

# Actions stratégiques et réactions des entreprises

---

Faouzi Bensebaa

Université de Marne-La-Vallée  
eMail: bensebaa@univ-mlv.fr

L'objectif principal de l'action stratégique consiste en la création et en la préservation dans le temps de l'avantage concurrentiel. Cet article estime que cet objectif peut être atteint par l'engagement des seules actions n'entraînant pas de réactions. Quatre caractéristiques liées aux actions (irréversibilité, spécificité, innovation et intensité) et trois caractéristiques associées aux réactions (occurrence, imitation et délai) sont testées dans le secteur de la presse magazine en France (presse "news" et presse économique). Les résultats montrent que les actions irréversibles, innovantes et intenses provoquent beaucoup de réactions, alors que les actions spécifiques n'entraînent que peu de réponses. Ce qui émerge, cependant, est l'importance du délai de réaction, permettant aux firmes de se soustraire, pour un temps, à la concurrence.

---

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

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

Ces différents mouvements illustrent les comportements des firmes qui, constamment, engagent des actions offensives, dans la quête d'avantages concurrentiels, ou défensives, pour préserver ceux préalablement acquis ou contrecarrer les objectifs des firmes rivales. D'une manière ultime, le succès ou l'échec des mouvements offensifs dépend des réponses (ou des non-réponses) des concurrents (Chen et MacMillan, 1992 ; Chen et Miller, 1994). Ces mouvements traduisent également l'interdépendance permanente liant les firmes les unes aux autres tant dans leurs décisions que dans les résultats de leurs décisions (Cotta, 1970) et constituent l'essence de la concurrence

(MacMillan, 1982 ; Caves, 1984). La compréhension de cette interdépendance (qui est, dans les exemples cités, de fait mais qui peut être seulement perçue, imaginée) est d'une importance primordiale en stratégie. En effet, le succès d'une stratégie donnée dépend souvent des réactions des firmes rivales, mais ces réactions ne peuvent être connues qu'après les faits. Ce qui peut sembler *ex-ante* comme une stratégie efficace peut se révéler désastreux si les firmes concurrentes réagissent d'une manière non attendue (Venkataraman, Chen et Mac-Millan, 1997). Pourquoi, de ce fait, les firmes ignorent-elles certains mouvements et réagissent-elles à d'autres ? Est-ce la nature et l'intensité des actions qui vont susciter l'intérêt de l'Autre, à savoir la ou les firmes rivales du secteur ?

Peu de recherches, cependant, ont été consacrées à l'observation détaillée de ces comportements, de ces actions-réactions qui caractérisent pourtant les stratégies des acteurs (Desreumeaux et Bréchet, 1998). En effet, beaucoup de travaux se contentent d'examiner les stratégies concurrentielles via des résultats agrégés comme les parts de marché, les ROI ou les profits réalisés (Jacobson, 1990). Face à ce type de démarches, l'étude des actions-réactions, ou plus précisément des actions ne suscitant pas de réponses, c'est-à-dire du processus conduisant efficacement aux avantages concurrentiels, semble d'un grand intérêt pour la théorie de la stratégie. L'objectif de cette recherche est de proposer une contribution à une telle étude en posant la question suivante : quelles sont les caractéristiques des actions n'entraînant pas de réactions ?

Cet article est organisé en trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons brièvement la littérature récente consacrée à l'étude des actions et des réactions concurrentielles. Nous suggérerons ainsi, que contrairement aux approches par les structures, macroscopiques par définition, l'approche par l'étude détaillée des comportements des firmes est un point de départ pertinent pour comprendre les fonctionnements dynamiques des firmes (Schumpeter, 1934) et partant, les stratégies qu'elles mettent en œuvre. Dans un deuxième temps, nous décrirons les caractéristiques des actions (irréversibilité, intensité, innovation et spécificité) et des réactions (occurrence, imitation et délai) retenues dans cette recherche tout en justifiant leur choix. Enfin, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus.

## **ACTIONS ET STRATEGIES DES ENTREPRISES**

Deux points retiennent l'attention de cette première partie : les fondements théoriques de ce travail et les déterminants de l'interaction des firmes.

### **FONDEMENTS THEORIQUES**

La perspective développée dans cet article propose d'étudier les stratégies concurrentielles au moyen de l'analyse systématique des actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes (Smith,

Grimm et Gannon, 1992). La seconde caractéristique de cette approche est qu'elle estime que les succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des actions, de l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse, se démarquant ainsi du concept traditionnel de l'avantage concurrentiel durable.

