

**Jérôme Ibert**

**Doctorant**

**Centre de recherche DMSP  
Université Paris-Dauphine  
Place M<sup>al</sup> de Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16**

**Articulation et dynamique  
des politiques relationnelles entre firmes concurrentes**

**Une étude exploratoire**

**Recherche en démarrage**

## **Articulation et dynamique des politiques relationnelles entre firmes concurrentes Une étude exploratoire**

L'objet de cet exposé est d'établir un cadre d'analyse de l'articulation et de la dynamique des politiques relationnelles entre firmes concurrentes. Fondé sur une recherche exploratoire en cours, ce cadre d'analyse a été construit en menant une investigation sur un cas empirique, servant en quelque sorte de "révélateur" des dimensions les plus pertinentes que suggère la littérature à propos de l'interaction concurrentielle.

L'interaction entre firmes concurrentes repose sur la rivalité mais peut également emprunter une logique coopérative et collective. La notion de "politiques relationnelles" vise donc à rendre compte de la diversité des modes d'interaction dont disposent les firmes. L'objectif de notre recherche est d'analyser comment s'instaurent l'articulation et la dynamique de ces politiques relationnelles. Elle mobilise à cet égard un cadre conceptuel pluridisciplinaire.

En premier lieu, nous postulons que l'interaction concurrentielle est déterminée par des facteurs économiques objectifs, qui conduisent notamment à l'interdépendance des acteurs, et par des facteurs plus subjectifs, que nous qualifions "d'interprétationnels" parce qu'inhérents à la perception de l'environnement par les acteurs et à leur représentation de la relation d'interdépendance entre la firme et son environnement. Nous exposons ensuite les différentes politiques relationnelles afin de faire apparaître les enjeux que constituent leur articulation et leur dynamique. Nous montrons que la prégnance de la dimension interprétationnelle dicte une acception non seulement économique mais également sociologique de la relation de coopération/conflit. Le jeu des acteurs se déploie dans un système social lié à la décision interdépendante, composé de trois sous-systèmes majeurs, le système intégratif, le système de menaces et le système d'échange. L'implication de ses trois sous-systèmes sociaux dans la dynamique des politiques relationnelles se traduit par des phénomènes de communication et de signaux de marché. Nous précisons donc en quoi notre cadre conceptuel peut intégrer les caractéristiques de ces phénomènes.

L'articulation et la dynamique des politiques relationnelles constitue une préoccupation majeure des acteurs concurrents. Pourtant, si un nombre croissant de travaux en management stratégique se préoccupent des politiques d'alliance, force est de constater que le versant coopératif et collectif des politiques relationnelles souffre d'une certaine incomplétude. Les politiques d'entente auxquelles ne sont consacrés que des travaux du domaine économique et juridique, s'inscrivent en quelque sorte dans un non-dit du management stratégique. L'actualité nous le rappelle régulièrement. Deux facteurs intimement liés contribuent à une insuffisance de l'état de l'art en la matière : le caractère illicite des "pratiques anticoncurrentielles" qui restreint fortement leur observation et conséquemment le fait qu'en général l'analyse n'est produite qu'a

posteriori, qui plus est après leur détection par les autorités chargées de la police de la concurrence. Notre recherche vise donc à palier cette insuffisance en étudiant de façon empirique des pratiques en cours. Elle se fonde sur l'étude en profondeur et exploratoire d'un cas sectoriel idoine. L'état d'avancement de la recherche, s'il ne permet de présenter que des résultats intermédiaires, autorise néanmoins quelques axes de réflexion.

## A. Cadre conceptuel

### 1. Les déterminants de l'interaction concurrentielle

#### *a) L'analyse économique de l'interaction concurrentielle*

L'économie industrielle s'est attachée à l'analyse de l'interaction concurrentielle dans le cadre des marchés oligopolistiques. Alors que dans son modèle de duopole, Cournot (1938) supposait une indépendance absolue entre les deux offreurs dans leur décision, Chamberlin (1962) mettait en évidence l'interdépendance mutuelle des offreurs dans le cadre du duopole, c'est à dire la modification qu'impose l'offre d'un acteur à l'offre de l'autre. 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. "*Chamberlin est donc à l'origine du concept de parallélisme conscient*" (Glais & Laurent, 1983, P. 155). Reste que le modèle de maximisation des profits joints trouve ses limites carupent des politiques d'alliancee réalité objective et d'une même attitude vis à vis du risque (Henderson, 1954). Il est probable que le phénomène de rationalité limitée (March & Simon, 1958) rende les conduites d'acteurs moins prédictibles que ne le postule le modèle de Chamberlin. Ce modèle implique également un comportement de maximisation auquel la réalité des affaires oppose une quête d'un niveau minimal de satisfaction (Cyert & March, 1955; Philips, 1960). Par ailleurs, l'instauration d'un équilibre collusif se heurte à l'asymétrie de l'information dont disposent les acteurs du jeu concurrentiel. Selon Williamson, "*le traitement explicite du rôle de la communication est fréquemment oublié dans les descriptions par les économistes du processus de coordination interfirmes*" (1965, p. 583). A cet égard, la détection de tout signal de baisse de prix devient un problème crucial pour le maintien de l'équilibre collusif (Stigler, 1964).

Opérant une synthèse de l'analyse économique du phénomène collusif (Asch & Seneca, 1975; Fellner, 1949; Fraas & Greer, 1977; Hay & Kelley, 1974; Philips, 1960; Posner, 1970, 1976; Scherer, 1980; Stigler, 1964; Williamson, 1965, 1975), Glais et Laurent (1983, pp. 174-188) ont intégré la plupart des propositions de Hay et Kelley (1974) pour construire un modèle présentant "*les caractéristiques de marché directement favorables à la coordination des politiques*".

a/ Un fort degré de concentration de l'offre

b/ L'homogénéité des produits offerts,

c/ Une inélasticité de la demande par rapport au prix.

Glais et Laurent (1983) ont également suggéré de prendre en compte "*les facteurs qui augmentent les risques de conflit lorsqu'une entente n'est pas réalisée*" :

d/ Les coûts fixes élevés et une baisse de la demande,

e/ Les procédures d'appel d'offre.

D'autres travaux se sont orientés plus particulièrement sur l'étude des acteurs. Hunt (1972)<sup>1</sup> avait identifié des asymétries dans les conduites des acteurs de l'oligopole des appareils ménagers aux USA et proposait de décomposer le secteur en sous-groupes de concurrence, les groupes stratégiques. Newman (1973)<sup>2</sup> en étudiant les groupes stratégiques du secteur chimique américain, montrait l'insuffisance du déterminisme structurel qui associait un comportement de collusion tacite à un haut de degré de concentration. La similarité de comportements stratégiques nécessaire ne se développait qu'à l'intérieur d'un même groupe stratégique. Caves et Porter (1977) ont mis en avant les multiples barrières à la mobilité induisant le processus de groupement stratégiques. Porter (1979,1980) postulait que la multiplicité des groupes stratégiques et leurs différences au sein d'une industrie avaient pour effet d'accroître l'intensité de la compétition car elles diminuaient leur capacité de coordination interorganisationnelle.

### **b) *La dimension interprétationnelle de l'interaction concurrentielle***

La notion de groupe stratégique a également fait l'objet de travaux complémentaires ayant trait à la cognition, à l'interprétation et à la perception (ces notions ne sont pas mutuellement exclusives).

Fombrun et Zajac (1987) ont mis en évidence les perceptions de l'environnement dans le processus de stratification du marché en groupes stratégiques

Adoptant une "*position cogniviste à propos de la compétition interfirmes*", Porac, Thomas et Baden-Fuller (1989) démontraient l'existence "*d'oligopoles cognitifs*" dans l'industrie écossaise du tricotage c'est à dire des ensembles d'entreprises se définissant mutuellement comme concurrents sur des critères de marché et de technologie. Contrairement aux "*groupes stratégiques*" qui ne constituent que "*des abstractions analytiques*", ces "*groupes concurrentiels primaires (...)* existent dans l'esprit des dirigeants" et sont des "*entités sociologiques et psychologiques*" faisant l'objet d'une "*reconnaissance consensuelle*" basée sur des critères "*structurels (material) et cognitifs*".

Cette notion de "*groupes concurrentiels primaires*" est très intéressante pour notre recherche dans la mesure où la régulation de l'interaction concurrentielle dans une industrie ne peut s'opérer qu'au travers de la représentation et de la perception de ses acteurs et suppose une reconnaissance partagée de la situation de dépendance mutuelle. En d'autres termes, si l'interaction même effective n'est pas perçue et reconnue, aucun phénomène de coordination impliquant à la fois l'intention et l'action ne pourra se produire. Comme le souligne M'Bengue (1992, p. 41) qui fonde sa thèse sur ce concept

---

<sup>1</sup>Cité par M'Bengue (1992, p. 18).

<sup>2</sup>Idem, p. 19.

de "*groupe perceptuel*", les décisions stratégiques sont déterminées par la conjugaison de facteurs économiques ( i. e. structurels) et de facteurs perceptuels. On retrouve cette préoccupation chez Stubbart (1993) qui soulève la nécessité de "*combiner environnement objectif et représentation mentale interne*". Cette représentation issue du concept d"*enactement*" (littéralement le fait de *décréter*) (Weick, 1977) prend une dimension active car elle implique un processus de construction de l'environnement au travers de l'interaction sociale entre l'organisation et l'environnement (Smircich & Stubbart, 1985). Il y aurait donc autant d'environnements que d'organisations (au sens d'*enacters*) ce qui expliquerait la diversité des réactions des acteurs dans un contexte identique (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 73). Les organisations pouvant être assimilées à des "*systèmes d'interprétation de l'environnement*" (Daft & Weick, 1984), la conformité aux prescriptions de l'environnement s'accompagnerait d'une construction de ces prescriptions par les organisations elles-mêmes (Scheid-Cook, 1985).

Dans un récent projet d'article à propos des dynamiques de l'avantage concurrentiel, Rindova et Fombrun (1995) opèrent la même distinction entre le domaine économique et le domaine interprétationnel. Pour ces auteurs, les compétences, les savoir-faire et les ressources déterminent les investissements stratégiques relevant du domaine économique tandis que les connaissances, les croyances et l'identité déterminent les projections stratégiques relevant du domaine interprétationnel. Ces deux domaines se combinent donc au niveau de la firme pour établir une posture stratégique.

Leur cadre d'analyse concurrentielle propose en outre une seconde distinction entre les firmes et les constituants (clients, fournisseurs, actionnaires). Il y apparaît que le rôle des constituants dépasse le domaine économique communément reconnu (i. e. conditions de l'industrie) pour épouser également une dimension interprétationnelle (i. e. évaluations de l'industrie). Dans la mesure où les représentations des constituants peuvent influencer sur celles des firmes, cette dimension interprétationnelle étendue à l'environnement des firmes nous semble déterminante.

