

ST-AIMS 03 : La dynamique concurrentielle face à son tropisme pour la rivalité

Responsables

Responsable 1 : Bensebaa, Faouzi – Université Paris 8, LED – faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr

Responsable 2 : Le Goff, Joan – Université Paris-Est Créteil, IRG – legoff@u-pec.fr

Responsable 3 : Eymas, Fabien – Université Paris 8, LED – fabien.eymas@univ-paris8.fr

Mots-clés : dynamique concurrentielle, interaction concurrentielle, interaction relationnelle, refondation

Appel à communication

La dynamique concurrentielle a émergé et s'est structurée dans le courant des années 1980 autour d'une réflexion sur la définition de la stratégie d'entreprise au sein de l'université du Maryland (Smith *et al.*, 1992). Cette réflexion n'ayant pu conduire aisément à un consensus sur la définition de la stratégie, les chercheurs de cette université ont créé le *Strategic Management Research Group* (SMRG) en 1984 pour poursuivre leurs travaux. Les définitions courantes à l'époque – celles issues de l'analyse structurelle (Porter, 1980) ou de l'arrangement organisationnel (Miles et Snow, 1978) – posaient problème aux chercheurs de l'université du Maryland pour trois raisons. Premièrement, ces définitions se fondaient sur ce que les chercheurs pouvaient mesurer plutôt que sur ce que les entreprises faisaient réellement. Deuxièmement, les travaux ne portaient que rarement sur des entreprises rivales agissant l'une par rapport à l'autre. Troisièmement, l'utilisation de la stratégie par les entreprises pour prendre l'avantage sur leurs rivaux semblait ignorée (Smith *et al.*, 1992). Ainsi, les recherches en stratégie n'apparaissaient pas, aux yeux des chercheurs de l'université du Maryland, suffisamment axées sur les actions concurrentielles et leur dimension dialogique. D'autre part, ceux-ci cherchaient également à rompre avec les approches de la stratégie perçues comme trop statiques (Smith *et al.*, 1992). Forts de ces constats, ces chercheurs ont développé ce qu'ils ont considéré comme une approche originale de la stratégie : la dynamique concurrentielle.

Celle-ci, en tant que champ d'analyse stratégique, se distingue à travers trois caractéristiques (Chen et Miller, 2012). La première réside dans une approche résolument dynamique de la concurrence (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012 ; Ketchen *et al.*, 2004 ; Smith *et al.*, 2001). Cette nature dynamique de la concurrence est même présentée comme la caractéristique essentielle du champ de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2012). La deuxième caractéristique distinctive de la dynamique concurrentielle est sa focalisation sur les actions concrètes des entreprises. Les travaux en dynamique concurrentielle reposent ainsi sur les actions réelles des entreprises, présentées comme les éléments premiers, les « grains fins » de la concurrence. La troisième caractéristique qui distingue la dynamique concurrentielle vient de son approche interactive de la concurrence. Cette interactivité, qui se manifeste par un dialogue entre entreprises, apparaît comme « le cœur de la stratégie et de la concurrence » (Chen et Miller, 2015, p. 759). La dimension dialogique de la concurrence conduit les travaux de dynamique concurrentielle à porter sur les relations relatives entre deux concurrents (Chen et Miller, 2012). L'objectif principal de la dynamique concurrentielle consiste ainsi à comprendre comment les interactions concurrentielles permettent ou non de prendre

l'avantage sur le concurrent (Chen *et al.*, 1992 ; Chen et MacMillan, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Venkataraman *et al.*, 1997). Aussi toute action concurrentielle d'une entreprise est-elle analysée d'emblée sous le prisme de la rivalité interentreprises. Cette rivalité constitue le point de départ potentiel d'un dialogue concurrentiel, puisqu'à l'action déployée par une entreprise peut répondre la réaction d'un concurrent. Le rapport au concurrent est omniprésent et celui-ci est perçu comme un rival à contenir ou dépasser. La rivalité interentreprises constitue, pour la dynamique concurrentielle, le cadre général des relations entre entreprises.

Ce tropisme pour la rivalité pose deux problèmes majeurs. D'une part, les concurrents peuvent entretenir entre eux des relations plus nuancées, empreintes de coopération et de rivalité (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Cette complexité des relations interentreprises a d'ailleurs fait l'objet de travaux dans le cadre de la dynamique concurrentielle (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Chen et Miller, 2011 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Tsai, 2002 ; Tsai *et al.*, 2011). D'autre part, la dynamique concurrentielle peut avoir d'autres ressorts que la relation concurrentielle (Parmar *et al.*, 2010). La prise de conscience de ces limites a entraîné une remise en cause en profondeur du champ de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2015). Celle-ci, en raison de sa focalisation sur les interactions concurrentielles rivales, ne permettrait pas de comprendre l'évolution des entreprises actuelles (Chen et Miller, 2015). Pour témoigner de la complexité des relations concurrentielles, un modèle permettant d'intégrer l'ensemble des relations que l'entreprise entretient avec ses diverses parties prenantes externes a été construit. Trois modalités d'interactions distinctes avec ces parties prenantes sont proposées dans ce modèle : coopérative, relationnelle et rivale (Chen et Miller, 2015). La dernière décrit une relation entre concurrents, caractérisée par des attaques dont l'objectif est l'appropriation de ce que détient l'autre (parts de marchés, ressources, etc.) Les deux premières s'inscrivent dans une perspective plus large que la simple rivalité, notamment la deuxième qui part du principe que les actions menées par les entreprises sont complexes et que leurs conséquences affectent différemment leurs multiples parties prenantes externes, ce qui peut entraîner des réponses variées de leur part (Chen et Miller, 2015). L'interaction relationnelle viserait à obtenir des bénéfices de ce mode d'engagement à long terme, alors que la relation rivale témoignerait d'une volonté d'obtention de gains à court terme.

Ce concept d'interaction relationnelle traduit une prise de conscience des limites de la dimension « rival-centrée » de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2015). Si cet élargissement du champ d'analyse à d'autres acteurs témoigne de la prise en compte du fait que le rival n'est pas la seule partie prenante externe de l'entreprise à jouer un rôle dans sa dynamique concurrentielle (Parmar *et al.*, 2010), il soulève un certain nombre de questions. Cet élargissement est-il justifié ? À quels types d'interactions la dynamique concurrentielle doit-elle s'ouvrir ? Aux interactions avec quelles parties prenantes ? Un élargissement trop important ne risque-t-il pas de faire perdre à la dynamique concurrentielle son identité ? Peut-on encore parler de dynamique « concurrentielle » dès lors que le rôle du rival est minimisé ?

Plus fondamentalement, il apparaît également possible de se demander si la dynamique concurrentielle ne s'est pas fourvoyée dès le départ en associant trop étroitement la stratégie à la rivalité. Alors que d'autres approches de la stratégie ont, elles également, intégré la nature dynamique de la stratégie d'entreprise, que pouvons-nous encore attendre de la dynamique concurrentielle ?

Références :

- Bengtsson, M. et S. Kock (2000), "Coopetition" in business networks – To cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411–426.
- Bensebaa, F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 6 : 1, 5-37.
- Chen, M. J. (2008), Reconceptualizing the competition – cooperation relationship, *Journal of Management Inquiry*, 17 : 4, 288-304.

- Chen, M. J. et I. C. MacMillan (1992), Nonresponse and delayed response to competitive moves : The roles of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35 : 3, 359-370.
- Chen, M. J. et D. Miller (1994), Competitive attack, retaliation and performance : An expectancy-valence framework, *Strategic Management Journal*, 15 : 2, 85-102.
- Chen, M. J. et D. Miller (2011), The relational perspective as a business mindset : managerial implications for East and West, *Academy of Management Perspectives*, 25 : 3, 6-18.
- Chen, M. J. et D. Miller (2012), Competitive dynamics : Themes, trends, and a prospective research platform, *The Academy of Management Annals*, 6 : 1, 135-210.
- Chen, M. J. et D. Miller (2015), Reconceptualizing competitive dynamics : a multidimensional framework, *Strategic Management Journal*, 36 : 5, 758-775.
- Ferrier, W. J., K. G. Smith et C. M. Grimm (1999), The role of competitive action in market share erosion and industry, *Academy of Management Journal*, 42 : 4, 372-388.
- Gnyawali, D. R. et R. Madhavan (2001), Cooperative networks and competitive networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, 26 : 3, 431-445.
- Ketchen, D. J., C. C. Snow et V. L. Hoover (2004), Research on competitive dynamics : recent accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 30 : 6, 779-804.
- Miles, R. E. et C. C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, NY : McGraw Hill.
- Nalebuff, B. et A. Brandenburger (1996), *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris : Village Mondial.
- Parmar, B. L., R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, L. Purnell et S. De Colle (2010), Stakeholder theory : the state of the art, *The Academy of Management Annals*, 4 : 1, 403-445.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY : Free Press.
- Smith, K. G., W. J. Ferrier et H. Ndofo (2001), Competitive dynamics research : critique and future directions, in M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (dir.) *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford : Blackwell Publishers, 315-361.
- Smith, K. G., C. M. Grimm et M. J. Gannon (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Londres : Sage Publications.
- Tsai, W. (2002), Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization : Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13 : 2, 179-190.
- Tsai, W., K-H. Su et M. J. Chen (2011), Seeing through the eyes of a rival : Competitor acumen based on rival-centric perceptions, *Academy of Management Journal*, 54 : 4, 761-778.
- Venkataraman, S., M. J. Chen et I. C. MacMillan (1997), Anticipating reactions : Factors that shape competition responses, in G. S. Day, D. J. Reibstein & R. E. Gunther (dir.) *Wharton on dynamic competitive strategy*, New York, NY : Wiley et Sons, 198-219.