Cette perspective<sup>1</sup> a donné lieu à trois séries de travaux (Hambrick, Cho et Chen, 1996). La première série utilise la dyade action-réaction et cherche à montrer que la réaction peut être prédite par les caractéristiques de l'action, par celles de la firme ayant pris l'initiative d'agir et enfin par celles de la firme répondante (MacMillan, McCaffery et Van Wijk, 1985 ; Bettis et Weeks, 1987 ; Smith, Grimm, Chen et Gannon, 1989 ; Smith, Grimm, Gannon et Chen, 1991 ; Chen et MacMillan, 1992 ; Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Chen et Miller, 1994). La deuxième série explore le comportement concurrentiel en insistant sur les facteurs humains et organisationnels, sur les éléments structurels et sur l'impact des comportements concurrentiels sur la performance (Smith et al., 1991 ; Schomburg, Grimm et Smith, 1994 ; Chen et Hambrick, 1995 ; Baum et Korn, 1996 ; Hambrick et al., 1996 ; Smith, Grimm, Wally et Young, 1997). La troisième série, enfin, étudie les implications de l'inertie organisationnelle sur la performance (Miller et Chen, 1994) et s'intéresse à la simplicité des mouvements concurrentiels (Miller et Chen, 1996a) et à leur non-conformité (Miller et Chen, 1996b).

Ces différents travaux reprennent les réflexions de Schumpeter et de l'école autrichienne (Jacobson, 1992) concernant la fluidité de la concurrence et l'évolution des firmes à partir de l'engagement constant d'actions et de réactions. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre les recherches de la première série qui, se focalisant sur l'étude micro-économique des comportements des firmes, considèrent que la performance est le fruit des actions entreprises, quoique ce résultat ne puisse être tenu pour définitivement acquis dans la mesure où il peut être remis en cause par les réponses des firmes rivales (D'Aveni, 1995). L'approche proposée va, cependant, dans son ensemble, au-delà des réflexions de l'école autrichienne puisqu'elle ne se contente pas d'affirmer le caractère dynamique de l'environnement des firmes et sa nature, par définition, instable. Elle cherche à comprendre les déterminants des mouvements concurrentiels et partant, de la stratégie globale et de la performance des entreprises. A titre d'exemple, MacMillan et al. (1985) ont montré que le temps de réponse à l'introduction de nouveaux produits est lié à l'impact, réel ou perçu, de ces produits sur l'activité sectorielle. De la même manière, des chercheurs ont voulu expliquer que la réponse des firmes rivales (probabilité, délai, etc.) peut être prédite par les caractéristiques des actions (Chen et al., 1992), ainsi que par celles des firmes actives ou répondantes (Chen et MacMillan, 1992). D'autres chercheurs ont proposé comme facteurs déterminants les comportements concurrentiels, la taille des firmes (Chen et Hambrick, 1995), leur capacité de collecte de l'information (Smith et al., 1991) la croissance du marché (Miller et Chen, 1994) et le profil des managers (Hambrick et al., 1996).

**1.** L'analyse des comportements des firmes, à partir des actions qu'elles entreprennent, remonte probablement aux écrits de Schumpeter. La même démarche peut être retrouvée dans les travaux de Perroux (1973) ainsi que dans ceux de Cotta (1970). Toutefois, c'est grâce principalement au Strategic Management Research Group de l'Université du Maryland (USA) dont les travaux, entamés en 1984, ont donné lieu à des publications majeures (notamment celle de Smith et al., 1992) que la démarche, axée sur les actions et les réactions des firmes, a commencé à être mieux formalisée, mieux conceptualisée et connue.

L'objectif des travaux développés dans cette optique est d'aboutir à une théorie permettant la prédiction du comportement de l'Autre, estimant ainsi que les jeux des acteurs visent à peser, d'une manière délibérée, sur le champ concurrentiel. Bien entendu, aucune certitude ne peut être établie quant à l'exacte correspondance entre les réactions effectives et les prévisions établies entre les firmes. Mais les erreurs de prévision n'entraînent pas forcément l'échec. En effet, si les actions engagées sont définies et engagées avec l'idée que les réactions vont avoir lieu et que celles-ci ne se produisent pas, le résultat n'en est que meilleur. Sur le long terme cependant, le succès d'une stratégie est étroitement lié à l'acuité de la prévision et la stratégie idéale est celle qui permet à la firme d'être là où la concurrence n'est pas (Smith et al., 1992) puisqu'il est préférable que la firme avance "masquée" pour prétendre atteindre à moindre coût ses objectifs (Sun Tzu, 1978).