## **2. Les politiques relationnelles et leur dialectique**

Les politiques de réduction de l'intensité concurrentielle participent de la quête par les entreprises d'un environnement stable et favorable à leur survie et à leur prospérité. Ce thème renvoie à la notion "*d'environnement négocié*" (Cyert et March, 1963) et plus particulièrement au "*contrôle externe de l'organisation*" prôné par la théorie de la "*dépendance des ressources*" (Pfeffer & Salancik, 1978). Cette théorie fait apparaître un continuum de modalités de coordination interorganisationnelle selon le degré de formalisme qu'elles impliquent. Les modalités informelles peuvent consister en l'adoption de normes communes (qualité des produits, comportement de réciprocité...). Les modalités semi-formelles résident dans la création de filiales communes (joint-venture) et dans la cooptation de dirigeants extérieurs par la constitution de "*comités consultatifs*" (advisory committees) ou de "*conseils d'administration entrecroisés*" (interlocking directorates). L'association professionnelle (trade association), lieu d'échange d'information sur les coûts et sur les prix et donc de prescription (p. 178) et la collusion (i. e. *cartel*) constituent les modalités formelles.

La simple dichotomie rivalité/coopération ne rend pas compte de la diversité des “*politiques relationnelles et des conduites d'acteurs*”. Kœnig (1990a, p. 153) propose d'adopter le triptyque "*affrontement-évitement-coopération*".

Kœnig (1990a, pp. 160-163) invite à dépasser la vision classique de l'affrontement donnant lieu à de nombreuses analogies guerrières plus ou moins pertinentes pour établir une typologie des diverses modalités de l'affrontement fondée sur la théorie militaire, notamment les travaux de Poirier (1987). Cette typologie distingue selon une matrice 2X2, voir figure 1).

Mode d'emploi des forces	Mode d'action sur les tiers	
	Coercition	Interdiction
Réel	Agression ou offensive	Défense
Virtuel	Persuasion	Dissuasion

D'après Kœnig (1990a, p. 170)

**Figure 1**

La perspective d'un mode d'emploi virtuel des forces implique une communication des intentions qui relève d'une gestion des signaux<sup>3</sup> et permet de faire l'économie de la mise en oeuvre des actions concurrentielles. La notion de coercition invoque des "*objectifs définis et voulus par l'acteur*" et participe d'une "*finalité positive*" tandis que l'interdiction vise à se prémunir contre les actions d'autrui et à préserver sa propre liberté d'action. Le terrain le plus classique de l'affrontement est celui des prix (1990a) ou des décisions d'implantation de capacités (Porter, 1980, Zajac & Bazerman, 1991).

L'évitement constitue le deuxième volet des politiques relationnelles. Selon Kœnig, il peut s'agir d'une stratégie de "*distinction*"<sup>4</sup> qui vise à "*donner au client ce qu'on lui offre est unique*" (1990a, p. 181), en d'autres termes à obtenir un monopole de l'offre perçue. L'évitement peut également constituer en un monopole de droit ou

<sup>3</sup>Notion que nous aurons l'occasion de développer plus loin.

<sup>4</sup>Porter (1980) qualifie cette stratégie de différenciation.

résider dans le bénéfice de mesures protectionnistes protégeant certaines entreprises à l'instar des nombreuses firmes liées aux domaines militaire mais aussi culturel. La troisième figure de l'évitement est le "*déplacement*" c'est à dire en la concentration de l'activité sur certains segments de marché afin d'éviter la confrontation avec les concurrents. 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*" (1990a, p. 188). En conséquence, pour que le déplacement contribue durablement à éviter tout affrontement, il nécessite, nous semble-t-il, une certaine statu quo tacite conduisant à un partage durable des territoires respectifs (i. e. sanctuaires) des acteurs en interaction .

Le troisième volet des politiques relationnelles a trait aux logiques coopératives. L'accès aux ressources en amont de la filière industrielle peut être le théâtre d'un renoncement de 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. Si la création de filiale de 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, p. 153). Si les logiques coopératives sont tolérées lorsqu'elles conduisent à des alliances, dès lors qu'elles visent à réguler l'interdépendance horizontale, elles font l'objet d'une surveillance de la police de la concurrence. A cet égard, l'ordonnance de 1986 a marqué une "*conception processuelle de la concurrence*" visant à veiller à l'indépendance des décisions des entreprises et à l'incertitude quant à la stratégie de leur concurrents (Jenny, 1990)

Un autre courant de recherche du domaine du management stratégique s'est intéressé au phénomène des "*stratégies collectives*" (Astley et Fombrun, 1983). Empruntant à l'écologie humaine (Hawley, 1950) le principe d'adaptation communautaire et réhabilitant la notion de collaboration dans un environnement envisagé comme un construit social, pour faire pièce à la logique de compétition fondée sur la perspective déterministe d'un environnement supposé naturel (Astley, 1984), les promoteurs de cette approche ont mis en évidence l'émergence inintentionnelle de stratégies collectives relevant du "*commensalisme*" (i. e. partage de ressources entre organismes de même espèce) destinées à gérer l'interdépendance mutuelle et à absorber la turbulence de l'environnement interorganisationnel.

Bresser et Harl (1986), analysant les opportunités et les risques liés aux stratégies collectives intentionnelles menées dans le cadre d'une interdépendance horizontale, ont mis en évidence les processus de dysfonctionnement et d'auto-renforcement de ses stratégies. S'appuyant notamment sur deux cas de coordination : la collusion dans l'industrie américaine l'équipement électrique durant les années 50 (Sherer, 1980, pp. 170-172) et le leadership des prix dans l'industrie américaine de l'acier durant les années 60 (Sherer, 1980, pp. 178-180), ces auteurs montrent que les acteurs ont réussi à réduire l'instabilité de leur environnement et l'incertitude attachée à

leur prise de décision en maintenant des prix à un niveau élevé. Cependant par le biais de ce qu'ils qualifient d'interconnexions contractuelles, ces stratégies collectives ont réduit la flexibilité stratégique et la capacité d'adaptation<sup>5</sup> des membres de ces deux coalitions qui, confrontés au phénomène de défection ou de tricherie (*chiseling*) et à l'entrée de nouveaux concurrents, ont dénoncé l'accord et se sont livrés à une cinglante guerre des prix.

Pour Bresser et Harl, les 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. 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>6</sup>, de court terme et qui impliquent peu de participants, semblent être supérieures pour obtenir la variété requise<sup>7</sup>, parce que ces conditions facilitent le passage d'une stratégie collective à une stratégie concurrentielle"* (p. 420). En d'autres termes, l'entente ponctuelle et localisée serait plus souple car elle permettrait une transition plus rapide vers la compétition. Bresser et Harl prennent note de ce paradoxe qui consiste en ce 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"* (p. 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 dysfonctionnement 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 révèle 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"* (p. 421).

Par rapport à cette dialectique, les auteurs attribuent aux stratégies de différenciation des produits (p. 420), que Koenig (1990a) a qualifié de *"stratégie d'évitement"*, 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 cette dialectique en amortissant (*muting*) les dysfonctionnements des stratégies collectives par des *"tampons"* (*buffers*) : en érigeant des barrières à l'entrée, en diversifiant l'application de ces stratégies collectives et en y recourant dans des environnements munificents. Si les *"tampons"* que sont les barrières à l'entrée et le choix d'environnements munificents induisent le risque de voir émerger soudainement les

---

<sup>5</sup>Carney (1987) a également postulé que les stratégies collectives commensalistes (interdépendance horizontale) ne pouvait servir qu'une situation de consolidation et a démontré par l'étude de cas qu'elles étaient inadaptées à une situation où la menace provient d'une innovation dans le secteur concerné. Notons que ce que ce phénomène d'inertie dû à une stratégie collective avait été pris en compte par Bresser et Harl (1986).

<sup>6</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>7</sup>La notion de variété requise est ici le corollaire de la capacité d'adaptation de la firme à la variété externe.

dysfonctionnements des stratégies collectives du fait qu'ils n'auront qu'une action retardatrice, celui que constitue la diversification entre stratégies collectives et stratégies concurrentielles, c'est à dire la combinaison synchronique de ces stratégies soit sur des zones de marché distinctes, soit sur des types d'action (par exemple appliquer une stratégie collective en matière de publicité tout en restant en compétition au niveau des produits et des prix) (Bresser, 1988), connaît une portée limitée car il accroît la complexité stratégique.

Bresser et Harl concluent en conséquence que le "*timing est crucial*" (p. 425) car il détermine l'habilité à contenir les dysfonctionnements par certaines manoeuvres ou à opérer "*des renversements périodiques et des transitions rapides*".

### **3. La dynamique des politiques relationnelles et sa dimension interprétationnelle**

Les travaux des économistes font référence à la dimension interprétationnelle de l'interaction concurrentielle ne serait-ce que par la notion d'asymétrie de l'information comme nous l'avons observé au début de notre exposé. Certains d'entre eux se sont également intéressés à la dynamique des modes d'interaction concurrentielle (i. e. politiques relationnelles).

Selon Friedman (1971), la maximisation de la somme actualisée des profits peut dissuader les acteurs du jeu concurrentiel d'accroître leur profit à court terme en privilégiant la compétition sur la collusion. En d'autres termes, le partage par les concurrents d'un même horizon temporel tendant vers l'infini et d'une même perception d'un manque à gagner dans le futur du fait des représailles (retour à un équilibre à la Cournot ignorant l'interaction concurrentielle) déclenchées à la suite d'un comportement opportuniste peut dissuader les concurrents d'adopter une politique individualiste au détriment de l'intérêt collectif. Les périodes de guerre de prix s'expliqueraient alors de façon exogène par une baisse de la demande qui entraînerait une chute des prix au delà d'un "*prix à seuil de déclenchement (trigger price)*" (Green et Porter, 1984). Comme le souligne Jacquemin : "*il reste qu'en situation d'information imparfaite, on doit s'attendre à ce que les firmes dévient délibérément du comportement collusif et à ce que des guerres de prix naissent pour des motifs autres que des chocs sur la demande*"(1987, p. 6). D'autant que dans le cadre collusif non coopératif (i. e. parallélisme tacite) les concurrents n'ont pas intérêt à partager l'information et à en réduire l'asymétrie (Clarke, 1983). Seul un cadre explicitement coopératif semble à même de conduire à un système de regroupement et de partage de l'information (Jacquemin 1987).

Zajac et Bazerman (1991) ont mis en évidence certains phénomènes perceptuels, des "*trous noirs*" (*blind spots*) qui déterminent une prise en compte insuffisante des décisions des concurrents. Les éléments interprétationnels tels que les croyances et l'identité (Rindova & Fombrun, 1995) nous semblent intervenir dans la dynamique entre les politiques relationnelles et plus particulièrement dans l'affrontement concurrentiel. Une identité forte, plus axée sur l'organisation que sur l'environnement, et la croyance dans un avantage concurrentiel irrésistible peuvent entraîner ce que Zajac et Bazerman (1991) qualifient de "*perspective autocentrée*". Par ailleurs, ces auteurs étendent à des décisions concurrentielles telles que l'expansion de

capacité ou l'entrée dans une nouvelle activité, les effets des processus de simplification cognitive mis en évidence par Schwenk (1984) à propos de la prise de décision stratégique. Il s'agit de la surconfiance dans le jugement assimilable à "*l'ancrage*" c'est à dire la dévalorisation des informations qui viennent contredire a posteriori le diagnostic initial et de "*l'escalade non rationnelle de l'engagement*", qui réside dans le fait d'accorder encore plus de ressources dans une action qui se révèle défailante avec l'illusion de pouvoir inverser le cours des choses. Enfin Zajac et Bazerman (1991) mettent en avant un quatrième phénomène : la "*malédiction du gagnant*" qui consiste une surestimation des résultats d'une action concurrentielle conduisant à des pertes importantes.

