

## **La gestion des modes relationnels entre concurrents** **IBERT, Jérôme, Paris Val de Marne**

La coopération entre entreprises s'est imposée comme l'une des formules les plus populaires du management stratégique. Les relations entre firmes concurrentes se sont diversifiées. Il nous est donc apparu nécessaire d'étudier les interactions entre les différents modes relationnels pour restituer une dynamique.

Nous présenterons le cadre conceptuel que nous avons mobilisé pour notre investigation pour ensuite préciser notre méthodologie de recherche et exposer nos résultats.

### **1. Le cadre conceptuel des relations entre concurrents**

#### **L'interdépendance entre concurrents**

Les situations d'interdépendance ont été mises en évidence par les économistes dans le cadre des marchés oligopolistiques, c'est à dire des marchés où n'interviennent qu'un petit nombre d'offreurs. Modélisant le comportement du duopole, Chamberlin (1953, 1962) montrait que les deux offreurs étaient dans une situation d'interdépendance mutuelle, dans la mesure où toute modification de l'offre de l'un d'entre eux, affectait l'autre et le conduisait à une modification de son offre. Étendant cette interdépendance au cadre de l'oligopole, Chamberlin démontrait qu'à partir du moment où les oligopolistes reconnaissent leur interdépendance mutuelle, ils seraient conduits inéluctablement à ajuster mutuellement leurs offres afin de maximiser leur profits joints sans qu'une quelconque collusion explicite et tacite soit nécessaire. Cependant les oligopoles n'ont pas l'exclusivité des situations d'interdépendance. La plupart des marchés peuvent être considérés comme des "chaînes d'oligopoles" du fait que chacune des firmes n'est affectée que d'un petit nombre de rivaux géographiquement proches ou s'adressant à la même catégorie de consommateurs (Henderson, 1954). L'interdépendance des firmes apparaît donc intimement liée à la géographie des marchés et à l'appartenance des offreurs au même groupe de concurrence. Elle doit être prise en compte pour analyser les relations entre firmes concurrentes car elle est susceptible de limiter l'intensité de leur rivalité (König, 1996).

#### **Les modes de gestion de l'interdépendance entre concurrents**

Nous avons envisagé dans le paragraphe précédent qu'un des deux modèles généraux de l'action économique mis en évidence par Perroux (1994) : celui de "l'échange pur". Dans ce modèle, il ne peut être question que de l'affrontement dans une situation de concurrence pure et parfaite entre des agents-calculateurs rationnels. Le comportement des agents dans ce modèle relève d'une "psychologie étroite" (Perroux, 1994: 187). Une vision plus réaliste de l'action économique implique la prise en compte d'un modèle général alternatif, celui de "l'échange composite". "L'échange composite est un mixte de transferts libres et réciproques d'utilité et de relations de pouvoirs; il exprime logiquement la relation économique qui est, essentiellement, un conflit-

coopération, une lutte-concours” (Perroux, 1994: 185). C’est bien à Perroux que l’on doit l’idée d’une dialectique conflit-coopération entre agents économiques. Bien que cette analyse date des années soixante-dix (pour la première édition de l’ouvrage de Perroux : “Pouvoir et économie”), la littérature en management stratégique, s’est d’abord attachée à analyser de plus en plus finement la notion de rivalité. Ce n’est que tardivement qu’elle s’est intéressée au registre coopératif.

Le terrain le plus classique de l’affrontement est celui des prix (Kœnig, 1990) ou des décisions d’implantation de capacités (Porter, 1980, Zajac & Bazerman, 1991). l’affrontement peut néanmoins se produire sur l’accès aux ressources (Porter, 1980, Kœnig, 1990).

Porter (1980) a défini trois stratégies de base vis à vis de la concurrence. La première des stratégies de base consiste en une “domination globale au niveau des coûts”. À défaut de disposer d’un avantage stratégique par des coûts faibles, Porter propose deux stratégies alternatives. La “différenciation” du produit ou du service réside dans l’exploitation d’éventuelles possibilités de perception par la clientèle du caractère unique de l’offre. Il s’agit pour la firme de créer un effet de monopole. La “concentration” consiste à ne cibler qu’un groupe de clients, un segment de la gamme de produit ou un marché géographique délimité. Se dessine alors une ligne de séparation entre les logiques d’affrontement et les logiques d’évitement.

L’évitement procède de différentes modalités qu’il convient d’exposer. Kœnig (1996) opère une première séparation entre l’effet de monopole et le déplacement.

Le déplacement consiste en une concentration de l’activité sur certains segments de marché. Mais comme le note Kœnig dans son ouvrage, si les concurrents bénéficient des mêmes possibilités de mobilité et peuvent s’adresser au même segment de clientèle, “il est à craindre que le déplacement ne procure qu’un répit très momentané” (1996: 253), en l’absence d’un statu quo tacite conduisant à un partage durable des territoires respectifs (i. e. sanctuaires) des acteurs en interaction.

L’effet de monopole peut quant à lui être obtenu soit par des logiques de démarcation, soit par des logiques d’obstruction. La démarcation consiste en l’exploitation du caractère unique de l’offre de la firme mis en avant par Porter (1980) avec la différenciation. Pour caractériser les différentes situations de démarcation, Kœnig (1996) introduit le critère de degré de substituabilité des prestations. L’effet de démarcation sera d’autant plus efficace pour éviter la concurrence par les prix que les offres resteront peu substituables. Avec l’obstruction, la firme va chercher à gêner les concurrents. Pour ce faire, elle peut exploiter une protection sous la forme d’un monopole de droit ou par le biais de mesures protectionnistes. Elle peut également dissuader ses concurrents potentiels en limitant leurs manœuvres. Des tactiques comme la prolifération de marques ou le “limit pricing” relèvent de cette figure d’obstruction.

Comme nous l’avons déjà souligné, la coopération ne s’est que tardivement imposée aux spécialistes du management stratégique. Porter (1980) ne concevait le concurrent que comme un adversaire et en aucun cas comme un partenaire. Il faudra attendre son ouvrage suivant pour que Porter (1985) envisage à demi-mot, la coopération<sup>1</sup>. Cette réticence s’explique, semble-t-il, par le fait qu’aux États Unis la coopération est restée longtemps perçue comme “une menace pour les mécanismes de marché” (Joffre &

---

<sup>1</sup>Porter parlera de “mise en commun d’activités” (1985 : 1986: 392).

Kœnig, 1992).

Vers le milieu des années 80, un nouveau courant de recherche se préoccupe du phénomène des “stratégies collectives”. Astley et Fombrun (1983) postulent l’émergence inintentionnelle de stratégies collectives destinées à gérer l’interdépendance mutuelle et à absorber la turbulence de l’environnement interorganisationnel. Pour Astley & Fombrun, l’interdépendance entre firmes concurrentes peut être directe ou indirecte.

Si les firmes sont très nombreuses (secteur à faible concentration), elles ne sont pas directement interdépendantes dans la mesure où l’action d’une firme n’a qu’un impact infime sur les autres, mais elles sont dépendantes à l’égard des mêmes ressources. Selon Fombrun et Astley, elles peuvent donc mettre en œuvre des “stratégies collectives agglomérées”, afin de maîtriser la ressource critique qu’est l’information. La structure de coordination émergente répond alors à une logique de formalisation sous la forme d’associations professionnelles ou de cartels. Ce type de structure collective leur permet de mettre en place des normes tarifaires ou d’entreprendre des actions de lobbying pour que les autorités gouvernementales imposent une certaine régulation. Les “stratégies collectives agglomérées” décrites par Fombrun et Astley correspondent en fait à la classe des “ententes corporatistes” mise en évidence par Glais, qui se caractérisent par “l’implication d’un syndicat professionnel” et par des “objectifs limités à une simple coordination tarifaire” (1993: 57).

Par contre si les firmes sont peu nombreuses (secteur à forte concentration), leur interdépendance les conduit à des “stratégies collectives confédérées”. La structure de coordination émergente relève alors de la collusion tacite ou du leadership informel (i. e. parallélisme de comportement), grâce au fait qu’elles disposent d’une meilleure information.

Notons que la notion d’émergence inintentionnelle des stratégies collectives, que les auteurs justifient d’un point de vue théorique, sied au contexte juridique américain du milieu des années 80 qui attache une grande importance aux notions d’intention et d’indépendance des décisions pour définir la licéité du comportement des firmes.

Mais avec l’internationalisation des marchés et l’impact croissant du progrès technologique, la coopération, va s’imposer à la discipline du management stratégique. “Le partage des coûts et des risques (...) de certains investissements” dicte aux firmes des “stratégies d’alliance” (Ramanantsoa, 1989: 2037). L’accès aux ressources en amont de la filière industrielle peut être le théâtre d’un renoncement à la compétition entre concurrents qui peuvent en toute légalité y développer selon une logique coopérative des alliances sous la forme d’entreprise conjointe leur permettant de réaliser une économie de taille sur des ressources similaires et/ou d’exploiter une complémentarité (Kœnig, 1996: 285).

Dussauge et Garrette (1995) Ces auteurs distinguent trois types d’alliances : les alliances de “co-intégration”, les alliances de “pseudo-concentration” et les alliances “complémentaires”.