Cet article se veut une contribution à l'étude des stratégies concurrentielles au moyen de l'étude détaillée des actions et des réactions des acteurs. Il épouse le profil de la première série de travaux évoqués ci-dessus pour explorer les caractéristiques des actions permettant l'évitement de la concurrence et l'obtention de la performance. Il cherche ainsi à valider les conclusions de ces travaux en s'intéressant au secteur de la presse magazine en France.

## DETERMINANTS DE L'INTERACTION DES FIRMES

L'examen des actions et des réactions jette une lumière nouvelle sur les stratégies concurrentielles en accordant une place significative à l'interaction des firmes. Celle-ci est la caractéristique fondamentale de leur univers, social par définition, et dans lequel les entreprises exercent des activités les unes avec les autres et les unes contre les autres et où également elles élaborent des projets (Kœnig, 1996 ; Desreumaux et Bréchet, 1998).

L'hypothèse de travail dans cette recherche est que les firmes sont hétérogènes, singulières parce qu'elles sont différentes en termes de ressources, de culture, d'histoire, d'objectifs, de champs des possibles, de champs d'influences et de contraintes, etc. De ce fait, elles n'ont pas les mêmes moyens de s'entre-influencer, ce qui signifie que certains projets vont s'imposer alors que d'autres vont échouer. En d'autres termes, des actions vont être plus efficaces que d'autres et la réussite de certaines actions indique que les firmes à la source de ces manœuvres ont été en mesure d'imposer leurs volontés dans la relation sociale qu'elles ont avec leurs rivales, obtenant ainsi le pouvoir désiré. Cette relation n'est pas symétrique et celle qui émerge, dissymétrique, indique que la réaction n'est pas égale à l'action, que l'action n'est pas équipollente à la réaction et que l'interdépendance est atténuée et limitée (Perroux, 1973).

A partir de là, l'action, dans cette recherche, qu'elle cherche l'influence, la subordination ou la coercition, est un mouvement intentionnel autonome, par exemple une baisse de prix, une campagne publicitaire, une amélioration du produit, etc., engagé par une firme, dans le but

d'obtenir un avantage sur un ou plusieurs concurrents ou d'améliorer ou défendre sa position concurrentielle (Chen, 1988 ; Smith et al., 1992). Dans le même esprit, nous définissons la réaction comme un contremouvement entrepris par une firme rivale pour défendre ou améliorer sa situation, sa performance ou sa position dans le secteur en réponse à l'action.

La confrontation des actions et des réactions est une confrontation de projets, de stratégies, mais le succès des actions va être étroitement lié aux réponses des concurrents (Chen et MacMillan, 1992 ; Smith et al., 1992 ; Chen et Miller, 1994) et donc de la nature des actions entreprises. Il est préférable bien entendu d'apprécier cette confrontation en dynamique. Cependant, le résultat de cette interaction, statique par définition, indique l'occurrence de réactions aux actions entreprises, tout en gardant à l'esprit que la compensation n'est jamais complète. Lorsqu'il n'y a pas de réactions aux actions entreprises, la relation interactive ne peut logiquement être exprimée et le résultat ne peut pas l'être également. Ces difficultés majeures du système actions-réactions peuvent être tournées cependant en admettant que les actions, les réactions et le résultat de l'interaction n'ont de signification que par référence à une série d'opérations et à une période. Le but de cette démarche est d'arriver à identifier les actions ne suscitant pas de réactions au cours d'une période donnée, pour que la stratégie, combinaison de pouvoir et de pari, puisse guider *ex-ante* en décelant les possibilités de succès.