Selon Terhune (1970), les domaines de la personnalité les plus pertinents dans les processus de coopération/conflit sont les motivations, la structure cognitive et l'orientation des valeurs personnelles vers la confiance ou la non-confiance. Lorsque Schelling explicite la nature du processus intellectuel mobilisé par l'interaction "*qui ne consiste pas à deviner le comportement de l'autre dans une situation objective, mais à deviner ce que ce dernier devinera lui-même de ce que l'on est soi-même en train de deviner, et ainsi de suite...*"(1960 : 1986, p. 123), il sollicite la complexité de la structure cognitive des acteurs.

Jackson et Dutton (1988) ont démontré que les menaces et les opportunités ne subissent par le même traitement cognitif, les individus privilégiant en effet les menaces sur les opportunités. Ce phénomène pourrait être déterminants dans la transition d'une stratégie collective à une stratégie concurrentielle.

Enfin selon Starbuck et Miliken (1988), les responsables d'organisation sont sujets à différents filtres perceptuels. L'un d'entre eux, "*l'attribution causale*" nous semble déterminants dans la dynamique des politiques relationnelles tant elle peut conduire les acteurs à une certaine lecture des dysfonctionnements inhérents aux politiques relationnelles en vigueur et au rôle joué par leurs concurrents.

L'intégration entre l'interprétation et la dynamique conflit/coopération est également présente dans l'analyse sociologique du conflit conduite par Simmel (1992).

Pour Simmel, le conflit est une forme de socialisation qui repose sur "*la coexistence du principe du combat et de celui de l'union qui rassemble les contradictions dans une unité*". En effet ces deux principes "*ne peuvent être pleinement significatifs et actifs sur le plan sociologique l'un sans l'autre*" (p. 48). Cet auteur démontre "*le rapport réciproque entre la dualité et l'unité de la relation sociale*" (p. 52). "*Si l'unité est le point de départ et le fondement du rapport (...) c'est elle qui fonde le conflit*" (p. 57). Illustrant son propos par les conflits confessionnels entre les Luthériens et les Réformés, une fois "*le grand schisme avec le catholicisme*" consommé, Simmel postule que "*les fondements d'un antagonisme particulièrement fort*" sont "*l'existence de qualités communes et l'appartenance à un seul contexte social*" (p. 59). Ce postulat indique l'intensité du ressentiment lors de la transition de l'entente à l'affrontement.

Dans ce mouvement "*du monisme à l'antagonisme*", Simmel met également en avant l'irrationalité des acteurs : "*des êtres qui ont été liés*" vont donner à "*leur querelle des accents et tout un halo (...) qui la grandit bien au delà de sa cause et son importance objective*" (p. 61). "*L'idée du consensus qui régnait auparavant est encore si forte que l'opposition présente est infiniment plus violente et plus dure que s'il n'y avait eu aucune relation avant cela*" (p. 63). Ce phénomène peut induire lors de la

transition de l'entente à l'affrontement des comportements concurrentiels de forte intensité dépassant la stricte rationalité.

Selon Simmel, avec ce ressentiment subjectif "*coïncide plus ou moins*" une autre forme de paroxysme : "*le phénomène singulier qu'est la haine sociale, c'est à dire la haine dirigée contre le membre d'un groupe, non pour des raisons personnelles, mais parce qu'il représente un danger pour l'existence du groupe*" (pp. 63-64). Cette notion est à rapprocher du phénomène énoncé par Schwenk à propos du biais cognitif entraînant l'escalade : "*l'anxiété sociale et la présence d'une audience conduisent aussi à un plus grand engagement dans un piège*" (1986, p. 305).

Dans l'antagonisme, Simmel distingue trois types d'affect. Le premier est l'*envie* qui réside dans le désir d'acquérir l'objet et lui est circonscrit. Le second est la *jalousie*. Fondée sur la croyance d'un droit légitime à posséder l'objet en possession de l'autre, elle dépasse l'objet pour se nourrir d'un ressentiment à l'égard de l'autre. Enfin, le *dépit* constitue un troisième affect qui tend vers la négation de l'objet par le sujet, soit par le renoncement quitte à le détruire, soit par l'aversion à son égard. Ces affects peuvent en partie expliquer et qualifier certains types d'actions concurrentielles ou de transgression d'accords collectifs.

Dès lors que les situations de conflit concernent plus de deux acteurs, Simmel montre également qu'une hostilité peut céder à une autre hostilité; "*même les haines les plus tenaces n'empêchent pas les alliances quand il s'agit d'un ennemi commun. (...) Plus le caractère d'une hostilité est purement négatif ou destructeur, plus il lui sera facile de produire une alliance entre des éléments qui n'avait par ailleurs aucune raison de former une communauté*" (p. 131-132). L'analyse de la dynamique des politiques relationnelles se doit de prendre en compte les croisements et les renversements d'alliance.

Simmel analyse également la dialectique du conflit et du non-conflit pour nous mettre en garde contre la subjectivité d'une vision asymétrique. "*Ainsi lorsque nous considérons un couple de périodes, l'une des deux semble toujours être éclairante ou au contraire devoir être minimisée, et ce n'est qu'en les classant ainsi que nous croyons saisir le sens de leur alternance*" (p. 138) "*Les faits successifs ou simultanés de la vie sociale (...) sont tellement imbriqués que les conditions du combat à venir se constituent au sein de tout état de paix, et celles de la paix future au sein de tout combat. (...) Dans la réalité historique ces deux états renvoient sans cesse l'un à l'autre*" (p. 139). "*La fin de la paix n'est donc pas définie par une quelconque situation sociologique mais c'est directement à partir de certaines circonstances concrètes à l'intérieur de l'état de paix que l'antagonisme se développe. (...) Mais il n'en va pas de même de la série inverse : la paix ne procède pas aussi directement du conflit, la fin du conflit est une démarche particulière (...). C'est pourquoi la sociologie du combat requiert (...) une analyse des formes dans lesquelles un combat se termine*" (p. 140). "*L'épuisement des forces (...) peut tout simplement ajouter le besoin de paix au désir de se battre qui reste constant.*" Il peut également s'agir "*d'un détournement du conflit par un intérêt supérieur dirigé vers un autre objet*" (p. 142). Le passage de la guerre à la paix peut s'opérer de trois façon. La plus radicale est la *victoire* de l'un des protagonistes. A l'opposé, la seconde façon réside dans le *compromis* qui consiste en un partage de l'objet convoité ou, si celui-ci est indivisible, en un dédommagement. A cette façon très objective de sortir du conflit s'ajoute un autre mode à l'inverse subjectif : la *réconciliation*. Selon Simmel, la réconciliation, proche psychologiquement du

pardon par son caractère de démenti irrationnel du conflit qui la précède, peut se fonder sur l'oubli mais elle est alors "*en danger d'être remise en cause*" ou sur l'intégration du conflit passé dans une relation nouvelle où on relève l'engagement<sup>8</sup>.

L'analyse de Simmel nous montre en dernier recours que la dynamique des politiques relationnelles participe d'un système social.

#### **4. Les politiques relationnelles et le système social lié la décision interdépendante**

Il nous faut envisager la relation entre les politiques relationnelles et les notions issues de l'analyse des processus de coopération/conflit que nous qualifierons de théorie de la décision interdépendante<sup>9</sup>. Boulding (1964, p. 70) définit un système social comme "*l'histoire qui se rapporte à deux personnes ou plus en relation*" et subdivise ce système en trois sous-systèmes majeurs : le *système d'échange* qui met en jeu les notions de promesse et de récompense, le *système des menaces* qui vise à protéger les acteurs contre les conséquences négatives de leur interaction et le *système intégratif* qui a trait à la convergence des systèmes de valeur des acteurs en présence.

Nous exposerons en premier lieu le système intégratif pour ensuite aborder le système des menaces et conclure par le système d'échange.

##### **a) Le système intégratif**

Dans son analyse de la négociation tacite, Schelling met en évidence "*les règles de comportement adaptées à l'impossibilité voulue ou subie, de négocier avec l'adversaire*" (1960 : 1986, p. 77). L'auteur montre en effet qu'il se produit un phénomène psychique de coordination des attentes dans laquelle il s'agit de "*trouver la clé, sinon une clé de la situation, sachant que toute clé reconnue comme telle par le partenaire devient ipso facto la clé*" (p. 82). Il montre que le point de convergence doit non seulement être remarquable mais aussi unique afin d'éviter toute ambiguïté dans sa désignation comme "*seule base d'appréciation*". Dans ce processus de convergence des attentes sans communication, les joueurs choisissent le partage le plus simple<sup>10</sup> (p. 90) quitte à ce que "*les joueurs désavantagés participent activement à la recherche d'une solution*" (p. 89).

Lorsque la négociation prend un caractère explicite, Schelling constate le même phénomène psychique de coordination des attentes. L'auteur met donc en exergue la notion de progression continue des attentes, par degrés, vers un point unique. La perception mutuelle qui s'instaure en l'absence de toute possibilité de communication

---

<sup>8</sup>Cette dernière option peut être illustrée par la façon dont les USA réussirent à mettre fin au conflit paroxysmal avec le Japon en 1945.

<sup>9</sup>Schelling préconise une théorie de la décision interdépendante au travers des jeux à motivation mixte, c'est à dire relevant autant de l'alliance que du conflit (1960 : 1986, p. 117). Le qualificatif de théorie du conflit ne nous semble donc pas convenir car il exclut implicitement la notion de coopération et de communauté d'intérêt entre les acteurs en présence. Celui de théorie des jeux nous apparaît également trop exclusif car ne rendant pas compte du corpus empirique n'entrant pas dans les situations expérimentales de jeu.

<sup>10</sup>Schelling (1960 : 1986, p. 140) s'appuie sur les travaux des psychologues de la Gestalt démontrant que des figures peu courante mais simples étaient plus facilement reconstituées que des figures plus familières mais plus complexes. Ce postulat de Schelling rejoint nous semble t'il les conclusions d'Axelrod (1984) sur la force des solutions simples et intelligibles pour les partenaires/adversaires (voir page suivante) .

"persiste vraisemblablement, même sous une forme atténuée, lorsque les communications deviennent possibles" (p. 98). "Les participants sont rarement en mesure de s'affranchir de l'attirance exercée sur eux par certaines solutions possibles" (p. 100). Ainsi "les nombreuses négociations relatives au partage de coûts et de bénéfiques qui sont souvent longues et comportent des calculs complexes (...) s'achèvent en définitive par des grilles de répartitions simples"(p. 93). Lors des conflits militaires, "les frontières naturelles, les méridiens et des parallèles géographiques" ou encore "d'anciennes frontières" détiennent "un pouvoir de cristallisation incontestable" (p. 93) car elles déterminent un "statu quo" car elles permettent "de consentir une concession tout en écartant l'hypothèse d'une capitulation" (p. 96). Il en va de même des règles d'usage qui ont permis de résoudre des conflits antérieurs (p. 93).

Ces notions sont d'un grand secours pour notre recherche du fait de la difficulté d'observer l'ensemble des processus d'interaction entre les acteurs, notamment ceux qui relèvent de la communication bilatérale. Notre hypothèse peut paraître paradoxale mais les processus tacites seront certainement plus faciles à mettre en évidence que les processus explicites.