Les alliances “co-intégration” sont des alliances où les firmes visent en commun à effectuer de la recherche et développement ou à réaliser un composant entrant dans la fabrication de leur produit. L’objectif de ce type d’alliance serait d’atteindre la taille critique exigée par une opération d’intégration sur la filière de l’activité.

Les alliances de “pseudo-concentration” ont pour objet la réalisation en commun d’un produit dans son ensemble. La logique sous-jacente à ce type d’accord est toujours celle de la taille critique nécessaire mais il s’agit ici d’une alternative à la concentration

car l'alliance concerne l'ensemble des opérations sur un produit, de "la conception à sa commercialisation". Les secteurs de prédilection de ce type d'accord sont l'aérospatial et l'armement.

Enfin Dussauge et Garrette identifient une troisième catégorie d'alliance : les alliances dites "complémentaires", qui consistent à "exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire" (ibid: 232). Il s'agit principalement, dans l'étude des auteurs, des accords de commercialisation par une firme, des produits réalisés par une firme concurrente.

### **L'interaction entre les modes relationnels**

Si la création d'une entreprise conjointe commune ne remet pas en cause la compétition entre les organisations parentes, elle peut néanmoins la réduire non seulement par l'échange d'informations mais aussi du fait d'investissements communs (Pfeffer & Salancik, 1978: 153).

Dussauge et Garrette (1995) ont justement étudié l'impact des différents types d'alliance entre concurrents sur l'intensité de leur rivalité. Selon eux, les alliances de co-intégration seraient "sans effet" sur la concurrence que les partenaires-adversaires se livrent. "L'impact limité" des alliances de "co-intégration" sur la stratégie des partenaires expliquerait ce résultat. Ces auteurs suggèrent que les alliances de "pseudo-concentration" limitent la concurrence entre les partenaires-adversaires. Ce phénomène s'expliquerait par la stabilité de la relation entre partenaires et par la dépendance réciproque qu'elle créerait. De telles alliances seraient fréquemment l'objet d'un renouvellement à l'identique "favorisé par l'apprentissage du travail en commun" (1995: 242).

Dussauge et Garrette estiment que les alliances "complémentaires" contribuent au renforcement de l'un des partenaires qui développe progressivement et de façon autonome, "une activité similaire à celle de l'alliance" (ibid: 243).

Bresser et Harl (1986) ont analysé les opportunités et les risques liés aux stratégies collectives, cette fois-ci "intentionnelles", menées dans le cadre d'une interdépendance horizontale. Leur propos est d'examiner les processus de dysfonctionnement et d'auto-renforcement de ces stratégies. Bresser et Harl assimilent à des dysfonctionnements inhérents aux stratégies collectives, la perte de flexibilité et de capacité d'adaptation. La notion de flexibilité est évoquée par Bresser et Harl comme "la liberté d'action" de la firme. Les stratégies collectives peuvent restreindre cette liberté d'action. Elles peuvent se traduire par une trop grande diffusion de l'information qui permettra aux concurrents d'anticiper sur les actions de la firme (Bresser, 1988). L'adoption de grilles tarifaires peut constituer un carcan pour une firme bénéficiant de meilleures conditions de coûts que ces rivales. En ce sens, toute restriction à la manifestation d'un avantage concurrentiel potentiel, se traduit par un coût d'opportunité. Quant à la capacité d'adaptation<sup>2</sup>, Bresser et Harl soulignent que l'inertie créée par les stratégies collectives peut être exploitée, tant par des acteurs extérieurs que par des acteurs en rupture de banc, qui auraient beau jeu d'utiliser les armes de la compétition (ibid: 413). Les

---

<sup>2</sup>D'autres travaux ont mis en évidence l'impact de la coopération sur la capacité d'adaptation. Ainsi les programmes de coopération dans le secteur de l'aéronautique, sont dictés par l'accroissement des investissements nécessaires et le rythme accrue de l'obsolescence technologique. Le partage des tâches entre les partenaires induit une certaine spécialisation qui menace la polyvalence et l'autonomie des firmes, en bref leur capacité d'adaptation. Pour éviter ce phénomène pervers, les firmes ont tendance à développer des alliances multiples et non stables leur permettant de diversifier les types d'opérations qui leur sont confiées (Dussauge, 1990).

travaux de Carney (1987) corroborent cette proposition. Cet auteur a montré par une étude de cas multiples que les stratégies collectives entre concurrents ne peuvent servir qu'une situation de consolidation. Elles se sont révélées inadaptées à une situation où la menace provient d'une innovation dans le secteur concerné.

Pour Bresser et Harl, ces "dysfonctionnements" indésirables des stratégies collectives conduisent soit à leur explosion, soit à leur auto-renforcement qui ne fait qu'accroître ensuite les dysfonctionnements et retarder l'échéance de leur explosion. Autrement dit, ce n'est reculer que pour mieux sauter. D'où pour les acteurs, la nécessité d'apprécier ces dysfonctionnements suffisamment tôt pour décroître le degré de collectivisation de leur stratégie et accroître leur degré d'individualisme (axé sur la compétition). En conséquence les auteurs postulent que "les stratégies collectives qui sont informelles<sup>3</sup>, de court terme et qui impliquent peu de participants, semblent être supérieures pour obtenir la variété requise<sup>4</sup>, parce que ces conditions facilitent le passage d'une stratégie collective à une stratégie concurrentielle" (Bresser & Harl, 1986: 420). En d'autres termes, l'entente tacite, ponctuelle et territorialisée, serait plus souple car elle permettrait une transition plus rapide vers la compétition. Cependant, Bresser et Harl prennent note de ce paradoxe qui consiste en un retour à un niveau accru de compétition et qui peut causer de "sévères formes de turbulence telles que les guerres de prix". "Dans ces situations, les organisations peuvent être prêtes à revenir à nouveau à des formes plus collectives de stratégies afin de réduire la turbulence" (ibid: 421). Ceci conduit Bresser et Harl à placer sur un pied d'égalité les stratégies collectives et les stratégies concurrentielles car toutes deux "tendent à entraîner des dysfonctionnements. (...) Ces dysfonctionnements se produisent dans le management de l'interdépendance à long terme de telle façon que les effets stabilisateurs ne semblent possibles que pour des périodes limitées de temps. (...) La tension dialectique entre les stratégies collectives et les stratégies concurrentielles se déroule comme un processus alternant de réponses aux instabilités. (...) En alternant entre plus de formes concurrentielles et plus de formes collectives de stratégies, les organisations sont aptes à maintenir leur viabilité et leur stabilité de long terme" (ibid: 421).

Par rapport à cette dialectique, les auteurs attribuent aux stratégies de différenciation des produits, que nous avons également envisagé sous la figure de la démarcation (Koenig, 1996), un statut spécifique et intermédiaire de par leur aptitude à réduire l'interdépendance des oligopolistes sans les contraindre à recourir à une forme de stratégie collective.

Bresser et Harl s'interrogent également sur les possibilités d'éviter la transition vers l'affrontement en amortissant (muting) les dysfonctionnements des stratégies collectives par des "tampons" (buffers). Ils proposent trois types de solutions : 1) ériger des barrières à l'entrée; 2) diversifier l'application de ces stratégies collectives; 3) ne recourir aux stratégies collectives que dans des environnements munificents. Mais les auteurs notent que les barrières à l'entrée et la munificence de l'environnement induisent le risque d'une émergence soudaine des dysfonctionnements des stratégies collectives. Ils n'auront donc qu'un effet retardateur.

Par la diversification entre stratégies collectives et stratégies concurrentielles, Bresser et Harl désignent en fait la combinaison synchronique de ces stratégies. Cette combinaison peut s'opérer soit sur des zones de marché distinctes, soit sur des types d'action. Il est ainsi loisible d'appliquer une stratégie collective en matière de publicité

---

<sup>3</sup>Bresser et Harl accordent à la collusion et au leadership des prix un faible degré de formalisation, retenant, semble-t-il, la dimension d'engagement contractuel.

<sup>4</sup>La notion de variété requise est ici le corollaire de la capacité d'adaptation de la firme à la variété externe.

tout en restant en compétition au niveau des produits et des prix (Bresser, 1988). Cependant, les deux auteurs ne reconnaissent qu'une portée limitée à cette combinaison synchronique car, selon eux, elle accroît la complexité stratégique à laquelle les firmes doivent faire face. C'est le point essentiel de leur analyse.

Faut-il opérer des combinaisons ou des transitions? Bresser et Harl optent pour une dialectique par la solution de transition. Ils concluent leur article en disant que le "timing est crucial" car il détermine l'aptitude à contenir les dysfonctionnements par certaines manœuvres ou à opérer "des renversements périodiques et des transitions rapides"(1986: 425) .

Bresser et Harl apportent une contribution en terme d'analyse de l'interaction entre les firmes. Dans le contexte américain, ils contribuent à une réelle avancée parce qu'ils envisagent enfin la réalité des pratiques des firmes.