## **ACTIONS-REACTIONS ET EVITEMENT DE LA CONCURRENCE**

L'engagement d'actions par les firmes dans une quête efficace d'avantages concurrentiels se déroule sous des conditions d'incertitude. Celle-ci est omniprésente, parce que les activités des firmes se déroulent dans le temps. Celui-ci est porteur de variables de mémoire et de variables de projets, lesquels ont lieu dans un avenir inconnu par définition et contenant le risque. De ce fait, l'information émise, transmise et réceptionnée par les firmes, dans le cadre de leur interdépendance, n'est jamais parfaite (Grimm et Smith, 1997). Toutefois, certaines firmes ont le pouvoir d'influencer le niveau d'incertitude de leurs rivales. En effet, et c'est l'idée de base de cette recherche, dans le champ concurrentiel incertain, les firmes, visant à rendre la relation sociale la plus dissymétrique possible, soit cherchent à rendre les actions entreprises franchement incompréhensibles, soit les veulent suffisamment explicites pour clarifier les comportements engagés et indiquer le degré d'implication. Ces objectifs sont possibles parce que l'information, définie ici comme une combinaison de messages et de signaux, est omniprésente dans les projets, illustrés par les actions. En effet, « les concurrents, par leur comportement, fournissent des signaux de mille manières différentes. Certains signaux sont émis pour donner le change, d'autres sont des avertissements, d'autres sont

encore le témoignage d'un engagement sérieux dans un sens déterminé. Les signaux du marché sont des moyens indirects de communication avec tous ceux qui œuvrent sur le marché, et le comportement des concurrents peut, dans son entier ou presque, fournir des informations utiles à l'analyse de la concurrence et à la formulation d'une stratégie » (Porter, 1980, p. 83). Ces signaux constituent la source principale de l'information recherchée par les firmes qui s'y appuient pour essayer de comprendre les intentions de leurs concurrents et définir ainsi leurs propres comportements. Par définition, ces signaux sont multiples, aussi leur regroupement via des caractéristiques communes aux actions est-il indispensable.

## CARACTERISTIQUES DES ACTIONS

Quatre caractéristiques associées aux actions sont proposées : leur irréversibilité, leur intensité, leur caractère innovant et enfin leur spécificité. Le choix de ces caractéristiques est dicté clairement par le souci d'observer les actions permettant l'évitement de la concurrence en annihilant l'interdépendance des acteurs ou la minimisant. Et c'est le niveau d'incertitude auquel font face les firmes et sur lequel vont peser les firmes initiatrices qui va servir de dénominateur commun aux caractéristiques retenues. En effet, l'incertitude associée aux actions irréversibles, intenses et spécifiques est supposée faible alors qu'elle est estimée forte pour les actions innovantes.

### IRREVERSIBILITE DE L'ACTION

Les firmes peuvent engager des actions dont le coût est élevé et irréversible. Ces actions, dites "ricardiennes" (Grimm et Smith, 1997), s'appuient sur des ressources que possède la firme ou qu'elle est en mesure de mobiliser. Il ne s'agit pas ici de discuter de l'origine de ces ressources ou de chercher à établir des liens entre la possession de ressources idiosyncratiques et l'avantage concurrentiel (au sens de la théorie des ressources, cf. Foss, 1997). Il s'agit de montrer que les ressources rendent les firmes aptes à entreprendre certains types d'actions.

Les firmes rivales, informées sur l'importance des ressources nécessitées par ce type d'actions et sur leurs propres ressources, anticipent le caractère irrévocable des actions entreprises et de ce fait, l'irréversibilité peut servir de signal crédible des engagements des firmes (Schelling, 1960 ; Porter, 1980) et à cause des coûts irrécupérables, la sortie est difficile, rendant ainsi la concurrence peu disputable au sens de la théorie des marchés contestables (Baumol, Panzar et Willig, 1982).

L'irréversibilité de l'action, signalant d'une manière claire l'engagement des firmes entreprenantes, peut, de ce fait, façonner d'une manière significative les réponses des concurrents. Celles-ci vont être peu nombreuses. Quand elles ont lieu, leur occurrence survient après un délai significatif et à cause de l'importance des coûts, elles vont être faiblement mimétiques.

### INTENSITE DE L'ACTION

L'intensité des actions traduit le degré de menace exercé sur les concurrents d'une firme donnée et provoque des effets différents selon les acteurs en présence. En effet, le degré de menace va dépendre de la perception par les concurrents de l'action engagée lesquels, en général, perçoivent mal les implications des mouvements qui ne les menacent pas directement et de ce fait, sont moins enclins à réagir.

Dutton et Duncan (1987) affirment que les managers ont tendance à répondre fortement aux actions ressenties comme menaçantes. Porter (1980) argue également qu'un concurrent est généralement motivé pour entreprendre des réponses rapides et décisives s'il considère que l'action engagée est menaçante, le degré de menace est alors négativement associé au délai de réponse (MacMillan et al., 1985). En outre, la forte dépendance d'un marché pousse les firmes à réagir d'une manière agressive et rapide à la menace d'un nouvel entrant (Tsai, MacMillan et Low, 1991)

Ainsi, si une action affecte directement les marchés clés des concurrents, ces derniers répondront probablement rapidement pour montrer leur engagement à défendre leurs marchés. Cependant, la caractéristique mise en évidence dans cette recherche repose sur la forte intensité de l'action qui, par définition, requiert des ressources et de ce fait, peut être également qualifiée de "ricardienne" (Grimm et Smith, 1997). Les réactions vont être liées à la fois à l'importance des ressources engagées et au degré de menace perçu (MacMillan et al., 1985 ; Chen, 1988).

Aussi les actions intenses entraînent-elles peu de réactions et seulement après un délai significatif. En termes d'imitation, celle-ci ne peut être que faible, les firmes réagissant surtout pour défendre leurs positions avec des moyens dont elles ont la maîtrise et leurs réponses sont rapportées à leur propre situation.

### SPECIFICITE DE L'ACTION

La spécificité de l'action est définie par la faiblesse des marchés ou clients ciblés par le comportement de la firme. L'action spécifique s'oppose par définition à l'action intense. Elle fait partie du répertoire habituel des firmes présentes dans le secteur et à partir de là, l'information est claire car les signaux émis peuvent être compris correctement par les acteurs en présence.

Les firmes ne cherchent pas explicitement à se soustraire à l'interdépendance, mais comme les moyens mobilisés ne sont guère importants, les actions spécifiques sont considérées comme peu menaçantes car conformes aux mouvements connus (Miller et Chen, 1996a) et légitimes (DiMaggio et Powell, 1991). Cette concurrence conventionnelle ne suscite pas normalement de réactions hostiles (Miller et Chen, 1996a) et peut être liée à l'âge des acteurs du secteur (Meyer et Zucker, 1989), leur taille (Haveman, 1993), la relative faiblesse du taux de croissance du marché (DiMaggio, 1991) et la performance passée (Milliken et Lant, 1991). En liaison avec cette conformité, un effet "boule-de-neige" (Farrell et Saloner, 1985) peut cepen-

dant se produire, quand une ou quelques firmes commencent à répondre et il peut être anticipé qu'une action d'une faible spécificité entraîne, à terme, beaucoup de réactions

Ainsi, lorsque les actions sont très spécifiques, les réponses peuvent être nombreuses, mimétiques et le délai de réaction court.

#### ACTION INNOVANTE

Chercher à éviter les concurrents par le biais d'une action innovante consiste à introduire une nouvelle variable dans le jeu de la concurrence. Ce type d'action émane par construction d'une seule firme et crée l'instabilité en remettant en cause l'ordre qui prévalait jusque-là. Cette action dite "entrepreneuriale" au sens de Schumpeter (Grimm et Smith, 1997) repose sur la mise en œuvre de nouvelles combinaisons à partir de ressources existantes (Schumpeter, 1934). Puisque ces actions sont entrepreneuriales, elle tirent profit de l'innovation et de l'avantage du "premier entrant" (Oster, 1990).

Les réactions peuvent cependant être envisagées puisque les ressources mobilisées n'ont pas forcément de caractère unique. Mais les actions innovantes retardent les réactions en exploitant l'incertitude, qui est ici importante, et les "points aveugles" (Porter, 1980). En effet, les réponses peuvent être décalées parce que les firmes rivales sont incertaines quant à l'issue de l'action entreprise ou ne perçoivent pas son occurrence. Prahalad et Bettis (1986) estiment qu'une logique dominante sous-tendant les schémas cognitifs des managers permet de comprendre la manière dont ces dirigeants conceptualisent leur activité et prennent les décisions d'allocation des ressources. Les actions innovantes exploitent ainsi cette logique qui peut s'avérer lourde de conséquences lorsque les conditions de l'environnement changent (Grimm et Smith, 1997). De ce fait, les actions qui potentiellement retardent les réactions sont celles qui sont associées à des niveaux élevés d'incertitude et d'asymétrie d'information.

Aussi les réactions aux actions innovantes vont-elles être peu nombreuses et lentes. Quand elles se produisent, cependant, elles sont mimétiques car les firmes constatent le succès des actions engagées au moyen de l'amélioration des parts de marché et/ou de la performance.

Sur la base de l'incertitude attachée à chaque caractéristique d'action, des conjectures sont établies dans cette recherche (**Tableau 1**).

**Tableau 1.** Influence des caractéristiques des actions sur les réactions

Caractéristiques des actions	Contenu informationnel	Réponses des firmes rivales
Actions irréversibles	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions intenses	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions spécifiques	Facile à interpréter, plus familier, moins incertain	Beaucoup de réactions, délai de réaction court, imitation forte
Actions innovantes	Difficile à interpréter (sauf s'il y a succès)	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation forte



## CARACTERISTIQUES DES REACTIONS

Trois caractéristiques associées aux réactions sont proposées dans ce travail : l'occurrence des réactions, le délai de réaction et l'imitation.

### OCCURRENCE DES REACTIONS

L'occurrence des réactions peut signifier que les firmes initiatrices n'ont pu imposer leur volonté et peser sur le jeu concurrentiel. L'interdépendance est de nouveau présente et la relation sociale peut redevenir symétrique sans que la compensation soit totale.

L'absence de réaction peut être associée à deux hypothèses. Soit la stratégie des firmes initiatrices est efficace, soit l'inertie est délibérée (Miller et Chen, 1994) à cause notamment de facteurs organisationnels (taille, structure, nature du marché des firmes, etc.) ou humains (profil du management, par exemple).

Sans entrer dans des considérations éloignées de l'objet de cette recherche, il nous semble que l'inaction, si elle est voulue, ne peut être que temporaire. En effet, si les firmes constatant l'action ne répondent pas, cela signifie que l'avantage obtenu, via la ou les actions, ne remet pas en cause d'une manière décisive la hiérarchie établie antérieurement. Ce qui indique que tant que les seuils de réaction n'ont pas été atteints, il y a absence de réponse.

### DELAI DE REACTION

Le délai de réaction est une variable fondamentale (Smith et al., 1989 ; Bukszar, 1997) dans l'approche proposée dans cette recherche et donne tout son sens au système action-réaction et au résultat de l'interaction. Il repose, par commodité, sur le temps du calendrier pour apprécier la période d'action et le déclenchement de la première réaction. Rendu ainsi mesurable, il permet d'apprécier l'efficacité de l'action engagée, c'est-à-dire le décalage obtenu entre l'action et la réaction. « Toutes choses égales par ailleurs, une firme voudra entreprendre la manœuvre qui lui donne le plus de temps avant que ses concurrents puissent lancer des représailles efficaces » (Porter, 1980, p. 105). Et également, « les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficieront de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais » (Porter, 1980, p.108).

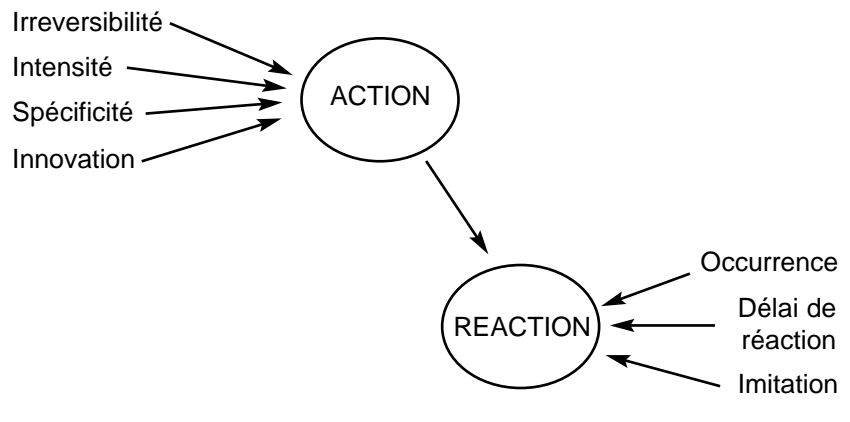
### IMITATION

Les réactions ayant lieu sous des conditions d'incertitude au même titre que les actions, elles sont forcément influencées par l'observation de ces dernières, mais les firmes sont cependant sélectives dans leur imitation (Korn et Baum, 1999). Ainsi, les actions des firmes leaders, de grande taille et performantes attirent probablement davantage l'imitation car leurs succès indiquent qu'elles ont entrepris quelque chose d'approprié. L'imitation des actions de ce type de firmes vise à partager les mêmes succès et/ou à acquérir et améliorer la légitimité (DiMaggio et Powell, 1983).

Chercher à obtenir des avantages de "second entrant" (Lieberman et Montgomery, 1988) en suivant le pionnier ou l'innovateur pousse également à l'imitation. Celle-ci est également présente lorsque les actions sont répétées et les firmes se servent de la fréquence pour apprécier la valeur de ce type de comportements, sous des conditions d'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983). D'une manière générale, cependant, les firmes imitent les actions engagées et adoptées par un grand nombre d'acteurs mais imitent principalement les actions obtenant le succès.

L'occurrence des réactions, leur délai de réalisation et leur type mimétique constituent ainsi les trois attributs des réponses proposés dans ce travail. L'interaction des firmes via les actions entreprises doit, cependant, être appréciée en tenant compte des caractéristiques d'une manière conjointe et non exclusive.

La **Figure 1** regroupe nos propos concernant la nature des actions et des réactions.



**Figure 1.** L'interaction concurrentielle

## CHAMP OPERATIONNEL ET METHODOLOGIE

### LE CHOIX DU SECTEUR

Pour tester et discuter les conjectures mises en place (**Tableau 1**), nous avons choisi de travailler sur le secteur de la presse magazine en France, et ceci pour quatre raisons : la concurrence qui s'y déroule est intense ; les frontières de ce secteur sont aisément identifiables ; les acteurs majeurs sont en concurrence directe ; les informations proviennent de sources secondaires de bonne qualité. Face à l'abondance des titres de la presse magazine, nous avons porté notre attention sur deux segments, celui des "news", c'est-à-dire *L'Événement du Jeudi*, *L'Express*, *Le Nouvel Observateur*, *Le Point*, et celui de la presse économique, *Capital*, *Challenges*, *Enjeux Les Echos*, *L'Entreprise*, *L'Essentiel du Management*, *L'Expansion*, *Le Nouvel Economiste*.

## REPERAGE DES ACTIONS ET DES REACTIONS ET PERIODE D'OBSERVATION

L'identification des actions et des réactions s'est faite au moyen de sources secondaires, à travers l'analyse de contenu (Jauch, Osborn et Martin, 1980) de six revues sectorielles : *CB News*, *Correspondance de la Presse*, *Décision Médias*, *Echo de la Presse*, *Médias Pouvoirs*, *Stratégie*. Le choix de ces revues comme sources secondaires de qualité a été validé par six informants du secteur. Parallèlement à cette collecte de données, 21 entretiens avec les dirigeants et les informants du secteur ont été menés dans un souci d'appréciation de la nature du secteur, de compréhension de ses différentes facettes et des conditions dans lesquelles les actions et les réactions ont eu lieu.

Le recueil des données a porté sur deux périodes, 1985-1995 pour ce qui concerne la presse "news" et 1990-1995 pour la presse économique et s'est déroulé en deux étapes. D'abord, nous avons identifié tous les comportements rapportés par les revues spécialisées. Ensuite, nous avons repéré les réactions au moyen de mots clés, « en réaction à », « sous la pression de », « suite à ». Ces réactions ont permis de remonter aux actions pour constituer l'événement concurrentiel. Les actions non suivies de réponses ont été retrouvées dans un premier temps par élimination. Dans un second temps, nous les avons confirmées au moyen de mots clés, « lancement d'un supplément de », « sortie d'un cahier », « nouvelle formule de », et en vérifiant, d'une manière longitudinale, qu'aucune réaction à ces actions n'existait. Si aucune réaction n'avait été repérée durant la période d'observation, nous avons estimé que les actions codées n'avaient pas provoqué de réponses.

Nous avons préféré l'utilisation de mots clés pour le repérage des comportements concurrentiels aux impressions des managers pour éliminer les biais inhérents à ce type d'outils. Mais la méthode de collecte adoptée n'est pas non plus exempte de biais. En effet, le risque était de se retrouver prisonnier des choix des journalistes, de leur grille d'examen, de leurs théories implicites et de leur interprétation. