » ne sont pas prises en compte dans le total des actions.

^{xvii}Les réactions « diffusion kiosque » ne sont pas prises en compte dans le total des réactions.

^{xviii}« Nous avons du mal à nous défaire d'une conception positiviste de la connaissance qui voudrait que l'entreprise bien informée soit nécessairement une entreprise bien placée dans la compétition » (Baumard, 1995, p.51).

^{xix}Pour souligner cette recherche de démarcation évitant l'agressivité, nous pensons à l'exemple d'ADA, entreprise de location de voitures qui s'est implantée en Bretagne en France en introduisant le discount. Cette approche ayant déjà porté ses fruits aux Etats-Unis, ADA a décidé de s'implanter d'abord dans les grandes villes puis dans des villes de moindre importance, que les grandes entreprises de location estiment de faible taille pour être rentables. ADA a cherché l'abaissement du point mort au moyen du « corner », jugé peu digne d'imitation par les concurrents, consistant en la proposition d'une franchise comme « complément à des activités liées à l'automobile », (Koenig, 1996, p.263).

^{xx}Deux exemples pour illustrer ces propos : les efforts entrepris par IBM pour imposer le processeur Power PC après avoir laissé le champ libre à Intel et une longue inertie ; le retard pris par le même constructeur IBM en matière d'ordinateurs à petits prix.

^{xxi}Il faut cependant signaler que « la nature de l'expérience est si paradoxale que lorsqu'elle est importante, elle peut se transformer en « culture » - ce que l'on sait quand on a tout oublié - ou au contraire, en « acculture », c'est à dire en amoncellement de schémas rigides et d'abrévés expéditifs d'interprétation » (Baumard, 1996, p.103).

^{xxii}Ce terme établi à partir du conte « les princes de Serendip » signifie « l'aptitude à découvrir par hasard et sagacité des choses que l'on ne cherche pas », (Koenig, 1996, p.33; Eco, 1992, cité par Baumard, 1995).

^{xxiii}Des réponses efficaces aux turbulences de l'environnement peuvent être envisagées si l'acteur fait preuve de complicité avec cet environnement et se montre capable d'opérer une description « épaisse » des phénomènes qui y surgissent. Ce souci du détail, du discernement et de la complicité est qualifié par certains chercheurs comme l'aptitude à distinguer le visible de l'invisible, ou l'*eustochia*, c'est à dire la possibilité de « deviner une similitude entre des choses à première vue profondément différentes », (Baumard, 1996, p.14).

^{xxiv}Dans la littérature sur la presse, trois figures sont proposées (Calmette *et alii*, 1994). La première fait du journal l'intermédiaire entre des lecteurs-acheteurs ne lisant le journal que pour l'information commerciale contenue et des annonceurs. Ce type de journal tirant ses revenus uniquement des annonceurs caractérise les journaux gratuits. La deuxième figure est plus complexe puisque les décisions des annonceurs, des publications et des lecteurs dépendent de la désirabilité relative de ces derniers pour les deux types de biens. Achètent-ils le titre pour y lire de la publicité (les revues de moto par exemple) ou malgré la publicité? La troisième figure insiste sur l'interdépendance des trois marchés : publicité, publications et biens et services. Cette dernière figure qui devrait caractériser les segments que nous avons étudiés semble être en partie remise en cause pour certains titres.

^{xxv}Ce bouleversement de l'ordre des choses peut être également apparenté à une rupture du rapport des forces. Dans les univers concurrentiels, le succès peut être obtenu par des démarches atypiques. L'innovation radicale fait partie de ces démarches atypiques et ces dernières suscitent le plus souvent des « réactions ambiguës » (Baumard, 1996, op.cit., p.85).

^{xxvi}Certains auteurs estiment même que cette singularité est la condition sine qua non de la vie. Ainsi, Aharoni (1993, p.44) avance qu'« une stratégie, après tout, est un plan d'action unique et doit être affirmée par la création, le maintien et la défense de l'avantage compétitif. En stratégie comme en biologie, des voies identiques d'existence ne permettent pas à des espèces rivales d'exister à moins de collusion. La prise en compte des avantages spécifiques à la firme dans la théorie de la firme est un premier pas dans la recherche de la stratégie unique [...]. Notre capacité d'interpréter et d'évaluer [...] les visions de l'entrepreneur peut être aidée plus par la recherche au moyen des outils de l'historien que par ceux de l'économiste ».

^{xxvii}Le rejet des approches déterministes ne signifie pas que l'univers des organisations est chaotique ou dépendant du hasard. Il ressemblerait plutôt à ces morceaux de musique dans lesquels nous reconnaissons les différents moments (allegro, adagio, etc.) mais dont il est difficile de repérer les détails de la composition. Les firmes et les organisations peuvent parfois se comporter d'une manière ordonnée comme des suites baroques, elles peuvent également improviser comme en jazz moderne.