### **Signaux coopératifs et agonistiques**

Le rôle des signaux coopératifs dans la dynamique d'un jeu du type "dilemme du prisonnier" (i. e. jeu à somme non nulle avec des conditions de gain prédéterminées) a été formulé par Jacquemin (1987). "L'établissement d'une négociation ou de communication dans le but de coordonner les attentes des parties en présence n'a pas besoin d'être bilatéral pour être efficace : une négociation unilatérale peut suffire pour entraîner en fin de compte une coordination salvatrice pour les deux parties" (Schelling, 1986: 108). Les jeux de négociation impliquent le plus souvent un processus dynamique d'ajustement réciproque des positions des parties en présence plutôt qu'un mécanisme de pure communication débouchant sur un accord formel" (ibid: 134). Confrontant les programmes de "dilemme du prisonnier" des plus grands spécialistes de la théorie des jeux lors d'un tournoi informatique, Axelrod (1984) a démontré que c'est la règle du "tit for tat" qui procure les meilleurs résultats, quelles que soient les stratégies les plus sophistiquées qui lui sont opposées lors des différentes manches. Le "tit for tat" est malaisé à traduire. Littéralement, c'est "rendre la pareille" mais avec aussi l'idée "d'un prêté pour un rendu". Il s'agit d'initier un comportement coopératif, en escomptant une réaction réciproque de l'autre, et de riposter en cas de réponse agressive.

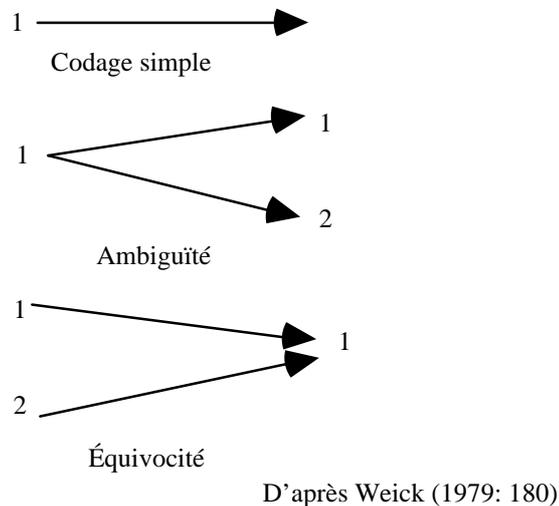
Axelrod justifie la "robustesse" des résultats qu'il obtient, par quatre propriétés inhérentes à la stratégie du "tit for tat":

- la bienveillance qui évite de s'empêtrer dans des conflits inutiles;
- la susceptibilité qui implique des représailles immédiates et décourage l'autre de faire "cavalier seul";
- l'indulgence, c'est à dire la limitation à une seule riposte, qui permet de restaurer après coup la coopération mutuelle;
- l'intelligibilité d'un comportement de "tit for tat" pour l'autre camp.

Pour Axelrod, l'amitié n'est pas nécessaire pour déclencher le "tit for tat". Ce qui compte avant tout autre chose, c'est l'intelligibilité du comportement, issue elle-même par les trois propriétés précédentes. Toute ambiguïté dans le système de valeur d'un des joueurs apparaît comme un obstacle à l'émergence d'un comportement coopératif stable. Que ce passe-t-il alors dans les situations mixtes de conflit-coopération ? Ce questionnement suscite une réflexion sur la notion de clarté du signal de marché.

La "clarté" d'un signal réside dans son caractère explicite, son aptitude à déterminer pour le receveur une seule interprétation possible sans aucune ambiguïté (Eliashberg,

Robertson & Rymon, 1994), à lui permettre une attribution causale précise à propos de l'intention de l'émetteur (Heil & Robertson, 1991). Weick distingue l'ambiguïté de "l'équivocité" en faisant référence au schéma de communication. Nous reprendrons la figure qui illustre son propos (cf. figure 1).



**Figure 1 : La distinction entre ambiguïté et équivocité.**

Weick expose le phénomène d'ambiguïté de la façon suivante "le même input peut générer une variété d'outputs parce que le bruit s'ajoute durant le temps de la transmission et on ne peut être sûr de ce qui sera éventuellement reçu. Le bruit est comme une seconde communication. Il introduit des messages dans le canal que ni la source original ni le récepteur ne peuvent prédire"(1979: 179). L'auteur positionne l'équivocité comme un processus tout à fait différent. "Le problème de prédiction avec l'équivocité est juste à l'opposé du problème de prédiction avec le bruit. Nous devons prendre le point de vue du récepteur (...) Le problème de l'équivocité pour un destinataire, c'est que, pour un output donné, le récepteur ne peut décider quel input l'a généré. Deux inputs ou plus sont impliqués dans le même message, et le destinataire est confronté à la question de savoir laquelle des significations possibles est la plus appropriée" (1979: 180).

Une analyse de la gestion des modes relationnels entre concurrents peut être menée au travers du triptyque affrontement-évitement-coopération (Kœnig, 1990). Elle implique également la prise en compte des conduites collusives (ententes). Notre recherche vise plus particulièrement à cerner l'interaction qu'entretiennent ces différents modes relationnel. Il apparaît également pertinent d'évaluer la portée du caractère ambigu ou équivoque des signaux de marché que les concurrents peuvent s'échanger.

## **2. Méthodologie**

Les recherches sur la dynamique concurrentielle intégrant le phénomène collusif souffrent d'un certains biais dans la mesure où elles n'ont permis d'étudier a posteriori que les cas d'entreprises qui se sont fait détecter par la police de la concurrence. Afin d'éviter ce biais, nous avons opté pour une analyse empirique de pratiques en cours. Compte tenu de la difficulté à observer l'ensemble des modalités d'interaction, les acteurs étant peut enclins à se découvrir, nous nous sommes centré sur l'étude en profondeur d'un cas sectoriel exemplaire (Yin, 1984), c'est à dire où se produisaient des ententes.

### **La sélection d'un cas exemplaire**

Afin de pouvoir étudier des occurrences d'entente, nous avons sélectionner le cas en vertu du modèle de Glais et Laurent (1983).

Facteurs déterminants	Caractéristiques du marché étudié
Un fort degré de concentration de l'offre.	Il est dominé par cinq entreprises, Lokrum, Sponza, Pomet, Beccadili et Pomet <sup>5</sup> qui réalisent les trois quarts du volume d'activité.
L'homogénéité des produits offerts.	L'homogénéité des produits est relative car les acteurs mènent des politiques de démarcation. Mais le critère d'homogénéité peut être étendu à d'autres éléments (Phillips, 1960) : le secteur en question est caractérisé par une grande homogénéité des coûts de revient qui rend très aisée une collusion sur les prix.
Une inélasticité de la demande par rapport au prix <sup>6</sup> .	Comme le souligne Posner (1976: 48), le critère d'élasticité demande/prix est difficile à mesurer et à interpréter. A l'instar des législateurs antitrust, des juges et des économistes, ce critère est à examiner également à la lueur de l'absence d'un produit substitut.
Les coûts fixes élevés et une baisse de la demande	Le marché est caractérisé par des coûts fixes élevés qui conduisent à des alliances entre les acteurs sur les implantations de capacité et par une baisse de la demande.
Les procédures d'appel d'offre	Le marché y est en grande partie l'objet d'appel d'offres.

### **La collecte des données**

<sup>5</sup>Les firmes sont désignées par des pseudonymes afin de garantir leur anonymat.

<sup>6</sup>Hay et Kelley (1974) ont évoqué le critère d'élasticité demande/prix en raison de l'inutilisation de capacité de production qu'entraînerait une élévation du niveau de prix consécutif à une entente. L'élasticité freinerait donc l'entente et l'inélasticité la favoriserait. Ce critère en suggère donc un autre : la relation entre la capacité de production et le volume d'activité du marché. A cet égard, la surcapacité de production qui règne sur le marché étudié constitue un facteur économique déterminant.

La collecte des données procède d'une triangulation (Jick, 1979; Stake, 1995) entre données primaires, entretiens et observation non participante, et des données secondaires (articles de presse, documentation sectorielle, données syndicales sur l'état du marché, données possédées par les firmes ou par les autres acteurs concernés par l'activité, contenus des réponses aux appels d'offres). L'objet de recherche a dicté une prééminence des données primaires, mais le recours à des données secondaires, notamment des résultats d'appel d'offres et des données de volume de production révélant des situations d'affrontement ou d'entente, nous a permis de contrecarrer les tactiques d'obstruction de certains sujets peu enclins à la révélation (Webb & Weick, 1979).

Compte tenu du caractère sensible de notre recherche, nous avons créé une relation de confiance avec les acteurs par une approche progressive des thèmes de la recherche. Notre présence continue pendant 19 mois, nous a également permis d'acquérir une familiarité avec le terrain. La sélection de nos interlocuteurs s'est opérée avec une efficacité croissante. De façon incrémentale, nous nous sommes constitué des parrains nous aménageant, au fur et à mesure, les introductions nécessaires. Nous avons sélectionné les représentants des firmes en concurrence en panachant différents niveaux hiérarchiques : responsables locaux, directeurs régionaux et un président de groupe. Par ailleurs, nous avons également rencontré des acteurs périphériques et trois donneurs d'ordre relevant d'organismes publics différents. Les donneurs d'ordre furent d'ailleurs les sujets les plus difficiles à impliquer dans la recherche. Il nous a fallu opérer un compromis entre la diversité des points de vue (Rubin & Rubin, 1995:69) et la création d'un climat d'intimité (Mitchell, 1993).