A propos de la nature de la communication dans une situation de négociation, Schelling va même jusqu'à postuler que "*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*" (p. 108). L'auteur souligne également que "*si les coups ont une valeur strictement symbolique, nous pourrions les assimiler à une forme de communication analogue à un langage. (...) Les coups successifs peuvent faire évoluer la situation rapidement et unilatéralement mieux que des paroles. (...) 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*" (p. 134).

A cet égard, le rôle des signaux coopératifs dans la dynamique d'un jeu du type "*dilemme du prisonnier*" a été formulée par Jacquemin (1987) et démontré lors d'une expérimentation (Moore, 1992). Dans sa théorie du comportement coopératif fondée sur une expérimentation développée du dilemme du prisonnier et une analyse empirique, Axelrod (1984) démontre que dans le cas d'un jeu à somme non nulle et avec des conditions de gains déterminées, c'est la règle de la réciprocité qui procure les meilleurs résultats pour les joueurs, quelques soient les stratégies les plus sophistiquées qui lui sont opposées lors des différents tournois.

Axelrod justifie la "*robustesse*" des résultats qu'il obtient, par quatre propriétés inhérentes à la stratégie "*donnant-donnant*" :

- 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, limitation à une seule riposte, qui permet de restaurer après coup la coopération mutuelle,
- la transparence d'un comportement de réciprocité simple donc intelligible pour l'autre camp.

Axelrod illustre de façon empirique sa démonstration avec le cas des affrontements militaires de la première guerre mondiale de 1914 à 1918. Alors que les états-majors imposent un affrontement à somme nulle, les bataillons qui se font face dans les tranchées de façon statique et donc réitérative, expérimentent par tâtonnements et par imitation des stratégies de retenue mutuelle lors des repas, des périodes de mauvais temps et surtout lors des premières fêtes de Noël. Ces stratégies se maintiennent et s'étendent sur près d'un tiers du front par le biais de la transmissions des normes de réciprocité. Le système finit par s'effondrer avec l'introduction par les états-majors d'une stratégie d'agression permanente sous la forme de raids de commandos. La conclusion d'Axelrod est que l'amitié n'est pas nécessaire pour déclencher la réciprocité.

Schelling explique le processus des signaux coopératifs par le fait que dans les jeux à motivation mixte, *"il existe selon toute vraisemblance une certaine incertitude à l'égard des systèmes de valeurs propres des joueurs (notamment en raison de l'asymétrie). Les coups véhiculent donc (...) une certaine information"* (1960 : 1986, p. 148). *"Lorsque les critères objectifs disponibles ne permettent pas d'aboutir à un ensemble complet de règles, c'est à dire lorsque le jeu est indéterminé, il est indispensable de mettre au point des normes susceptibles d'être perçues et acceptées de part et d'autre, et les schémas de comportement, d'action et de réponse, doivent être officialisés"* (p. 207).

A ce titre, la convergence des attentes peut s'opérer par l'entremise d'un médiateur ( p. 181). Ce point particulier ne doit pas être négligé dans notre analyse.

Reste que *"le rôle de l'incrémentation impliquée par l'enchaînement des coups et le système de valeur"* est conditionné par le degré de progressivité du jeu qui détermine la capacité d'adaptation mutuelle des acteurs. Un jeu progressif peut permettre un meilleur ajustement mais peut inciter les joueurs à prendre davantage de risques avec en arrière plan la possibilité de corriger leur comportement au coup suivant (pp. 207-211).

Mais la convergence des attentes semble receler le ferment d'une divergence à venir. Pour Schelling, *"le foyer est d'autant plus attractif qu'il attribue une valeur exacte à la solution envisagée"*. Un partage 50/50 a beaucoup plus de chance de s'imposer qu'un partage 47/53. *"Les foyers de convergence reposent le plus souvent sur des principes qualitatifs, or ces derniers se prêtent peu au compromis"* (p. 144). La solution d'un conflit nous semble donc, en vertu de ce principe, instable par nature et peut constituer le motif d'un conflit futur.

#### **b) Le système des menaces**

L'intérêt de la typologie des diverses modalités de l'affrontement (cf. figure d'après Koenig, supra) est de nous donner un cadre d'analyse propice au système des menaces qui intervient entre les acteurs en situation d'interdépendance horizontale. Ainsi *"le concept de dissuasion implique l'existence simultanée entre les parties en présence d'un conflit et d'une communauté d'intérêt"* (Schelling, 1960 : 1986, p. 25).

La distinction des modes d'action sur les tiers, coercition versus interdiction, a été formalisée par Schelling (1966)<sup>11</sup> sous les qualificatifs de "*persuasion*" (*compellence*) et "*dissuasion*" (*deterrence*). Selon Schelling, ces deux modes d'action n'ont pas le même statut du point de vue de la dynamique. "*Il existe une différence fondamentale entre une menace ayant pour objet de contraindre l'adversaire à exécuter une action donnée et une menace visant au contraire à l'en dissuader. Cette différence réside dans la chronologie des faits, dans l'ordre d'exécution des coups et dans l'identité de celui des joueurs dont l'attitude est mise à l'épreuve. (...) Il apparaît donc qu'une menace visant à contraindre et non à dissuader s'exerce le plus souvent par l'application d'une sanction jusqu'à ce que l'adversaire réagisse, et non lorsqu'il agit. (...) Dans ce cas (...) l'exécution de la menace commence dès qu'elle est formulée*" (1960 : 1986, p. 239-242).

Ce postulat de Schelling conduit à nous interroger sur le mode d'emploi des forces compte tenu du mode d'action envisagé. Si l'efficacité de la dissuasion, malgré son caractère virtuel, ne fait aucun doute, "*la théorie de la dissuasion n'est pas autre chose qu'une théorie du non-emploi*" car "*l'objet même de la dissuasion est de lui (l'adversaire) démontrer que notre propre comportement sera déterminé par le sien*" (pp. 27-28), en va-t-il de même de la persuasion?

Compte tenu de cette typologie, la notion de menace apparaît fondamentale dans la gestion d'un affrontement. Pour Schelling, il existe deux façons de tromper l'adversaire : "*le leurrer sur les faits*", ce qui suppose une certaine asymétrie de l'information, ou réduire sa propre marge de manoeuvre, si l'adversaire est parfaitement informé de la situation (p. 40). Dans tous les cas, l'efficacité de la menace repose sur une communication la plus parfaite possible à l'adversaire de son caractère irrévocable et crédible. Ces deux critères ne sont évidemment pas indépendants. "*La logique d'autoengagement*" accroît en effet la crédibilité d'une menace. L'auteur énonce à cet égard le "*paradoxe suivant lequel la faculté de contraindre l'adversaire est liée au pouvoir de se contraindre soi-même*" (p. 38). La plus vieille des méthodes consiste à "*brûler ses vaisseaux*". Dixit et Nalebuff (1991) rappellent que ce fut la tactique de Guillaume le Conquérant lors du débarquement en Angleterre en 1066 et de Cortés lors de l'invasion du Mexique. Ils en proposent une version moderne appliquée au management stratégique avec le refus d'Edwin Land de diversifier l'activité Polaroid en dehors du domaine de la photographie instantanée, stratégie qui suscita un âpre résistance lorsque Eastman Kodak entreprit de mettre fin à son monopole sur cette activité.

Dans le même ordre d'idée, Schelling (1960 : 1986, p. 59) souligne qu'une source de faiblesse peut se transformer en atout. L'acteur acculé pourra d'autant plus exercer une menace de suicide mutuel que sa situation d'extrême précarité accroît la probabilité de riposte. A l'inverse, un acteur en bonne position ne pourra rendre crédible une telle menace. Il en est de même d'une menace de réaction exagérée à une agression mineure.

Dixit et Nalebuff (1991) suggèrent une autre technique pour crédibiliser la menace : "*laisser l'issue en dehors de votre contrôle*". Cependant le caractère irrévocable d'une menace peut poser des problèmes. Si celle-ci n'a pas d'effet, il peut

---

<sup>11</sup>Cité par Legault & Lindsey (1973) et Tedeschi (1970).

être de l'intérêt mutuel des parties de *"dénouer l'engagement que l'une d'entre elles a été amener à contracter"* (Schelling, 1960 : 1986, p. 62). Dixit et Nalebuff (1991) en donne un exemple célèbre quoique heureusement fictif avec le principe d'automatisme de la riposte nucléaire massive des soviétiques au moindre impact d'un missile sur leur sol dans le film de Stanley Kubrick, *Dr Strangelove*. Mais *"toute échappatoire perceptible par l'adversaire"* ne peut que remettre en cause la crédibilité de celui qui a proféré la menace et entamer sa réputation dans les situations futures. La solution à ce type de problème consiste en l'introduction d'un élément aléatoire dans la prise de décision, en d'autre terme il s'agit d'introduire un risque de dérapage accidentel vers une montée aux extrêmes. C'est ce que Schelling qualifie de *"bord du gouffre"* avec *"une pente dont l'inclinaison est plus forte près du bord"* mais dont l'irrégularité ne permet pas de prévoir le risque d'évolution. *"Il s'agit de créer volontairement un risque de guerre identifiable et impossible à contrôler totalement. le procédé tactique consiste donc à laisser volontairement la situation se dégrader au point de ne plus pouvoir la maîtriser entièrement, dans l'espoir que la pression ainsi exercée sur l'adversaire sera suffisamment forte pour l'amener à résipiscence"*(1960 : 1986, p. 245).

Selon Schelling, une méthode voisine de celle que nous venons de définir pour éviter *"l'inconvénient majeur présenté par la définition trop précise du seuil critique inacceptable pour une agression ou une transgression"* consiste en *"un découpage de la menace en niveaux intermédiaires de portée limitée"*. *"Lorsque l'action que l'on veut prévenir se développe par degrés dont en définitive seule l'accumulation compte, une menace portant sur cette progression a plus de chance d'être crédible"* (pp. 62-64). L'idée *"n'est pas celle d'un déclencheur qui provoquerait automatiquement une guerre généralisée s'il venait à fonctionner mais plutôt de plusieurs déclencheurs correspondant à un échelonnement de probabilités de plus en plus fortes au fur à mesure de la progression de l'adversaire"* (p. 236).

Schelling propose d'autres techniques propres à rendre crédible l'auto-engagement. Il peut s'agir *"de duper l'adversaire en lui faisant croire que le coût de l'entreprise, ou encore les dommages qui en résulteraient seraient faibles (...), de persuader ses interlocuteurs que sa propre analyse de la situation est erronée et que cette erreur explique son obstination"*, ou encore accrédiéter la menace par le désir de vengeance (p. 58).

La réputation et la crédibilité entretiennent d'étroits rapports. Celui qui profère une menace peut la rendre plus crédible en engageant sa réputation auprès d'un public (Schelling, 1960 : 1986, p. 48) ou auprès d'un tiers (p. 41). La réputation peut reposer sur l'irrationalité. La menace d'un acteur réputé irrationnel aura d'autant plus de crédibilité. *"Dans une théorie de la stratégie (...) certaines attitudes de défense pourraient s'analyser comme une restriction volontaire de la rationalité"* (p. 34). *"Il n'est pas automatiquement avantageux d'apparaître, en cas de conflit, manifestement et inaltérablement rationnel en matière de décision et de motivation. (...) C'est ainsi qu'une attitude d'indifférence, voire même autodestructrice (...) peut se transformer en véritable avantage stratégique"* (p. 34).