^{xxviii}Ces propos mettent en avant, de nouveau, l'articulation formation-formulation de la stratégie qui « pose la question du lien entre les processus de prise de décision, en tant que producteurs de connaissances, et l'action organisationnelle, dans laquelle se forment les comportements stratégiques dans une perspective socio-cognitive » (Koenig, 1996, p.33).

REFERENCES

- Abell D.F.**, 1980. - *Defining the business : the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Aguilar F.J.**, 1967. - *Scanning the business environment*, New York : MacMillan.
- Aharoni Y.**, 1993. - « In search for the unique : can firm-specific advantages be evaluated? », *Journal of Management Studies*, 30, 1, pp.31- 49.
- Aldrich H.E.**, 1979. - *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Allison G. T.**, 1969. - « Conceptual models and the cuban missile crisis », *The American Political Science Review*, 63, 3, pp. 689-718.
- Ansoff H.I.**, 1984. - *Implanting strategic management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Bain J.**, 1965. - *Barriers to new competition*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Baumard P.**, 1995. - « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 49-57.
- Baumard P.**, 1996. - *Prospectives à l'usage du manager*, Litec.
- Benghozi J.-P.**, 1995. - « Savoir gérer pour savoir créer », in *Des savoirs en action* sous la direction de Charue-Duroc F., Editions de l'Harmattan, pp. 51-87.

- Biggadike E.R.**, 1979. - *Corporate diversification : entry, strategy and performance*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Bourgeois L.J.**, 1981. - « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, 6, pp. 29-39.
- Bourgeois L.J.**, 1984. - « Strategic management and determinism », *Academy of Management Review*, vol.9, 4, pp. 586-596.
- Buzell R.D., Gale B.T. et Sultan R.G.M.**, 1975. - « Market share, a key to profitability », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 97-106.
- Calmette M.F., Cavagnac M. et Crampes C.**, 1994. - « La tarification des publications périodiques », *Revue d'Economie Industrielle*, n°70, pp. 73-94.
- Caves R.E.**, 1980. - « Industrial organization, corporate strategy and structure », *Journal of Economic Literature*, 18, pp. 64-92.
- Caves R.E. et Porter M.E.**, 1977. - « From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition », *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.
- Chamberlin E.H.**, 1953. - *Théorie de la concurrence monopolistique*, P.U.F.
- Chandler A.D.**, 1962. - *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chen M.J.**, 1988. - « Competitive strategic interaction : a study of competitive actions and responses », *Thèse de Doctorat*, Université de Maryland, USA.
- Chen M.J et MacMillan J.C.**, 1992. - « Nonresponse and delayed response to competitive moves : the roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, volume 35, pp. 539-570.
- Chen M.J.**, 1996, « Competitor analysis and interfirm rivalry : toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, pp.100-134.
- Chen, M.J. et Hambrick D.C.**, 1995. - « Speed, stealth, and selective attack : how small firms differ from large firms in competitive behavior », *Academy of Management Journal*, volume 38, n°2, pp.453-482.
- Child J.**, 1972. - « Organization structure, environment and performance : the role of strategic choice », *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- Child J.**, 1997. - « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations, and environment : retrospect et prospect », *Organization Studies*, 18/1, pp.43-76.
- Clark K.**, 1988. - « Investment in new technology and competitive advantage », Division of Research, Graduate School of Business, Boston.
- D'Aveni R.**, 1995. - *Hypercompétition*, traduction française, Vuibert.
- Décision Médias**, 1994. - janvier.
- Décisions Médias**, 1995. - mars.
- Décisions Médias**, 1996. - mars.
- Decouflé A.-C.**, 1972. - *La prospective*, « Que sais-je? », PUF.
- Dussauge P.**, 1995. - « Les stratégies concurrentielles », in Ingham M. (ed.), *Management stratégique et compétitivité*, pp.115-131, DeBoeck Université, Bruxelles.
- Dutton J. et Duncan R.B.**, 1987. - « The creation of momentum for change through the process of strategic diagnosis », *Strategic Management Journal*, 8, pp. 279-295.
- Eco U.**, 1992. - *Les limites de l'interprétation*, Grasset.
- Eisenhardt K.M.**, 1989. - « Making fast strategic decisions in high velocity environments », *Academy of Management Journal*, 32, pp.533-576.
- Eisenhardt K.M.**, 1990. - « Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making », *California Management Review*, 32, 3, pp. 1-16.
- Farrell J. et Saloner G.**, 1985. - « Standardization, compatibility, and innovation », *Rand Journal of Economics*, 16, pp. 70-86.
- Forgues B.**, 1993. - « Processus de décision en situation de crise », *Thèse de Doctorat*, Paris IX Dauphine.
- Fredrickson J.W et Mitchell T.R.**, 1984. - « Strategic decision processes : comprehensiveness and performance in an industry with an instable environment », *Academy of Management Journal*, 27, pp. 399-423.
- Giddens A.**, 1984. - *The constitution of society*, Cambridge : Polity Press.
- Girard R.**, 1972. - *La violence et le sacré*, Grasset.
- Girard R.**, 1978. - *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset.
- Glais M.**, 1992. - *Economie industrielle*, Litec.
- Grant R.M.**, 1991. - « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulations », *California Management Review*, 3, pp.114-135.