Les données primaires ont été recueillies par 53 entretiens, la plupart en profondeur (deux à quatre heures). Ces entretiens ont été le plus souvent enregistrés afin de garantir une plus grande validité des données discursives en respectant strictement leur formulation (Kirk & Miller, 1986: 23). Notre technique d'entretien relevait de l'interview "créative" du fait qu'elle procédait de la "révélation mutuelle" entre le chercheur et les sujets (Douglas, 1985). Cette technique permettait également aux acteurs de bénéficier d'une perspective de contrôle sur la recherche. En procédant de cette façon, nous nous sommes positionné comme chercheur aux yeux des sujets (Marshall et Rossman, 1989) et nous avons impliqué les acteurs par rapport à nos objectifs et à nos contraintes (Whyte, 1955). Nous avons ensuite orienté notre technique de recueil de données primaires vers l'interview active en introduisant plus de rationalité (Holstein & Gubrium, 1995). Les techniques employées nous situent aux antipodes des partisans de l'approche furtive (covert). Si ce choix nous confrontait au phénomène de réactivité des sujets, que permet d'éviter l'approche furtive, et au risque de nous enfermer dans une connaissance externe de l'objet de recherche (Lee, 1993: 143), il était également dicté par des considérations éthiques et pragmatiques.

### **L'analyse des données**

À l'instar de la méthode préconisée par Miles et Huberman (1984), nous avons conçu une catégorisation afin de procéder à une condensation des données sous forme de codes analytiques et conceptuels. L'analyse des entretiens, de nos observations et des données secondaires nous a permis d'opérer une construction-vérification des chaînes de causalité et d'éliminer les facteurs explicatifs rivaux non pertinents. Nous avons établi des liens logiques entre les différents codes de notre catégorisation (cf. annexe). Pour l'établissement de ces liens, nous avons privilégié, dans la mesure du possible, les

régularités observées comme le préconisent Miles et Huberman.

### **3. Présentation du cas**

#### **L'activité**

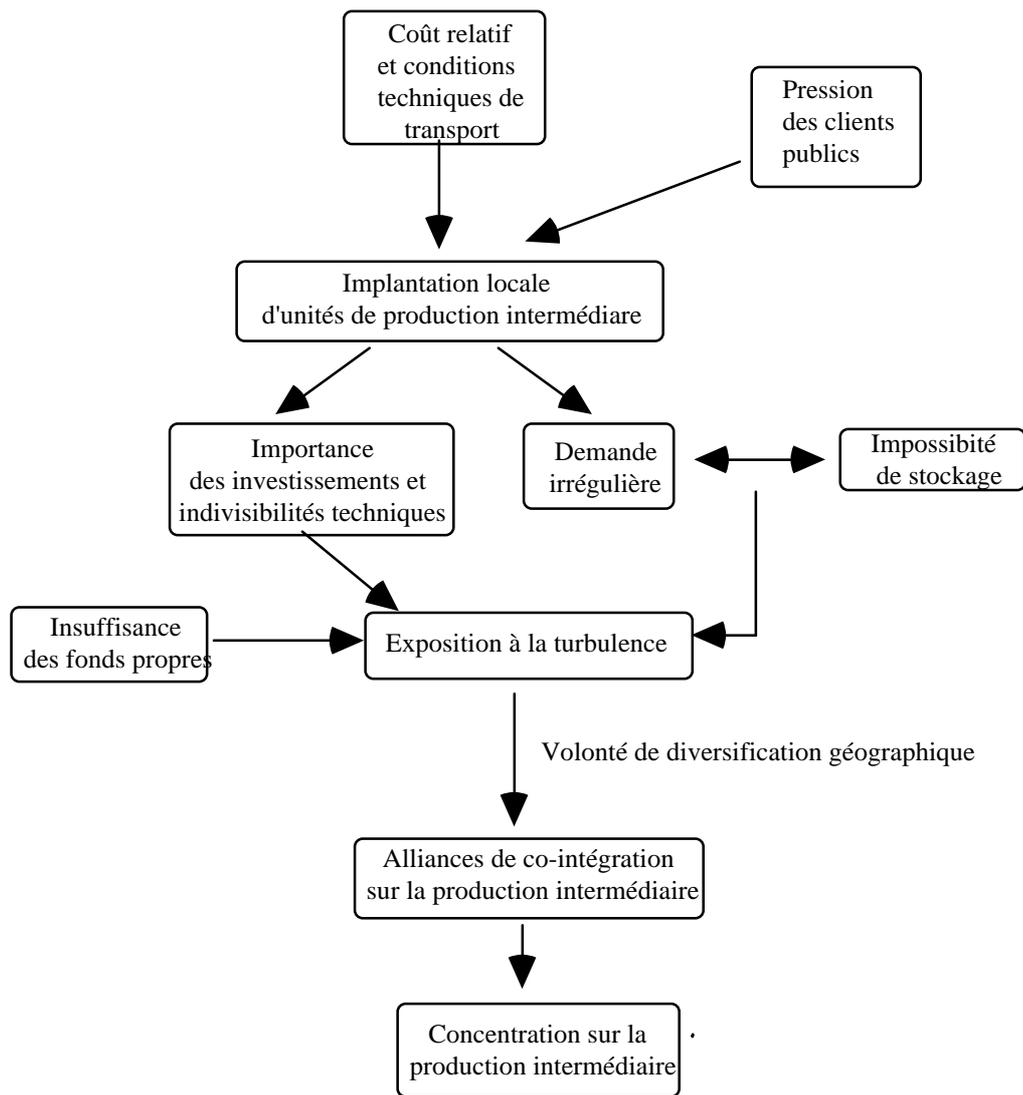
Le cas étudié consiste en secteur régional situé dans l'espace de la Communauté Économique Européenne<sup>7</sup>. L'activité y est caractérisée par un découpage entre la production intermédiaire, le transport et la production finale. Ce découpage a une conséquence fondamentale sur le processus concurrentiel. La production intermédiaire s'opère dans des implantations de capacité localisées. Les coûts relatifs de transport importants et les conditions même de ce transport impliquent la localisation des unités de production dans un périmètre géographique fortement délimité. L'activité est donc caractérisée par d'incontournables barrières géographiques fondées sur des critères techniques et économiques. La fonction de production intermédiaire, que nous qualifierons de "base" nécessite un investissement important. Elle est également caractérisée par des indivisibilités techniques.

L'activité de ce secteur dépend pour les trois quarts de son volume de commandes publiques et parapubliques soumises le plus souvent à des appels d'offres. Il convient de noter que les donneurs d'ordre opèrent dans un espace fortement territorialisé. La territorialisation de l'activité et l'instabilité de la conjoncture au sein de chacun des territoires ont conduit les firmes à "quadriller" le terrain. Pour compenser la dispersion de leurs moyens, inhérente à cette politique de "quadrillage", les entreprises ont été conduites à mettre en place des alliances de co-intégration (Dussauge & Garette, 1995) sous la forme d'entreprises conjointes sur l'activité de base.

La figure 2 présente les déterminants qui conduisent les acteurs à concevoir des alliances sur la production intermédiaire.

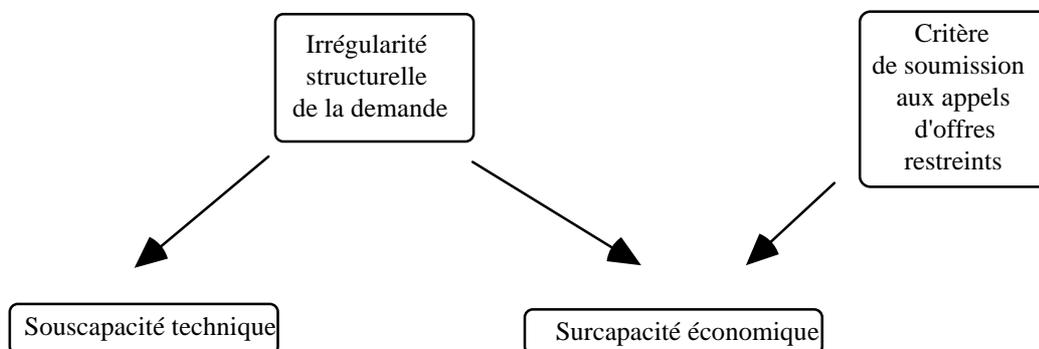
---

<sup>7</sup>Afin de respecter l'anonymat des acteurs que nous avons rencontrés et dont nous avons étudié les comportements, nous ne pouvons donner plus de précision sur la nature et la localisation de l'activité.



*Figure 2: Les déterminants de l'alliance sur la production intermédiaire*

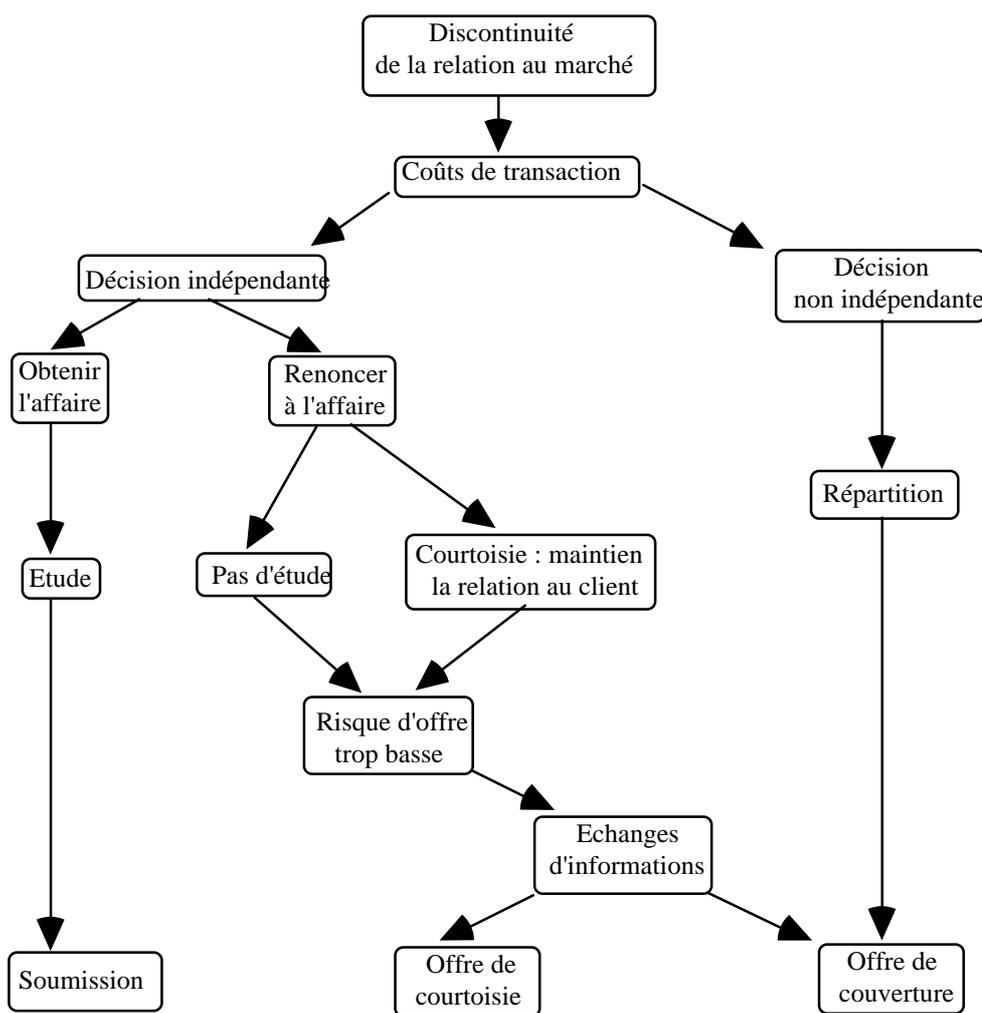
L'étape finale de production, que nous appellerons le "montage", qu'il s'agisse d'élaboration ou de maintenance, est sensiblement moins marquée par cette caractéristique. Les moyens matériels et humains peuvent être répartis et sont mobiles. Il y a donc moins d'indivisibilités techniques. Toutefois, toute mobilisation de moyens provenant de zones géographiques éloignées entraîne un surcroît de coût. En conséquence, dans le cas de gros marchés dans un contexte d'irrégularité structurelle de la demande, le montage peut être caractérisé par une sous-capacité technique des firmes. Celles-ci sont donc conduites à initier des alliances de pseudo-concentration et des alliances de complémentarité. Mais cette même irrégularité structurelle de la demande induit une surcapacité économique des offreurs en présence, surcapacité renforcée par les critères d'éligibilité lors des soumissions aux appels d'offre souvent restreints. La surcapacité économique exerce une pression vers l'affrontement entre les firmes. La figure 3 résume cette situation de désajustement endémique des capacités.



*Figure 3 : Un désajustement endémique des capacités*

La procédure d'attribution des marchés par appel d'offres constitue un élément déterminant du cas. L'appel d'offres ne permet pas de tester le marché (Glais, 1994). Il induit une discontinuité de la relation au marché et entraîne pour les firmes d'importants coûts de transaction. Chaque concurrent doit en principe engager des coûts d'étude pour concevoir des solutions techniques à propos de l'équipement à monter, sans avoir aucune garantie de pouvoir les amortir. Pour réduire, ces coûts de transaction, les entreprises ont deux options. Soit elles optent pour une répartition du marché, ou soit elles conservent leur indépendance de décision. Dans ce dernier cas, elles vont s'engager dans une étude pour obtenir l'affaire. C'est le cas de figure théorique que préconisent les autorités de la concurrence. Si, au contraire, elles renoncent à l'affaire, elles réalisent néanmoins une offre de "courtoisie" pour manifester leur présence sur le marché, auprès du donneur d'ordre. En l'absence d'étude préalable, elles courent le risque de proposer une offre de "courtoisie" moins disante et déficitaire. Elles sont donc incitées à des échanges d'information pour réduire les coûts. Mais au travers de ces échanges, les firmes sont tentées de négocier leur renoncement avec leurs concurrentes. Leur offre de "courtoisie" se transforme alors en offre de "couverture".

La figure 4 résume les phénomènes qu'entraînent la contrainte des coûts de transaction.



*Figure 4 : La contrainte des coûts de transaction*

### **Le contexte historique du cas**

Le contexte historique est marqué par le duopole régional de Lokrum et de Sponza qui limite l'intensité de la concurrence. Le leadership dual de Lokrum et de Sponza est consacré par les acteurs institutionnels. Au cours de l'année 6<sup>8</sup>, le représentant de l'exécutif national, le responsable de l'agence gouvernementale et le président de l'Assemblée territoriale demandent à Lokrum et à Sponza d'implanter, en entreprise conjointe, deux unités de production de grande capacité. Ce quasi-comité relève d'une "organisation étendue" (Trist, 1983), dont l'objectif est de garantir une qualité du produit, que les petites unités n'assurent pas, ainsi qu'une péréquation dans les prestations à la collectivité territoriale et aux communes. Ce faisant, les acteurs institutionnels demandent aux deux firmes d'assurer un quasi-service public moyennant un tarif minimum du produit.

Au milieu des années 10, le nouveau représentant de l'agence gouvernementale dénonce l'accord. Lokrum et Sponza se retrouvent dans l'impossibilité d'amortir leurs

<sup>8</sup>La chronologie est décrite sur la base d'une année 1, début de l'observation, afin de sauvegarder la confidentialité du cas.

investissements communs. Dès lors, l'intensité de la concurrence s'accroît sous la pression de firmes nationales qui recherchent une meilleure implantation dans la région.

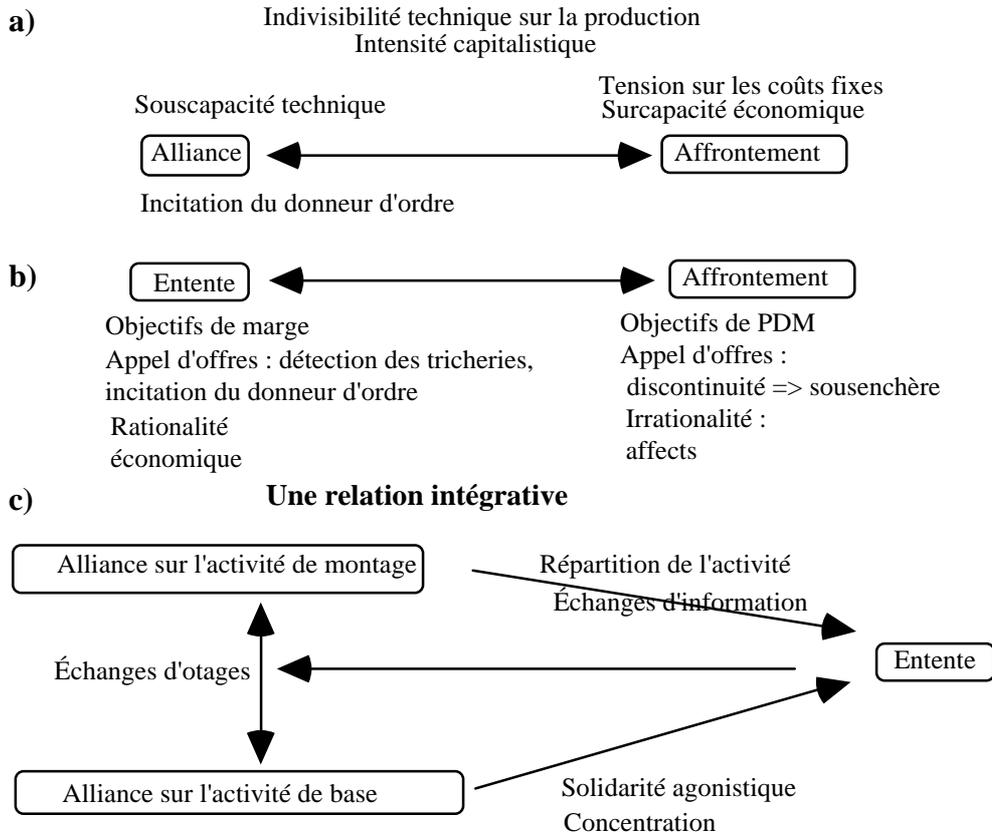
À l'occasion d'une augmentation exceptionnelle du volume d'activité, les firmes nationales implantent successivement des unités de production intermédiaire sur une zone du marché régional. Cette zone passe d'une souscapacité à une surcapacité économique qui entraîne un affrontement concurrentiel. Lokrum qui s'est développée grâce à la palette de toutes les figures de l'évitement (déplacement, démarcation et obstruction) (Kœnig, 1996), voit son développement contrarié. Il se lance alors dans une stratégie de diversification géographique sur d'autres régions. Pomet, leader national, mène une politique de représailles en conduisant une stratégie de dumping sur la région, sanctuaire de Lokrum. Le cas illustre la confrontation de deux types de leadership, le national et le régional. Cette confrontation conduit à une escalade mutuelle. Le conflit accroît les difficultés financières de Lokrum qui finit par déposer son bilan. Lokrum est reprise par un grand groupe du secteur. Dès lors s'ouvrent de nouveaux axes de tensions : interfiliales et intra-alliance. Beccadili accepte mal le développement considérable de Pomet, filiale soeur du même groupe. Le repreneur de Lokrum se heurte à la réaction de Sponza, qui s'affronte avec lui sur la reprise des parts dans les entreprises conjointes de la production intermédiaire.

#### **4. Analyse du cas**

##### **La dialectique conflit/coopération**

Les relations entre firmes combinent stratégies concurrentielles et stratégies collectives (Bresser & Harl, 1986, Bresser, 1988). Le cas présente des combinaisons d'alliance, d'entente et d'affrontement, que se soit sur l'activité de base ou sur le montage. Nous nous intéresserons ici aux différentes combinaisons relationnelles sur l'activité de montage (figure 5).

## Les relations antagoniques



**Figure 5 : Les relations alliance-entente-affrontement sur le montage**

L'étape de montage est marquée par un "clivage" (Koenig, 1996) entre des modes relationnels tout à fait opposés et contradictoires (a). L'alliance, qu'elle réponde à une finalité de "pseudo-concentration" ou de "complémentarité", est motivée par la souscapacité technique. Elle est, à ce titre, sollicitée par le client. Elle s'inscrit dans une relation antagonique avec l'affrontement, dicté lui par la tension sur les coûts fixes et la surcapacité économique.

Une autre relation antagonique (b) s'opère entre l'entente, en réponse à des objectifs de marge commerciale, et l'affrontement, seul à même de satisfaire des objectifs de part de marché. L'entente conduit les firmes à concéder des parts de marché pour accroître leur marge commerciale tandis que l'affrontement permet à la firme d'affirmer son pouvoir de marché au détriment de sa marge commerciale. L'appel d'offre constitue un facteur ambivalent. Il facilite la détection des tricheries mais induit une relation discontinue au marché avec un phénomène de sous-enchère et de conflit chargé d'affects. Le cas est particulièrement concerné par des dysfonctionnements inhérents à chacun des modes relationnels. Les firmes sont conduites à opérer une dialectique pour maintenir un certain équilibre.

Mais ces relations ne sont pas exclusivement antagoniques. On ne peut se contenter de les opposer car elles entretiennent une autre interaction (c). Les alliances tant sur l'activité de base que sur le montage constituent des vecteurs de l'entente dans une relation intégrative. Les alliances sur l'activité de base provoquent une concentration qui facilite la solidarité agonistique. Les alliances sur le montage provoquent une forme de socialisation par les échanges d'information. L'alliance et l'entente sur le

montage sont également liées par un même comportement de répartition de l'activité. Dans le cas, les différentes formes d'alliances (co-intégration, pseudo-concentration et complémentarité) facilitent l'entente. Par ailleurs, il se produit une relation le plus souvent croisée entre l'alliance sur l'activité de base et l'alliance sur le montage. Les partenaires sur l'activité de base sont rarement associés sur le montage qui associe le plus souvent des partenaires présents dans différentes unités de production. Il se produit donc une sorte d'échange d'otages afin d'assurer un contrôle collectif de l'activité.

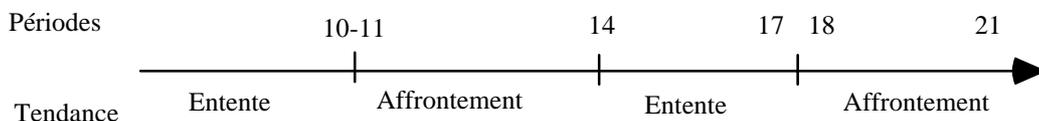
### **La dynamique relationnelle**

Les combinaisons de stratégies collectives et de stratégies concurrentielles s'opèrent sur des zones de marché distinctes ou sur des types d'action (Bresser, 1988). Le cas présente une synchronicité des politiques relationnelles selon la taille des marchés, les zones géographiques, le type de client et le type d'activité (élaboration ou maintenance). Le choix d'un mode relationnel ou d'un autre est déterminé par la taille du segment, la tendance de la demande au sein de ce segment, l'existence ou non d'une volonté collective et l'opportunité (attitude du client).

Mais des transitions se produisent au sein de certains segments. Les firmes passent de stratégies collectives à des stratégies concurrentielles et vice et versa (Bresser & Harl, 1986) au sein de segments en fonction des conditions spécifiques qui y règnent : nombre d'acteurs, tendance de la demande.

### **Des agrégats qui déterminent des phases**

L'agrégat au niveau régional des politiques menées au niveau local permet d'esquisser des phases d'entente et d'affrontement (cf. figure 6).



*Figure 6 : Les phases de concurrence au niveau régional*

Au sein de ces phases aucun mode relationnel n'est absolu. Dans les phases d'entente, la collusion ne concerne pas plus du tiers du volume du marché tandis que dans les phases d'affrontement, une partie mineure du marché peut demeurer régie par la collusion. Sur l'un des sites locaux étudiés, la période de l'année 18 à une partie de l'année 19 est marquée par une entente sur de très gros marchés. À l'opposé, lorsque le périmètre d'analyse est élargi au niveau national, c'est une logique de combinaison entre des modes concurrentiels et collectifs qui prévaut.

### **Le rôle de l'évitement par rapport à la dialectique conflit/coopération**

L'évitement n'a qu'un rôle retardateur dans la confrontation à la dialectique conflit-coopération. Les cas de Lokrum et de Boninovo montrent que dans l'activité étudiée, les manœuvres de déplacement sont d'une portée limitée car elles s'opèrent sur des volumes de marché trop faibles et contrarient leur développement. Par ailleurs, les manœuvres de démarcation sur le produit sont rapidement menacées par la substituabilité des prestations proposées par les firmes concurrentes. Enfin, les manœuvres qui consistent à tirer profit de la protection des donneurs d'ordre, soucieux

de l'équilibre du tissu socio-économique local, trouve également leurs limites. La régulation de l'activité dans le district industriel ne peut en effet qu'être tacite. Ce pouvoir de régulation du donneur d'ordre repose donc sur l'équité à l'égard des firmes. En s'intégrant dans la structure socio-économique régionale, les firmes nationales ont fini par obtenir une part substantielle du marché.

### **Les signaux de marché**

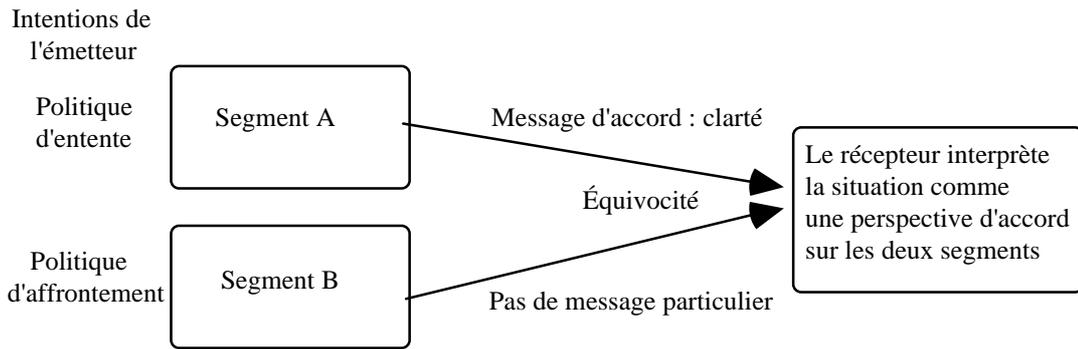
Un signal agressif est analysé pour en déterminer la cause. S'il est contextualisé, il n'entraîne pas de représailles (Heil & Robertson, 1991; Robertson, Eliashberg & Rymon, 1995). Si le signal est interprété comme une tentative de délimiter son territoire, les représailles sont limitées du fait que l'émetteur subit lui-même des pertes. Les acteurs évitent l'escalade. À l'opposé, si un signal agressif est perçu comme relevant d'une conduite délibérée, il entraîne des représailles (Chen & Miller, 1994; Smith & al. , 1992). Lokrum qui investit les régions des grands nationaux, subit des représailles dont "le fer de lance" est le leader Pomet. L'attaque de Pomet en année 19 sur une zone locale du marché déjà surcapacitaire entraîne une riposte suicidaire de Lokrum.

L'ambiguïté du signal, supposée permettre de leurrer sans engager sa réputation (Eliashberg, Robertson et Rymon, 1994), est peu utilisée par les acteurs dans le contexte étudié. Le seul signal peu clair réside dans l'erreur pour ne pas respecter la "grille de prix" prévue dans un accord. Dans ce cas la réputation de l'émetteur est entachée. L'ambiguïté constitue un obstacle à l'intelligibilité du comportement de l'Autre, condition de la coopération (Axelrod, 1984). L'émission de signaux ambigus apparaît comme une tactique exclusivement adaptée aux situations d'affrontement concurrentiel.

Avec le clivage qu'opèrent les firmes en combinant des relations de coopération et de conflit, c'est la notion d'équivocité (Weick, 1979) qui apparaît la plus pertinente pour caractériser la communication entre acteurs.

Le principe d'équivocité sur le terrain étudié est représenté par la figure 7.

La combinaison synchronique des stratégies collectives et des stratégies concurrentielles induit des difficultés d'interprétation de la situation. Elle rend la règle du jeu équivoque (Weick, 1979) d'autant que cette règle évolue constamment sous l'effet des conduites d'acteurs. Contrairement à l'ambiguïté (Axelrod, 1984), l'équivocité de la règle du jeu autorise la coopération et atténue la portée des affects issus de l'affrontement. L'équivocité offre une opportunité de leurrer l'adversaire sans provoquer son ressentiment et de coûteuses représailles. C'est parce que la situation est équivoque que la firme dispose de marges de manœuvre. C'est là qu'elle retrouve sa flexibilité.



*Figure 7 : Le leurre par équivocité*

### **Les limites de la dialectique conflit v. s. coopération de Bresser et Harl**

Dans leur conception de la dialectique entre les stratégies concurrentielles et les stratégies collectives, Bresser et Harl (1986) n'envisagent qu'un processus délibéré et consensuel. L'analyse empirique montre cependant que cette dialectique n'obéit pas à des règles mécaniques et ne repose pas sur des conduites délibérées.

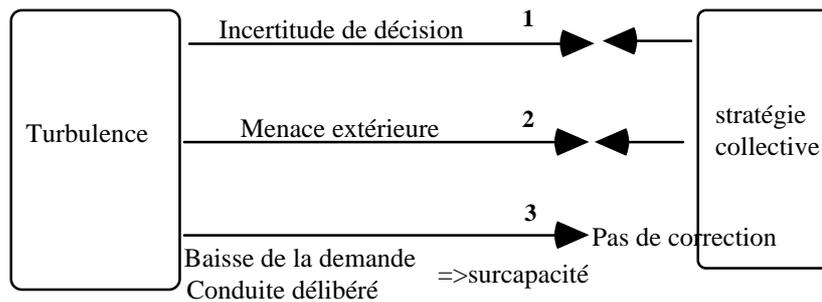
Les transitions de l'entente à l'affrontement se heurtent aux phénomènes produits par les affects des acteurs. Le ressentiment des acteurs peut conduire à une spirale de guerre de prix. Il est d'ailleurs révélateur que selon des codes sociaux bien établis, lorsque les firmes optent pour l'affrontement, après une phase d'entente, elles l'annoncent au préalable. Cela se produit généralement lors d'un "tour de table" qui tourne court. Dès lors, se pose le problème de la transgression de ces codes sociaux lorsqu'une firme envisage d'opérer une transition par surprise.

Les transitions de l'affrontement à l'entente se heurtent également à l'obstacle que constitue la tendance des prix. Dans le cas étudié, l'évaluation administrative entérine et pérennise la tendance à la baisse des prix. Les prix bas deviennent des références pour les marchés qui vont suivre.

Au delà de ces éléments, l'analyse confirme une asymétrie des transitions antithétiques, éludée par Bresser et Harl (1986) et pourtant prévisible compte tenu des travaux des économistes industriels à propos des phénomènes collusifs. Alors que la transition vers l'entente exige le consensus entre les firmes, la transition vers l'affrontement peut s'opérer à l'initiative d'une seule firme.

L'analyse du cas révèle un autre dysfonctionnement inhérent aux stratégies collectives. Il s'agit de la stratégie de "ticket gratuit" qui mine la mobilisation collective. En s'exonérant du coût d'organisation de l'entente, certaines firmes bénéficient de la relation commerciale de leurs concurrents avec les donneurs d'ordre qui se prêtent à cette stratégie collective.

Bresser et Harl (1986) conçoivent les stratégies collectives comme un moyen pour les firmes de réduire la turbulence (Emery & Trist, 1965). Trois modalités de turbulence se produisent et sont résumées dans la figure 8.



**Figure 8 : La réaction à trois modalités de la turbulence**

L'analyse empirique fait apparaître une modalité de la turbulence que les firmes ne sont pas en mesure de juguler. Alors qu'elles déjouent l'effet pervers de l'appel d'offre en échangeant des informations et en coordonnant leurs politiques (1), qu'elles produisent une mobilisation collective face aux menaces extérieures (2), elles se révèlent incapables de réduire l'incertitude qu'elles ont elles-mêmes construite en créant une situation de surcapacité de production (3).

Ce phénomène relève de la psychologie sociale des acteurs. Alors que sur les autres modalités de la turbulence, les firmes sont en mesure d'adopter une règle-convention émergente, elles ne peuvent résoudre la situation de surcapacité de production car il leur faudrait adopter une règle fondée sur la contrainte, c'est à dire une règle dont le respect ne serait pas exclusivement avantageux (Giordano, 1991).

Alors que Bresser et Harl (1986) soulignent que la limite de la dialectique conflit/coopération réside dans la complexité à gérer des modes relationnels divers, l'analyse du cas montre que cette complexité est un atout. Parce qu'elle génère des situations équivoques, elle facilite la plasticité des modes relationnels.

## **5. Conclusion**

### **Implications pour la gestion de la dynamique concurrentielle**

Notre analyse de la gestion des modes relationnels entre concurrents révèle une dialectique entre le conflit et la coopération et semble indiquer un processus compatible avec la dynamique concurrentielle. C'est bien dans le moyen ou long terme et non pas dans la myopie du court terme qu'il s'agit d'apprécier les conséquences du processus concurrentiel.

Notre apport sur la gestion des politiques relationnelles s'inscrit dans un contexte général où les firmes sont de plus en plus confrontées à des situations mixtes de conflit-coopération. C'est dans ce contexte que la notion d'équivocité prend tout son intérêt.

### **Les limites de la recherche**

Notre recherche comporte certaines limites. Le terrain et la population étudiés ont limité les résultats à propos des signaux de marché. Le cas est caractérisé par un phénomène d'insularité, lui-même issu de barrières géographiques, de barrières à l'entrée telles que le délai d'amortissement des implantations et les fortes indivisibilités techniques caractérisant la fonction de production. Cette insularité, associée à la densité du tissu industriel de l'activité peut expliquer la nécessité d'une certaine équivocité dans

les politiques relationnelles. L'équivocité induit en quelque sorte une liberté d'action que n'offrent pas les conditions de l'activité. L'équivocité agit comme un substitut à la mobilité et à l'extension territoriale des firmes. Ces spécificités limitent la comparaison de nos résultats avec ceux que produit la recherche américaine dans un contexte de grands espaces et de mobilité géographique.

D'autres limites tiennent à la qualité des acteurs interrogés. Afin de parvenir à opérer une triangulation entre les différents discours, nous avons volontairement délimité l'espace géographique d'investigation pour pouvoir étudier certaines pratiques illicites. Il nous a donc fallu "travailler" une population restreinte, majoritairement chargée de la gestion opérationnelle des marchés. Nous avons donc retranscrit une vision très proche du marché. Un dirigeant nous a exposé une vision totalement différente privilégiant la subsidiarité à l'équivocité, avec une attitude plus pragmatique, susceptible de consentir des sacrifices au niveau local que des acteurs locaux ne peuvent envisager.

Notre méthodologie induit d'autres limites. Sur le plan de la validité interne, bien que nous ayons réussi à trianguler des données (données statistiques publiques et confidentielles, entretiens et observation directe), la part d'observation directe est restée moins importante. En ce qui concerne la validité externe, nous sommes confronté aux limites naturelles des méthodes qualitatives. Le cas est unique et malgré le recours à des données secondaires régionales et nationales, la recherche n'a pu éviter le phénomène de singularité. Sur le plan de la dialectique des stratégies concurrentielles et des stratégies collectives, le cas étudié s'est révélé exemplaire. Il offre des pistes de réflexion plus qu'un constat généralisable.

### **Recherches futures**

Il serait intéressant de vérifier le caractère généralisable de notre proposition sur l'équivocité et son lien avec le phénomène d'insularité. Pour se faire, nous devrions comparer deux populations, l'une en territoire insulaire et l'autre en territoire ouvert, ou encore en fonction de la densité du tissu de production. Nous pouvons également élargir notre unité d'analyse en passant du régional au national, du territorial au transterritorial. Ainsi nous pourrions comparer les résultats et en tirer des conclusions.

### **Références**

- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983), Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8 ( 4), 576-587.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic. Traduction française (1992), *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*. Paris : Odile Jacob.
- Bresser, R. K. & Harl, J. E. (1986), Collective Strategy : vice or virtue? *Academy of Management Review*, 11 ( 3), 408-427.
- Bresser, R. K. (1988), Matching Collective and Competitive Strategies. *Strategic Management Journal*, 9, 375-385.
- Carney, M. G.(1987), The Strategy and Structure of Collective Action. *Organization Studies*, 8 (4), 341-362.
- Chamberlin, E. H. (1953, 1962), *La théorie de la concurrence monopolistique*. Paris : PUF.
- Douglas, J. D. (1985), *Creative interviewing*. Beverly Hills, CA : Sage.

- Dussauge, P. (1990), Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. Le cas des industries aérospatiale et de l'armement. *Revue Française de Gestion*, septembre, 5-16.
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1995), Les alliances entre firmes concurrentes: évolutions, conséquences pour les partenaires et impact sur la concurrence. *Actes de la 4<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Vol. 2, pp. 229-247.
- Eliashberg, J.; Robertson, T. S. & Rymon, T. (1994), Market signaling and competitive bluffing: an empirical study, Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.

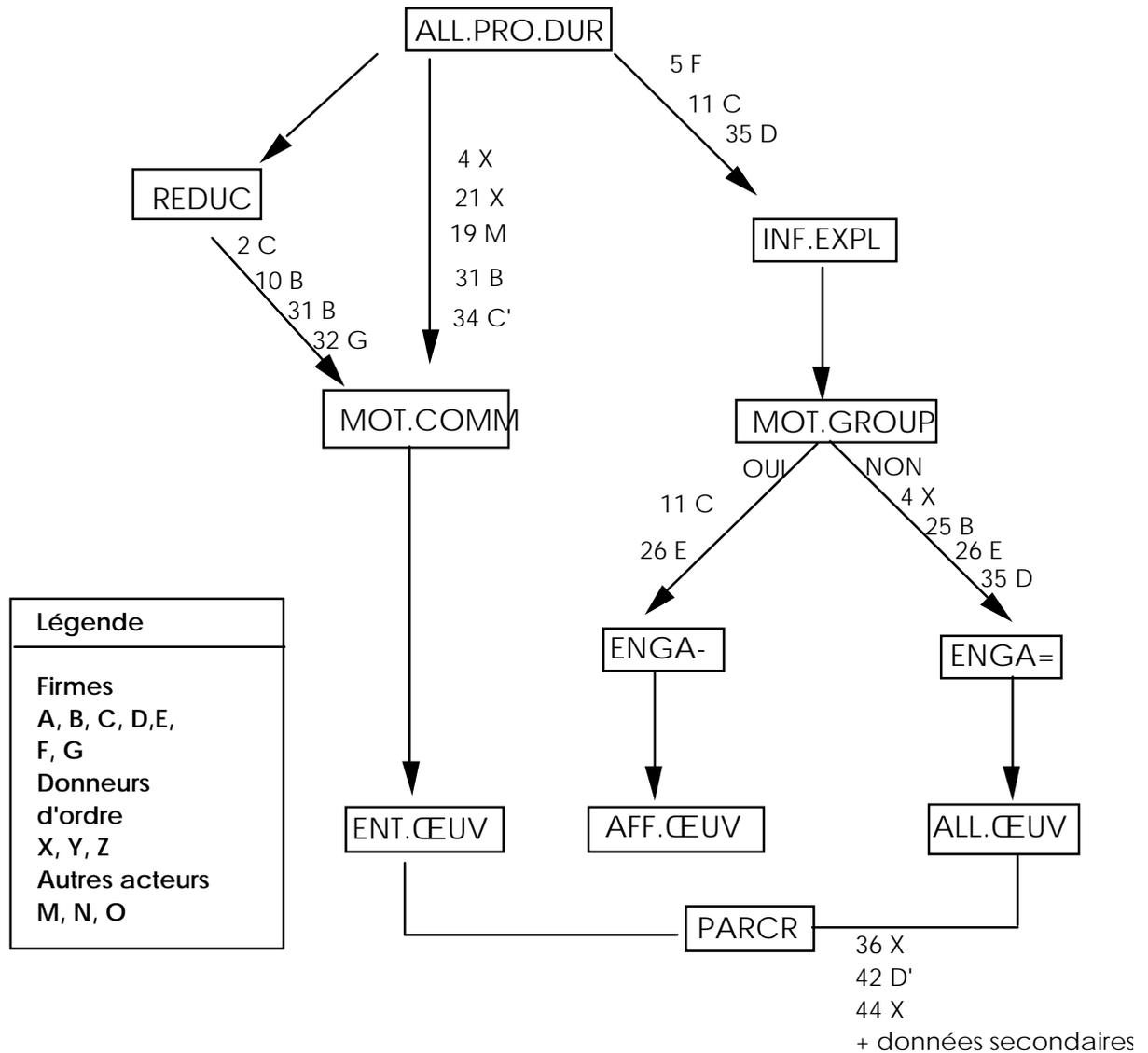
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18, 21-32.
- Giordano, Y. (1991), Décisions et organisations : quelles rationalités? *Économies et Sociétés*, Cahiers de l'ISMEA, Série Sciences de Gestion, S. G. n°17, avril, pp. 161-194.
- Glais, M., & Laurent, P. (1983), *Traité d'économie et de droit de la concurrence*. Paris PUF.
- Glais, M. (1994), Les échanges d'information jusqu'où aller? *Revue Concurrence et Consommation*, 81, sept-oct, 5-14.
- Glais, M. (1995), Analyse économique des ententes défensives. *Revue de l'Association Française d'Étude de la Concurrence*, juin, 7-16.
- Hay, G. A., & Kelley, D. (1974), An empirical survey of price fixing conspiracies. *Journal of Law and Economics*, 17, 13-38.
- Heil, O. P. & Robertson, T. S. (1991), Toward a theory of competitive market signaling : research agenda. *Strategic Management Journal*, 12, 403-418.
- Henderson, A. (1954), The theory of duopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 68, p.565.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995), *The active interview*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Jacquemin, A. (1987), Comportements collusifs et accords de Recherche-Développement. *Revue d'Economie Politique*, 97 (1), 1-23.
- Joffre, P. & Kœnig, G. (1992), *Gestion Stratégique. L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*. Paris : Litec.
- Jick, T. D. (1979), Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Tringulation in Action. *Administrative Science Quartely*, 24, 602-611.
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986), *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Kœnig, G. (1990), *Management stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*. Paris : Nathan.
- Kœnig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris : Nathan.
- Lee, R., M. (1993), *Doing research on sensitive topics*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Marshall, C. & Rossman, G., B. (1989), *Designing Qualitative Research*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Miles, A. M. & Huberman, A. M. (1984), *Analysing qualitative data : A source book for new methods*. Beverly Hills, CA : Sage. Traduction française (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Mitchell, R. (1993), *Secrecy and fieldwork*, Newbury Park, CA : Sage.
- Perroux, F. (1973), *Pouvoir et économie*. Paris : Dunod. Réédition (1994) dans *Pouvoir et économie généralisée*, Presses universitaires de Grenoble.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective*. New-York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980) , *Competitive strategy*, New -York: Free Press. Traduction française (1982) : *Choix stratégiques et concurrence*, Paris: Economica.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*. New York : Free Press. Traduction française (1986) : *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEditions.
- Ramanantsoa, B. (1989), Pensée stratégique. *Encyclopédie Française de Gestion*, pp. 2023-2038.

- Robertson, T. S.; Eliashberg, J. & Rymon, T. (1995), New Product announcement Signals and Incumbent Reactions. Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, forthcoming in *Journal of Marketing*.
- Rubin, H., J. & Rubin, I., S. (1995), *Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA : Sage.

- Schelling, T. C. (1960), *The Strategy of conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press. Traduction française (1986), *Stratégie du conflit*, Paris: PUF.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of the Case Study Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Webb, E. & Weick, K. E. (1979), Unobstrusive Measures in Organizational Theory : A Reminder. *Administrative Science Quartely*, 24, 650-659.
- Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, NY : Random House.
- Whyte, W. F. (1955), *Street Corner Society*. Chicago, Ill. : Chicago University Press.  
Traduction française (1996), *Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris : La Découverte.
- Yin, R. (1984, réed.1989), *Case study research, Design and methods* . Newbury Park. CA : Sage.
- Zajac, E. J. & Bazerman, M. H. (1991), Blind spots in industry and competitor analysis : implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions, *Academy of Management Review* , 16 (1), 37-56.

## Annexe :

### La mise en évidence des liens logiques entre les codes selon l'observation de régularités.



Les chiffres correspondent aux numéros d'entretiens.

#### **Signification des codes**

ALL.PRO.DUR : alliance dans des unités de production intermédiaire durables

REDUC : réduction du nombre d'acteurs

INF.EXPL : partage explicite de l'information

MOT.COMM : motivation partagée par la communauté des acteurs

MOT.GROUP : motivation partagée par un groupe d'acteurs

ENGA- : baisse du niveau d'engagement entre partenaires

ENGA= : maintien du niveau d'engagement entre partenaires

ENT.ŒUV : entente sur la mise en œuvre

AFF.ŒUV : affrontement sur la mise en œuvre  
ALL. ŒUV : alliance sur la mise en œuvre  
PARCR : participation croisée