En dehors de la menace dissuasive d'un acteur en position de faiblesse qui constitue une parade à la menace persuasive d'un acteur en position de force, Schelling définit toute une panoplie de parades aux menaces. *"La meilleure méthode peut être de*

*passer à l'action ou de s'engager à le faire avant même que la menace ne soit formulée. (...) De même il n'est pas impossible d'échapper à la menace en faisant croire que l'on en saisit pas pleinement le sens ou que l'on est trop obstiné pour y céder. Plus efficaces encore sont l'ignorance, l'obstination ou la simple incrédulité, qui seront d'autant plus convaincantes qu'elles seront sincères" (p. 60). Enfin "la destruction des moyens de communication permet (...) à la partie susceptible de se trouver confrontée à une menace, d'éviter sa formulation" (p. 61).*

### **c) Le système d'échange**

Le système d'échange nous renvoie aux politiques relationnelles de coopération, qu'il s'agisse de l'entente et dans une moindre mesure de l'alliance. La promesse et la récompense offre des garanties d'exécution des compensations afin que les partenaires réussissent à maximiser leurs profits respectifs. Selon Schelling, *"la promesse se présente comme un engagement bilatéral auquel il est fait appel lorsque les actions de l'une des parties échappent au contrôle de l'autre. Il est inévitable d'y avoir recours chaque fois que les termes d'un accord offrent une possibilité de les contourner"*(1960 : 1986, p. 66). *"Chaque fois que l'engagement du partenaire sera incertain, la garantie d'une tierce partie devra être recherchée"*(p. 67). Pour Schelling les partenaires/adversaires peuvent également utiliser le *"procédé tactique du découpage. (...) De nombreux accords sont conclus dans la perspective d'accords futurs"* (p. 68). C'est précisément cette tactique du découpage qui était utilisée par les membres de la *"conspiration"* des équipementiers électriques américaines durant les années 50 sous la forme d'une rotation lors des appels d'offre des agences gouvernementales (Sherer, 1980, p. 171). Mais cette technique suppose également le partage par les concurrents d'un même horizon temporel tendant vers l'infini (Friedman, 1971) et elle *"implique inévitablement que s'instaure un climat de confiance entre les parties en présence"* (Schelling, 1960 : 1986, p. 68).

La méthode la plus classique pour instaurer la confiance entre les parties est le contrat. D'ailleurs même dans les cas d'entente, les acteurs semblent n'accorder qu'une faible valeur à la parole donnée tant celle-ci est volatile et soumise à des processus de distorsion ou de mémorisation sélective. De fait les cas fréquemment rapportés dans la presse ou dans les décisions du Conseil de la concurrence montrent que les acteurs notifient leur accord par écrit malgré les risques encourus.

Schelling (1960 : 1986, pp. 253-257) traite du déficit de confiance et de son rôle dans la crainte réciproque d'une attaque par surprise. Si la surprise confère un réel avantage sur la plan militaire, il nous semble en être de même en matière d'appel d'offre. La soumission d'un pli à un prix plus bas que celui prévu par un éventuel accord offre toutes les chances de remporter un appel d'offre.

Si la manoeuvre d'attaque par surprise peut servir la transition d'une stratégie collective vers une stratégie concurrentielle, elle nous semble devoir être conduite avec discernement car elle peut constituer également une transgression outrancière des règles tacites issues du système social et remettre en cause la possibilité ultérieure d'une transition d'une stratégie concurrentielle vers une stratégie collective. En d'autres termes, le maintien d'une dynamique des politiques relationnelles, que nous supposons nécessaire compte tenu de l'analyse de Bresser et Harl (1986), exige de prendre en

compte les phénomènes interprétationnels attachés au système social de la décision interdépendante et certaines normes qui en sont issues. A cet égard la littérature sur les signaux de marché offre un éclairage bien utile.

## 5 Communication et signaux de marché

Nous avons observé à propos du système intégratif, le rôle des signaux coopératifs. Schelling donne à cet égard aux signaux (i. e. "*symbolique des coups*") un statut de communication analogue à un langage. Il reste à établir leur rôle dans les systèmes d'échange et de menaces. De fait, la dynamique des politiques relationnelles et l'implication des différents sous-systèmes sociaux se traduit par des phénomènes de communication et de signaux.

La théorie militaire accorde un rôle tout particulier au phénomène de signalisation. Selon Poirier : "*la stratégie militaire des puissances nucléaires se manifeste comme une stratégie du signe. Par la seule existence des capacités d'actions et leurs virtualités observables et mesurables, par l'affichage des menaces, donc des risques, que constituent ces capacités d'action, par la diversité des mouvements et des gestes calculés pour signifier aux autres, lors d'une crise, la valeur des intérêts-enjeux, la volonté de les interdire, etc., la stratégie militaire relève, au moins pour les grandes puissances, de la sémiotique. Il s'agit de manoeuvrer les signaux (...) afin de produire et communiquer de l'information signifiante selon un code reconnu par les acteurs politiques se reconnaissant adversaires-partenaires (règle du jeu). Ils ont en effet, quelle que soit la gravité de leurs litiges, un intérêt commun : éviter le suicide mutuel...*" (1988, p. 73)

Les travaux précurseurs de Fama (1970) sur le marché boursier et de Spence (1974) sur le marché du travail ont démontré la pertinence de la notion de *signal* dans l'analyse des phénomènes économiques. Spence opère une distinction entre "*indice*" et "*signal*" qui sont tous deux vecteurs d'information. Alors que l'indice est constitué par une "*caractéristique observable inaltérable*", le signal réside dans une "*caractéristique observable altérable*" (1974, pp. 9-10) . En d'autres termes contrairement à l'indice, le signal est susceptible de manipulation par l'émetteur.

Smith, Grimm et Gannon (1992) fondent leur étude de la dynamique concurrentielle sur la notion de "*signal de marché*" telle qu'elle a été définie par Porter (1980; 1982, p.83): "*Un signal de marché est une action quelconque, entreprise par un concurrent, qui fournit une indication directe et indirecte sur ses intentions, ses motivations, ses objectifs, ou sa situation interne*". Ces auteurs analyse le processus interactif selon le schéma de communication tel qu'il a été défini par Shanon et Weaver (1949). La littérature sur les signaux de marché s'est naturellement attachée à analyser les différents types de signaux et leurs caractéristiques, l'émetteur, ses caractéristiques et ses intentions, les différents types de canaux de communication utilisés et leurs propriétés, le receveur, ses caractéristiques, son activité de détection et d'interprétation ainsi que ses réactions au signal<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Par réaction nous entendons également non-réaction. "*S'il on admet que, dans une interaction, tout comportement a la valeur d'un message, c'est à dire qu'il est une communication, il suit que qu'on ne peut pas ne*

Les signaux fondés sur des annonces ou des déclarations, se distinguent des signaux, issus d'actions concurrentielles (Heil & Robertson, 1991, Smith & al, 1992)<sup>13</sup>.

L'annonce peut un être un préalable à l'introduction d'un nouveau produit (Bettis & Weeks, 1987, Eliashberg & Robertson, 1988; Kohli, 1994; Porter, 1980; Robertson, Eliashberg & Rymon, 1995) ou d'un nouveau service (Heil & Robertson, 1991) mais l'annonce peut également concerner une modification de capacité de production ou de niveaux de prix (Heil & Robertson, 1991; Porter, 1980) ou encore l'entrée ou la sortie d'un marché (Heil & Robertson, 1991). Dans le cas des lancements de produit, l'annonce préalable peut viser à opérer une préemption sur le marché, notamment en conduisant les acheteurs à différer leur achat prévu chez les concurrents. Elle peut aussi avoir pour but d'instaurer des normes dominantes dans l'industrie (e. g. technologies de l'information ou support des programmes audiovisuels). L'annonce peut également s'inscrire dans une stratégie de leurre (ou *bluff*) (Eliashberg, Robertson & Rymon, 1994; Porter, 1980) qu'il s'agisse de l'annonce d'un nouveau produit (e. g. l'annonce par Boeing du lancement d'un appareil de grande capacité, le 787, destinée à tromper Airbus) ou de l'annonce d'une augmentation de prix pour pousser les concurrents à monter leurs prix et à faire bénéficier la firme déceptrice d'un avantage temporaire. Enfin l'annonce peut être un signe coopératif, tel l'invitation par une firme leader à relever le niveau de prix dans l'ensemble du secteur (Sherer, 1980, p. 179).

Les déclarations ont trait, quant à elles, aux tactiques qui visent à induire une signification a posteriori à propos d'une action entreprise ou à instaurer des normes de comportements concurrentiels (Bettis & Weeks, 1987; Porter, 1980). A cet égard, l'annonce d'un prix élevé par un nouvel entrant sur le marché constitue un message de conciliation pour les firmes déjà présentes sur le marché.

De nombreuses actions concurrentielles recèlent un potentiel de signification à l'égard des concurrents. Il peut s'agir du lancement d'un nouveau produit ( Smith, Grimm & Gannon, 1992), de modifications de niveau de prix (Milgrom & Robert, 1982a, Smith & al, 1992), ou de capacité de production (Porter, 1980), d'une action juridique (Koenig, 1990a, Porter, 1980) et d'actions de promotion ou de publicité (Smith & al, 1992). A cet égard, l'adoption par des oligopolistes de prix à la limite (limit pricing), c'est à dire "*en dessous de leurs niveaux de maximisation à court terme*" dissuade ou restreint l'entrée de nouveaux concurrents (Milgrom & Robert, 1982a).

Certaines caractéristiques du signal de marché affectent les réactions des concurrents.

La "*visibilité*" d'un signal est une caractéristique qui conduit à garantir sa perception par le receveur (e. g. une forte baisse de prix ou la publicité orchestrée à propos d'une action concurrentielle). Le recours à un signal très visible vise à évaluer la volonté et la capacité du receveur en engageant sa réputation. Le receveur est incité à

---

*pas communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message*" (Watzlawick, Helmick Beavin & Don Jackson, 1967 : 1972, p. 46)

<sup>13</sup>C'est la raison pour laquelle nous intégrerons certaines contributions de la littérature axées sur l'interaction concurrentielle, notamment les manoeuvres face à la concurrence (Porter, 1980; Chen & Miller, 1994), en raison du lien qu'elles entretiennent avec la notion de signal même si elles n'y font pas explicitement référence.

répondre pour prévenir les offensives futures (Chen & Miller, 1994). D'autres auteurs utilisent la notion voisine de *consistance* du signal, c'est à dire son pouvoir discriminant par rapport aux autres signaux émis par l'émetteur (Heil & Robertson, 1991).

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)

Le "*degré d'agressivité*" du signal (analysée également sous l'angle de la *dépendance* du receveur) est déterminant quant aux réactions des concurrents. Plus le signal invoque une attaque centrale, c'est à dire concerne un marché majeur et vital pour des concurrents (Chen & MacMillan, 1992, Chen & Miller, 1994, Porter, 1980), menace leurs investissements irrévocables (Robertson, Eliashberg & Rymon, 1995), s'adresse à un grand nombre de leurs clients (Smith & al, 1992), plus son émetteur doit s'attendre à des représailles. Reste qu'une variable déterminante entre en jeu dans ce phénomène : l'attribution causale de cette agressivité par les concurrents concernés. Les représailles des receveurs seront atténuées si l'agressivité d'un émetteur est attribuée à des facteurs restant en dehors de son contrôle ( Heil & Robertson, 1991; Robertson, Eliashberg & Rymon, 1995), ceci afin d'éviter une escalade prévisible.

L"*irréversibilité de l'engagement*" de l'émetteur apparaît comme la dernière caractéristique essentielle, voire la plus importante, du signal. Comme nous l'avons déjà vu à propos du système de menaces, le caractère irrévocable d'une menace lui donne un potentiel dissuasif et persuasif plus efficace (Schelling, 1960). Nous venons de voir sur le plan défensif (i. e. agressivité de l'émetteur) que la protection d'un sanctuaire rend probable les représailles. Sur le plan offensif, l'irréversibilité de l'engagement de l'émetteur d'un signal s'accroît avec l'importance des investissements tangibles réalisés (Porter, 1980). Cette irréversibilité induit une sorte de fatalité chez les concurrents qui répugnent à mettre en oeuvre des représailles dont l'efficacité sera douteuse (Chen & MacMillan, 1992; Porter, 1980, Smith & al, 1992). A l'inverse des actions réversibles comme celles qui concernent les prix ou la promotion commerciale suscitent des représailles plus importantes (Chen & MacMillan, 1992; Smith & al, 1992) et sont plus fortement interprétées comme un leurre (bluff) (Eliashberg, Robertson & Rymon, 1994).

L'irréversibilité de l'engagement constitue un sous-facteur de la "*crédibilité*" du signal perçue par le ou les receveur(s) (Porter, 1980; Robertson, Eliashberg & Rymon, 1995). Un autre sous-facteur intervient à cet égard, il s'agit du canal de communication utilisé pour véhiculer le signal. Plus celui-ci est ouvert à un large public, plus le signal est rendu crédible du fait qu'il engage la réputation de l'émetteur (Porter, 1980, Heil & Robertson, 1991).

Cette dernière recommandation issue de la littérature nous conduit à prendre compte les caractéristiques des acteurs en interaction, c'est à dire l'émetteur et le receveur du signal. Ces caractéristiques ont trait au comportement concurrentiel antérieur, à l'accès à l'information stratégique, à la position concurrentielle, aux ressources qui déterminent la capacité concurrentielle et à l'expérience managériale accumulée. Tous ces éléments contribuent à la réputation d'une firme, celle-ci étant multidimensionnelle (Fombrun & Shanley, 1990; Smith & al, 1992).

Le fait que l'information soit asymétrique permet à une firme d'exercer une dissuasion à l'entrée sur le marché, fondée sur son comportement antérieur. En effet, l'entrant potentiel est incertain à propos des revenus que procure le marché et celui qui est en place peut pratiquer la dissuasion à l'entrée en établissant une réputation de prédateur toujours prêt à des tactiques de baisse des prix et en rendant ainsi le marché moins attractif (Kreps & Wilson, 1982; Milgrom & Roberts, 1982b, Weigelt & Camerer, 1988). La réputation peut d'ailleurs agir au delà du cadre stricte du marché. Une réputation d'agressivité sur les prix d'une firme sur un marché donné, peut agir comme une contrainte pour des concurrents sur d'autres marchés où cette même firme est présente (Sherer, 1980). A cet égard, un comportement très agressif peut conduire une réputation d'irrationalité qui n'est pas sans intérêt comme nous l'avons vu plus haut (Schelling, 1960). *"Plus le concurrent pensera que la firme est prête à avoir un comportement irrationnel pour exécuter son engagement, plus il sera prudent lorsqu'il s'agira de s'en prendre à cette firme"* (Porter, 1980 : 1982, p. 114).

Un meilleur accès à l'information stratégique peut conduire une firme à émettre des signaux trompeurs surtout si ses concurrents lui attribue un ascendant dans ce domaine (Wilson, 1985, Eliashberg, Robertson & Rymon, 94).

La position concurrentielle joue également un rôle considérable dans la prise en compte des signaux de marché. Ainsi Coca-Cola, sûr de sa domination, se contenta d'observer une politique constante en ignorant les actions de son challenger Pepsi. Il fallu attendre la domination de Pepsi sur le segment de l'épicerie pour que Coca-Cola réagisse (Smith & al, 1992). Par ailleurs, l'influence de l'émetteur de signaux en position de leadership a été clairement démontrée dans les phénomènes de collusion sur les prix (*price leadership*) et en constitue l'occurrence la moins risquée sur le plan légal (Sherer, 1980). La firme dominante peut être assimilée à un leader d'opinion : *" les leaders d'opinion servent de modèle auxquels les suiveurs aspirent, donnant l'exemple à propos des normes d'un comportement correct dans l'industrie. Par exemple, IBM peut être considéré comme un leader d'opinion parmi les firmes de l'industrie informatique..."* (Smith et al, 1992, p. 48). Toutefois ce leadership n'est pas sans inconvénient, surtout s'il est utilisé à mauvaise escient, en l'absence d'une réelle prospective. En se lançant dans l'ordinateur personnel initié par Apple, tel l'arrosee arrosé, *"IBM ouvrit la voie à la standardisation et à l'imitation par de nouveaux entrants, déclenchant sa chute. (...) Malheureusement, IBM fut lent pour ajuster sa posture stratégique aux nouvelles règles du jeu. (...) Il ne réussit pas à reconnaître sa perte de contrôle sur l'industrie comme si l'action combinée de milliers d'entrepreneurs concurrents, d'usagers sophistiqués, et d'investisseurs avertis, n'avait changé les conditions de l'industrie"* (Rindova & Fombrun, 1995, pp. 28-30) .

Dans un tout autre registre, Eliashberg, Robertson et Rymon (1994) ont pu tester leur hypothèse selon laquelle une firme dominante détient un plus grand potentiel de bluff. A ce titre le cas de l'affrontement Kodak-Polaroïd apparaît édifiant. Alors que selon tous les observateurs, Kodak projetait d'investir le marché de la photographie instantanée à l'expiration de la protection par brevet dont bénéficiait Polaroid, l'annonce par Polaroid de son intention de lancer un nouveau produit poussa Kodak à entrer prématurément sur ce marché (Smith & al, 1992). Kodak fut ensuite contraint par la justice de cesser sa production et Polaroid poussa son avantage à réclamer des dommages et intérêts considérables (Koenig, 1990a, p. 165).

Les ressources de la firme sont décisives tant du point de vue de l'action (émetteur) que celui de la réaction (receveur). Certains auteurs ont pu tester que la

magnitude de l'action engagée, c'est à dire l'étendue des ressources mises en oeuvre, déterminait en partie la probabilité de réaction des concurrents. Ainsi des actions stratégiques comme le lancement de nouveaux produits provoqueraient moins de réactions que des actions tactiques comme une baisse de prix ou une campagne promotionnelle ou publicitaire (Smith & al, 1992). D'autres auteurs ont confirmé que la difficulté à répondre, due entre autres à un manque de capital technique ou de savoir-faire, entraînait moins de riposte à l'attaque d'un concurrent (Chen & Miller, 1994). Nous pensons pour notre part que le facteur "*ressources*" peuvent jouer un rôle dans des situations d'affrontement par les prix (donc de manoeuvres tactiques) surtout si celles-ci s'inscrivent dans la durée.

Une dernière caractéristique mérite d'être prise en compte, il s'agit de l'*expérience managériale* dans l'industrie qui induit en quelque sorte un certain degré de socialisation. L'expérience managériale déterminerait un comportement plus prédictible, moins agressif (Smith & al, 1992) et une plus grande expertise en matière d'utilisation et d'interprétation des signaux de marché (Heil & Robertson, 1991).

La liste des caractéristiques d'acteur que nous venons d'exposer ne saurait être limitative. La réputation d'une firme n'est pas fondée que sur des facteurs économiques et se construit notamment au travers des liens avec l'environnement institutionnel (Fombrun & Shanley, 1990). Il est également intéressant de prendre en compte le rôle des constituants tels que les clients dans les règles de jeu (Rindova & Fombrun, 1995) qui s'instaurent au travers des signaux de marché.

Les signaux de marché nous apparaissent déterminants pour formaliser la relation entre la dynamique des politiques relationnelles et le système social lié à la décision interdépendante. Ils renvoient à la dimension cognitive et interprétationnelle de l'interaction concurrentielle.

Les travaux d'Eliashberg, Robertson & Rymon (1994) montrent notamment comment la tactique du bluff doit recourir à certaines techniques pour ne pas trop engager la réputation de celui qui l'utilise. L'enjeu est d'importance car la réputation fait l'objet d'un investissement (Wilson, 1985) qu'il ne faut pas réduire à néant par une fausse manoeuvre, et son maintien conditionne la crédibilité des manoeuvres d'auto-engagement ultérieures. En conséquence, ces auteurs préconisent de leurrer l'adversaire en émettant un signal de faible clarté, c'est à dire ambigu et ambivalent, qui produit une plus grande flexibilité de l'interprétation du récepteur et une meilleure protection de la réputation de l'émetteur.

## B Résumé du cadre conceptuel, contribution et méthodologie de la recherche

### 1. Résumé du cadre conceptuel

Selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1984 : 1991, pp. 48-55), la figure 2 résume sous forme graphique le cadre d'analyse de notre recherche. L'interaction concurrentielle est déterminée par des facteurs économiques et interprétationnels. Les firmes poursuivent leur quête d'un avantage stratégique en articulant ou en substituant les politiques relationnelles. Leur situation d'interdépendance entretient une dialectique coopération/conflict. Les acteurs opèrent dans un construit social fondé sur l'intégration des attentes mutuelles, la menace et l'échange, se traduisant tout au moins en partie par des signaux de marché.

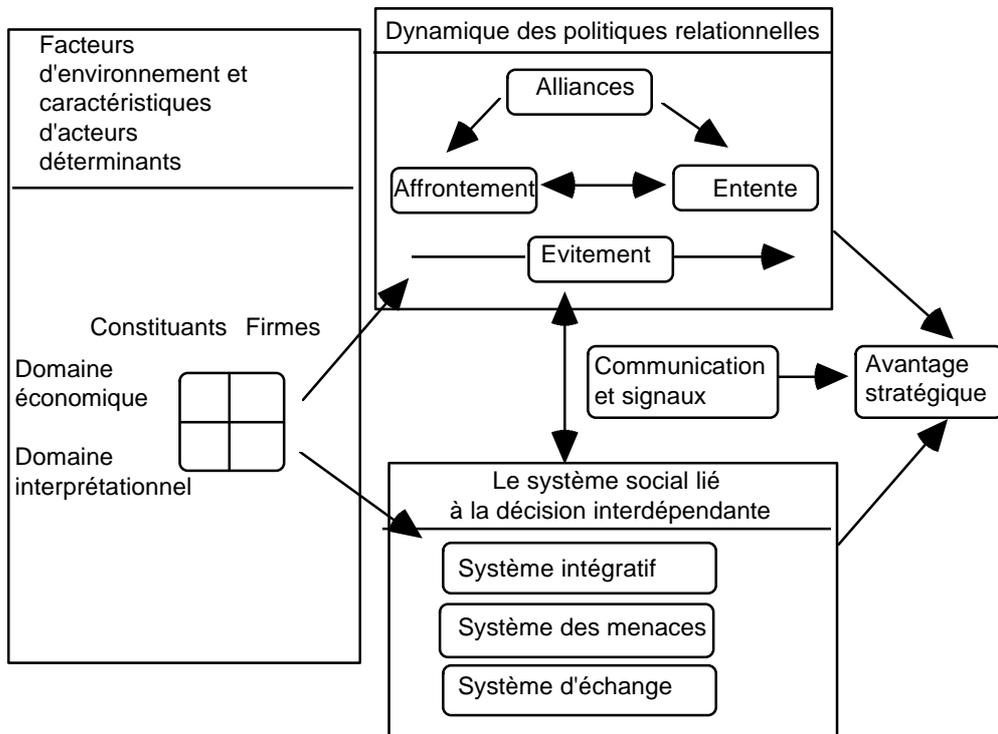


Figure 2

## 2. Contribution

L'intérêt d'une problématique fondée sur l'articulation dynamique des politiques relationnelles et la dialectique entre les logiques compétitives et coopératives est qu'elle s'inscrit dans les paradoxes issus de problèmes complexes (Kœnig, 1990b) et qu'elle constitue une préoccupation des responsables ou cadres des organisations. Cependant nous avons pu constater que dans le domaine du management stratégique et plus largement de la gestion, aucune recherche empirique récente n'a été menée en France sur les stratégies collectives en dehors du phénomène de l'alliance. Les récents travaux réalisés sur les ententes (i. e. collusions) sont peu nombreux et sont tous issus du domaine juridique. A cet égard, il est symptomatique de constater que toutes ces recherches 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. L'étude de l'articulation et de la dynamique des politiques relationnelles nécessite une approche empirique fondée sur des pratiques en cours. Celle-ci constitue le seul moyen de capturer la dimension interprétationnelle de ce phénomène. Notre démarche de recherche s'inscrit dans la tradition de la découverte d'une théorie fondée sur le "terrain" (Glazer & Strauss, 1967). A ce titre, le cadre conceptuel que nous venons d'exposer s'est construit en réalisant un aller-retour constant entre l'étude empirique que nous avons entreprise et la littérature.

## 3. Méthodologie

### a) Justification de l'étude de cas

Notre démarche de recherche est exploratoire et se fonde sur l'analyse de cas. Ce choix méthodologique s'appuie sur les arguments développés par Yin. "*Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain (ce qui la distingue de l'analyse historique) dans le contexte de la vie réelle; quand les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle sont utilisées des multiples sources de preuve*" (1984, p. 23).

L'étude de cas que nous menons est de nature holistique du fait de notre cadre conceptuel multiple. "*Le design holistique est avantageux (...) quand la théorie pertinente, qui est à la base de l'étude de cas, est elle-même de nature holistique*" (Yin, 1984, p. 49). Le choix d'un design holistique vise aussi à permettre l'émergence d'une orientation différente et à ne pas enfermer l'étude dans une sous-unité d'analyse en éludant le contexte du phénomène étudié (Yin, 1984, p. 50).

### b) Délimitation du recueil des données

Les phénomènes collusifs étant très répandus (Lecaillon, 1988) il nous a semblé possible de mener une investigation se fondant sur des données empiriques et sur la théorie afin d'étudier un cas d'entente. Compte tenu du nombre d'affaires recensées par les différents organismes qui se sont succédés pour assurer en France la police de la concurrence, nous nous sommes intéressés à un secteur déterminé.

Après ce constat empirique, nous avons décidé de confronter le secteur à ce que dit la théorie en ce qui concerne les facteurs économiques déterminants de l'entente. Il s'est avéré que le secteur présentait de nombreuses caractéristiques répondant aux critères économiques définis par Glais et Laurent (1983).

Facteurs déterminants	Caractéristiques du marché étudié
Un fort degré de concentration de l'offre.	Il est dominé par cinq entreprises 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 distinction. Mais le critère d'homogénéité peut être étendu à d'autres éléments (Philips, 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>14</sup> .	Comme le souligne Posner (1976, p. 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.

De nombreux critères sont donc réunis et devraient favoriser des politiques d'entente. Paradoxalement, l'affrontement concurrentiel apparaissait, à la période où débutaient nos observations, comme le mode dominant malgré l'existence d'ententes ponctuelles et formelles. Ce paradoxe nous a conduit à interroger la formulation du modèle de Glais et Laurent (1983). En effet, alors que les critères de concentration, d'homogénéité des produits et d'inélasticité de la demande par rapport au prix (et son corollaire la surcapacité de production), sont présentés comme "*directement favorables à la coordination des politiques*" (p. 174), les autres, coûts fixes élevés, baisse de la demande et procédure d'appel d'offre, sont présentés comme étant des "*facteurs qui augmentent les risques de conflit lorsqu'une entente n'est pas réalisée*" (p. 182). En

---

<sup>14</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.

d'autres termes, ils sont présentés comme des facteurs indirects car sources de conflit en l'absence d'entente. La tension issue de la conjugaison de coûts fixes élevés et d'une baisse de la demande s'explique aisément car elle remet en cause la viabilité du secteur ce qui pousserait les firmes à privilégier leur intérêt individuel au détriment de l'intérêt collectif (Williamson, 1965). Quant aux procédures d'appel d'offre, elles rendent transparentes les transactions, notamment leur niveau de prix ce qui pourrait inciter à l'escalade mutuelle.

Le modèle de Glais et Laurent définit donc les critères de l'entente mais aussi ceux du conflit, lui-même implicitement déterminant de l'entente. "*Certaines caractéristiques du marché ou de son environnement tendent, en effet, parfois à dissuader les entreprises d'agir isolément lorsqu'elles reconnaissent qu'une telle politique les entraînerait, compte tenu de leur mutuelle interdépendance, à des guerres qu'aucune d'elles ne serait assurée de remporter*" (1983, p. 182).

Ce modèle économique est donc particulièrement adapté à la détection d'un cas où s'opère la tension dialectique qu'entretennent la coopération et la compétition (i. e. les stratégies collectives et les stratégies concurrentielles, Bresser & Harl, 1986), où se produisent des politiques relationnelles diverses entretenant une relation à mettre à jour. Dès lors, nous avons décidé de nous consacrer à l'analyse approfondie d'un seul cas.

#### **c) La collecte des données**

La collecte des données procède d'une triangulation entre données primaires (entretiens) et des données secondaires (articles de presse, données syndicales sur l'état du marché, données possédées par les firmes ou par les constituants, contenus des réponses aux appels d'offre). L'approche des acteurs s'est opérée de façon incrémentale en se constituant des alliés aménageant au fur et à mesure les introductions nécessaires. La confiance s'est instaurée avec les acteurs, quoiqu'à des degrés divers, moyennant le recours à des interviews créatives où les interviewés étaient sollicités pour élaborer l'orientation de la recherche (Fontana & Frey, 1994). Cette technique permet de donner une transparence à la démarche d'investigation et d'obtenir une participation active des sujets de l'étude par un intérêt croissant et une mise en confiance fondée sur le sentiment de contrôle. La précaution à observer de façon stricte, est de ne jamais révéler des informations qui pourraient intervenir dans l'interaction en cours que ce soit entre concurrents ou entre les clients et les acteurs du marché.

Les entretiens ont été menés avec une correction itérative des thèmes abordés au fur et à mesure de la découverte des items auprès des acteurs. Compte tenu du biais d'instrumentation inhérent à la collecte de données primaires qui est l'une des faiblesses majeures dans les études "terrain" (Schwenk, 1982), nous avons eu recours à de multiples informateurs dûment sélectionnés pour leur connaissance du phénomène étudié et nous avons veillé à l'agrément perceptuel entre les différentes sources en les confrontant aux informations divergentes selon la méthode du consensus (Kumar, Stern & Anderson, 1993). Toutefois, cette procédure a démontré ses limites nous a conduit à tendre vers le consensus sans espérer l'atteindre de façon absolue.

## **C Résultats et perspectives de la recherche en cours**

### **1. Les propositions fondées sur les résultats intermédiaires**

L'état d'avancement de l'étude de cas permet dès à présent d'esquisser plusieurs propositions.

Proposition n° 1 :

Les alliances qui s'instaurent en amont de l'activité ne réduisent pas directement la compétition en aval mais elles favorisent la socialisation des acteurs et leur perception mutuelle en accentuant la stratification du marché en groupes stratégiques.

Proposition n° 2 :

La dialectique coopération *versus* compétition se fonde sur les objectifs contradictoires de la firme, rentabilité *versus* position concurrentielle. En effet, l'entente altère la position concurrentielle compte tenu du fait qu'elle implique des concessions pour susciter l'adhésion des acteurs concernés tandis que l'affrontement induit un effondrement des marges bénéficiaires.

Proposition n° 3 :

L'articulation synchronique des politiques s'établit à la fois sur un découpage géographique, une segmentation des marchés et les différentes étapes de l'activité.

Proposition n° 4 :

Sur le plan dynamique, la dialectique coopération *versus* compétition se nourrit d'une perspective temporelle limitée au court terme du fait de l'insatisfaction inhérente aux motivations contradictoires des firmes.

Proposition n° 5 :

Les phénomènes du champ interprétatif tels que la perspective autocentrée, l'ancrage, l'escalade non rationnelle de l'engagement et la "malédiction du gagnant" favorisent la montée de l'intensité de l'affrontement, accroissent les dysfonctionnements issus d'une stratégie concurrentielle et entraînent en fin de compte la tentation d'une transition vers l'entente.

Proposition n° 6 :

Dans la montée en charge d'un antagonisme peut se produire un processus séquentiel d'affects, envie-jalousie-dépit, tendant vers l'irrationalité des conduites d'acteurs.

Proposition n° 7 :

Le compromis nécessaire à la transition de l'affrontement à l'entente s'accompagne d'un phénomène irrationnel de réconciliation sous la forme d'un relèvement du niveau d'engagement qui consiste en une prime accordée au partenaire sollicité, au prix d'un désavantage pour les initiateurs. Cette solution est donc instable par nature et constitue le ferment d'un antagonisme futur dans la mesure où les initiateurs tenteront de la corriger à la première occasion.

Proposition n° 8 :

La rationalité limitée des acteurs peut également prendre une dimension collective sous la forme d'une attribution causale consensuelle et non objective des dysfonctionnements issus d'un affrontement (désignation d'un coupable) destinée à renforcer la cohésion sociale dans le groupe concurrentiel concerné.

Proposition n° 9 :

Le primat perceptuel de la menace sur l'opportunité induit une orientation vers la non-confiance, mine l'entente et entraîne la tentation d'une transition vers l'affrontement.

Proposition n° 10 :

Le système de menace implique le recours à des signaux visibles, clairs, agressifs et relativement irréversibles.

Proposition n° 11 :

La menace persuasive implique un comportement antérieur coercitif mettant en oeuvre des actions de forte magnitude à fort degré d'irréversibilité (en l'occurrence des expansions de capacité de production). L'éventualité de sa mise en oeuvre future est rendue plus crédible par les ressources de l'émetteur de ce type de menace.

Proposition n° 12 :

La menace dissuasive peut au contraire relever d'un comportement antérieur bienveillant et transparent et d'une attitude défensive qui légitime la susceptibilité (i. e. représailles) et accroît l'auto-engagement. Cette menace peut donc se cantonner à l'éventualité d'une action de magnitude et d'un degré d'irréversibilité proportionné à l'offensive attendue (en l'occurrence : "*casser les prix*" pour interdire un accord excluant l'acteur en question)

Proposition n° 13 :

La promesse contrairement à ce nous attendions n'est pas consolidée par la formalisation. La promesse ne peut être fondée que sur la confiance, elle-même fortement liée à l'expérience managériale et au comportement concurrentiel antérieur.

Proposition n° 14 :

L'obtention d'un avantage stratégique réside dans la capacité à opérer des renversements périodiques ou des combinaisons entre les politiques relationnelles. "*C'est quand on fait passer nos adversaires d'un cas dans l'autre que les meilleurs bien sûr restent avec nous mais que les plus faibles s'épuisent parce qu'ils n'ont pas le temps de se mettre à un système que c'est déjà l'autre.*"

Proposition n° 15

La gestion de cette dialectique subit les contraintes inhérentes au système social de la décision interdépendante. En effet, les transitions ou les combinaisons ne doivent pas contrarier les perspectives futures qu'offrent la dialectique coopération *versus* compétition. Ces transitions et ces combinaisons doivent s'opérer sans transgresser de façon irrémédiable les règles tacites issues du système social. Pour les acteurs ceci se

traduit par l'adage : "il faut savoir tromper sans renier sa parole". Dès lors les tactiques de bluff consistent non dans l'ambiguïté du signal mais dans du "périmètre" auquel il est destiné.

## 2. Les perspectives de la recherche

Certains facteurs économiques paradoxaux attise l'intensité de la compétition au point de contraindre les firmes à opérer des transitions vers des stratégies collectives. Cette ambivalence de facteurs économiques confirme l'intérêt d'une analyse psychosociale de l'interaction concurrentielle. Du point de vue des acteurs, la dimension interprétationnelle est déterminante. Elle conditionne le processus de socialisation.

Dans tout contexte social, la notion de réputation prend un caractère essentiel. La gestion de cette réputation dans le cadre d'une dialectique coopération/conflit doit obéir à des codes collectifs tacites.

Reste que les règles sociales de l'interaction doivent évoluer sous l'influence du contexte économique et des conduites d'acteurs. Une analyse longitudinale précise de la conjoncture économique et des actions et des réactions des firmes devrait nous permettre de mieux comprendre comment les règles du jeu ont évoluées dans le cas étudié.

## Bibliographie

- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic. Traduction française (1992), *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*. Paris : Odile Jacob.
- Asch, P. & Seneca, J. J. (1975), Characteristics of collusive firms. *Journal of Industrial Economics*, 23, March, 13-27.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983), Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8 ( 4), 576-587.
- Astley, W. G. (1984), Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, 9 (3), 526-535.
- Bettis, R. A., & Weeks, D. (1987), Financial returns and strategic interaction : The case of instant photography. *Strategic Management Journal*, 8, 549-563.
- Boulding, K. E. (1964), Toward a theory of peace. In R. Fisher (Ed.), *International conflict and behavioral science* , New York: Basic Books, pp. 70-87.
- 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.

- Chen, M-J & MacMillan I. C.(1992), Non response and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Chen, M-J; Smith, K. G. & Grimm, C. M.(1992), Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439-454.
- Chen, M-J & Miller, D. (1994), Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Clarke, R. N. (1983), Collusion and the Incentives for Information Sharing. *Bell Journal of Economics*, 14, 383-394.
- Cournot, A. (1938), *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Paris.
- Cyert, R. M. & March, J. V. (1955), Organizational Structure and Pricing Behavior in a Oligopolistic Market. *American Economic Review*, 65.
- Cyert, R. M. & March, J. V. (1963), *A Behavioral theory of the firm*. New-York: Wiley.
- Daft, R. & Weick, .K, Toward a Model of Organization as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 1984, 9 (2), 284-295.
- Dixit, A. & Nalebuff, B. (1991), Making Strategies Credible. In R. J. Zeckhauser (Ed.), *Strategy and Choice* (pp. 160-184), Cambridge, Mas: The MIT Press.
- Eliashberg, J. & Robertson, T. S. (1988), New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study. *Journal of Marketing Research*, 25, 282-292.
- Eliashberg, J.; Robertson, T. S. & Rymon, T. (1994), Market signaling and competitive bluffing: an empirical study, Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Fama, E. (1970), Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25, 383-417.
- Fellner, W. (1949), *Competition among the few*, New York : A. Knopf.
- Fombrun, C. J. & Zajac, E. J. (1987), Structural and perceptual influences on intraindustry stratification, *Academy of Management Journal*, 30 (1), 33-50.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990), What's a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Fontana, A. & Frey, J.H. (1994), Interviewing. The Art of Science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Bervely Hills, CA: Sage, pp. 361-373.
- Friedman, J. W. (1971), A non-Cooperative Equilibrium for Supergames. *Review of Economic Studies*, 38, 1-12.
- Fraas, A. G., & Greer, D. F. (1977), Market structure and price collusion : an empirical analysis. *The Journal of Industrial Economics*. 26 (1). 21-44.
- Glais, M., & Laurent, P. (1983), *Traité d'économie et de droit de la concurrence*. Paris PUF.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. New York : Aldine Publishing Company.
- Green, E. J. & Porter, R. H. (1984), Non cooperative collusion under imperfect price information. *Econometrica*, 52 (1), 87-100.
- Hay, G. A., & Kelley, D. (1974), An empirical survey of price fixing conspiracies. *Journal of Law and Economics*, 17, 13-38.
- Hawley, A. (1950), *Human Ecology : A Theory of Community Structure*. New-York : Ronald Press.

- 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.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988), Discerning Threat and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387.
- Jacquemin, A. (1987), Comportements collusifs et accords de Recherche-Développement. *Revue d'Economie Politique*, 97 (1), 1-23.
- Jenny, F. (1991), Concurrence : la nouvelle règle du jeu. *Revue Française de Gestion*, n° 84, Novembre-Décembre.
- Kœnig, G. (1990a), *Management stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*. Paris : Nathan.
- Kœnig, G. (1990b), Réponses paradoxales à des problèmes complexes d'organisation, *Cahier de Recherche*, n° 184 (décembre), DMSP, Paris : Université de Paris-Dauphine.
- Kohli, C. S. (1994), Signaling new product introductions: a framework explaining the timing of preannouncements, Working paper, Fullerton: California State University.
- Kreps, D. M. & Wilson R. (1982), Reputation and Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Kumar, N., Stern, L. W. & Anderson, J. C. (1993), Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1633-1651.
- Lecaillon, J. (1988), Concentration et collusion : le cas français. *Revue d' Economie Politique*, 98 (6), 801-822.
- Legault, A. & Lindsey, G. (1973, *Le feu nucléaire*, Paris: Le Seuil. Extrait in Zorngbide, C. (1993), *Textes de stratégie nucléaire* (pp. 8-10), Paris: PUF, Coll. Que sais-je.
- March, J. G. & Simon, H. A (1958), *Organizations*. New York, John Wiley. Traduction française (1971), *Les organisations*. Paris, Dunod.
- M'Bengue, A. (1992), *Les groupes stratégiques réexaminés : une approche perceptuelle*. Thèse de doctorat, Université Paris XI Dauphine.
- Miles, A. M. & Huberman, A. M. (1984), *Analysing qualitative data : A source book for new methods*. Bervely Hills, CA : Sage. Traduction française (1991) : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1982a), Limit pricing and entry under incomplete information: an equilibrium analysis. *Econometrica*, 50(2), 443-459.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1982b), Predation, Reputation and Entry Deterrence. *Journal of Economic Theory*, 27, 280-312.
- Moore, M. C. (1992), Signals and choices in a competitive interaction: The role of moves and messages. *Management Science*, 38 (4), 483-500.
- Newman, H. H. (1973), *Strategic Groups and The Structure Performance Relationship : A Study With Respect to The Chemical Process Industries*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Pfeffer, J & Salancik, G (1978), *The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective*. New-York: Harper & Row.

- Philips, A. (1960), A theory of interfirm organization. *Quarterly Journal of Economics*, 74. 602-613.
- Poirier, L. (1987), *Stratégie théorique II*. Paris: Economica.
- Poirier, L. (1988), Le discours de la stratégie militaire. *Revue Française de Gestion*, n°67, janvier février, pp. 64-73.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller C. (1989), Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.
- Porter, M. E. (1979) , The Structure Within Industries and Companies Performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.
- Porter, M. E. (1980) , *Competitive strategy*, New -York: Free Press. Traduction française (1982) : *Choix stratégiques et concurrence*, Paris: Economica.
- Posner, R. A. (1976), *Antitrust Law. An Economic Perspective*. The University Press of Chicago.
- Rindova, V. & Fombrun, C. (1995), The Dynamics of competitive Advantage: Moving Target on a Shifting Terrain. Draft, Stern School of Business, New York University.
- 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*.
- Scheid-Cook, T. L. (1992), Organizational Enactments and Conformity to Environmental Prescriptions. *Human Relations*, 45 (6), 537-554.
- Schelling, T. C. (1960), *The Strategy of conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press. Traduction française (1986), *Stratégie du conflit*, Paris: PUF.
- Schelling, T. C. (1966), *Arms and influence*. New Haven, Con. : Yale University Press.
- Scherer, F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*. Chicago, Il, : Rand McNally College Publishing Company.
- Schwenk, C. R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*. 5, 111-128.
- Schwenk, C. R. (1986), Information, Cognitive Biases, and Commitment to a course of Action, *Academy of Management Review*, 11 (2), 298-310.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana-Champaign : University of Illinois Press. Traduction française (1975), *La Théorie Mathématique de la Communication*, Paris : Retz-CEPL.
- Simmel, G. (1992), *Le conflit*, Paris : Circé.
- Smircich, L. & Stubbart, C. I. (1985), Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park. Calif. :Sage.
- Spence, A. M. (1974), *Market signalling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (1988), Executives perceptual filters: what they notice and they make sense. In D. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods For Studying Top Managers* (pp. 35-65), Greenwich, CT: JAI Press.
- Stigler, G. J. (1964), A theory of oligopoly. *Journal of Political Economy*, 72, 44-61.
- Stubbart, C. I. (1993), *What is managerial and Organizational cognition ?* EIASM Workshop on Managerial Cognition, May, 13-14.
- Tedeschi, J. T. (1970), Threats and promises. In P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict* (pp. 155-191), New-York: Academic Press.

- Terhune, K. W. (1970), The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict* (pp. 193-234), New-York: Academic Press.
- Watzlawick, P; Helmick Beavin, J. & Don Jackson, D. (1967), *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York : Norton Company. Traduction française (1972), *Une logique de la communication*, Paris : Seuil.
- Weick, K. E. (1977), Enactment processes in organization. In Staw, B. M. & Salancik, G. (Eds), *New direction in organizational behavior*. Chicago : St Clair Press, 267-300.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988), Reputation and corporate strategy : A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 27-40.
- Williamson, O. E. (1965), "A dynamic theory of interfirm behavior", *The Quarterly Journal of Economics*, 79, 579-607.
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New-York : Free-Press.
- Wilson, R. (1985), Reputation in games and markets. In A. E. Roth (Ed.), *Game-theoretic models of bargaining*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Yin, R. (1989), *Case study research, Design and methods* . Newbury Park. Calif. : 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.