- Gupta A.K.**, 1987. - « Strategic leadership : a metacontingency analysis », in Hambrick D.C. (ed), *The executive effect : concepts and methods for studying top managers* Greenwich, CT : JAI Press.
- Gupta A.K. et Govindarajan V.**, 1984. - « Business strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal*, 27, pp.25-41.
- Gupta G.K.**, 1984. - « Contingency linkages between strategy and general manager characteristics : a conceptual examination », *Academy of Management Review*, 9, 399-412.
- Hambrick D.C.**, 1982. - « Environmental scanning and organizational strategy », *Strategic Management Journal*, 3, pp.159-174.
- Hambrick D.C. et Mason P.A.**, 1984. - « Upper echelons : the organization as a reflection of its managers », *Academy of Management Review*, n°9, pp.193-206.
- Hamel G. et Prahalad C.K.**, 1995. - *La conquête du futur*, Interéditions.
- Hannan M. et Freeman J.**, 1977. - « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, 82, pp.929-964.
- Huber G.P.**, 1982. - « Organizational information systems: Determinants of their performances and behavior », *Management Science*, 32, pp. 575-589.
- Huber G.P.**, 1991. - « Organizational learning », *Organization Science*, 2, pp. 88-15.
- Jauch L.R., Osborn R.N. et Martin T.N.**, 1980. - « Structured content analysis of cases : a complementary method for organizational research », *Academy of Management Review*, vol.5, n°4, pp.517-525 .
- Jick T.D.**, 1979. - « Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, pp. 602-611.
- Koenig G.**, 1993a. - *Management Stratégique*, Editions Nathan.
- Koenig G.**, 1993b. - « Production de connaissances et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp.4-17.
- Koenig G.**, 1996. - *Management stratégique*, 2ème édition, Editions Nathan.
- Kraft J. et Maupertuis M.A.**, 1996. - « Institutionnalisme, évolutionnisme et compétences des firmes : le point de vue de Richard Nelson », *Revue d'Economie Industrielle*, n°78, 4ème trimestre, 69-80.
- Langley A.**, 1997. - « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, vol. 2, n°1, pp.50.
- Le Monde**, 1997. - « Babel de la gestion, » *Le Monde Initiatives*, 30 septembre, p.V.
- Le Monde**, 1997. - « IBM entre tardivement sur le marché des micro-ordinateurs à petits prix », 8 novembre, p.21.
- Le Monde**, 1997. - « Les consoles de jeux vidéo partent à la conquête des jeunes adultes », 15 novembre, p.27.
- Lieberman M.**, 1987. - « Excess capacity as a barrier to entry : an empirical appraisal », *The Journal of Industrial Economics*, volume XXXV, n°4, pp.607- 627.
- Lieberman M. B. et Montgomery D.B.**, 1988. - « First-mover advantages », *Strategic Management Journal*, n°9, pp. 41-58.
- Lorino P. et Tarondeau J.-C.**, 1998. - « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 5-17.
- Lyles M.A., Baird I.S., Orris J.B. et Kuratko D.F.**, 1993. - « Formalized planning in small business : increasong strategic choices », *Journal of Small Business Management* , vol.31, 2, p.38.
- MacMillan I C., Mccaffery M.L. et Van Wijk, G.**, 1985. - « Competitor's responses to easily new products - Exploring commercial banking product introductions », *Strategic Management Journal*, vol.6, pp. 75-86.
- MacMillan I.C.**, 1982. - « Seizing competitive initiative », *Journal of Business Strategy*, 2, 4, pp.43-57.
- Mansfield E.**, 1968. - *Industrial Research and technological innovation*, New York : Norton.
- Meyer A.D.**, 1982. - « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537.
- Miles R.E. et Snow C.C.**, 1978. - *Organizational strategy, structure and process*, New York : McGraw-Hill.
- Miller D. et Chen M.J.**, 1994. - « Competitive attack, retaliation and performance : an expectancy-valence framework », *Strategic Management Journal*, volume 15, pp.85-102
- Miller R. et Blais R.**, 1992. - « Configuration de modes d'innovation : les innovateurs prévisibles et les francs-tireurs », *Revue d'Economie Industrielle*, 61, 3ème trimestre, pp.33-53.
- Mintzberg H. et Waters J.A.**, 1982. - « Tracking strategy in entrepreneurial firm », *Academy of Management Journal*, 25, pp. 465- 499.

- Nelson R.R. et Winter S.G.**, 1982. - *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Pavitt K.**, 1990. - « What we know about the strategic management of technology », *California Management Review*, printemps, pp.17-26.
- Pfeffer J. et Salancik G.R.**, 1978. - *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York ; Harper and Row.
- Poirier L.**, 1987. - *Stratégie théorique II*, Economica.
- Porter E.M.**, 1980. - *Choix stratégique et compétition, techniques d'analyse des secteurs de la compétition dans l'industrie*, Traduction française, Economica.
- Porter E.M. et Spence A.M.**, 1982. - « The capacity expansion process in an growing oligopoly : the case of corn wet milling », in McCall J.J. (Eds), *The economics of information and uncertainty*, The University of Chicago Press, pp.259-316.
- Rasmusen E.**, 1990. - *Games and information : An introduction to game theory*, Cambridge, MA : Basil Blackwell.
- Rumelt R.P., Schendel D. et Teece D.**, 1991. - « Strategic management and economics », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.5-29.
- Schelling T.C.**, 1960. - *The strategy of conflict*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Scherer F.M. et Ross D.**, 1990. - *Industrial market structure and economic performance*, Boston : Houghton-Mifflin.
- Schmalensee R.**, 1972. - *The economics of advertising*, Amsterdam : North-Holland.
- Schumpeter J.A.**, 1934. - *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter J.A.**, 1951. - *Capitalisme, socialisme et liberté*, Payot.
- Shaw R.W. et Shaw S.A.**, 1984. - « Late entry market shares and competitive survival : The case of synthetic fibers », *Managerial and Decision Economics*, 5, pp.72-79.
- Smircich L. et Subbart C.**, 1985. - « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, 10, pp.724-736.
- Smith K.G. et Grimm C.M.**, 1987. - « Environment variation, strategic change and firm performance : a study of rail road deregulation », *Strategic Management Journal*, vol.8, 4, pp.363-376.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J.**, 1992. - *Dynamics of competitive strategy*, Sage Publications.
- Spence A.M.**, 1977. - « Entry, capacity, investment and oligopolistic pricing », *Bell Journal of Economics*, 8, pp.534-544.
- Spulber D.F.**, 1993. - « Economic Analysis and Management Strategy : A Survey », *Journal of Economics and Management Strategy*, volume 1, n°3, 535-574.
- Spulber D.F.**, 1994. - « Economic analysis and management strategy : a survey continued », *Journal of Economics et Management Strategy*, vol.3, n°2, pp. 355-406.
- Stalk G. Jr.**, 1988. - « Time-The next source of competitive advantage », *Harvard Business Review*, 88, 4, pp. 41-51.
- Staw B.M.**, 1981. - « The escalation of commitment to a course of action », *Academy of Management Review*, vol.6, n°4, pp. 577-587.
- Strategor**, 1993. - *Stratégies, structure, décision, identité*, Interéditions.
- Sun Tzu**, 1978. - *L'art de la guerre*, Flammarion.
- Teece D.J.**, 1986. - « Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, vol.15, pp. 285-305.
- Thiéart R.-A et Forgues B.**, 1997. - « Action, structure and chaos », *Organization Studies*, 18, 1, pp.11-143.
- Thompson J.**, 1967. - *Organizations in action*, New York : McGraw-Hill.
- Tremblay V.**, 1985. - « Strategic groups and the demand for beer », *Journal of Industrial Economics*, 32, 2, pp. 183-198.
- Tsai W.M., MacMillan I.C. et Low M.B.**, 1991. - « Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets », *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 443-454.
- Urban G.L., Carter T., Gaskin S. et Mucha Z.**, 1986. - « Market share rewards to pioneering brands : an strategic implications », *Management Science*, 32, pp. 645-659.
- Utterback J.M.**, 1978. - « Management of technology », in Hax A. (ed.), *Studies in Operations Management*, Amsterdam, North-Holland, pp.137-160.
- Vessey J.T.**, 1991. - « The new competitors, They think in terms of « speed-to-market » », *Academy of Management Executive*, 5,2, pp.23-33.
- Von Mises L.**, 1985. - *L'action humaine*, traduction française, PUF.

Weick K.E., 1969. - *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass : Addison-Wesley.
Weigelt K et MacMillan I.C., 1988. - « An interactive strategic analysis framework », *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 27-40.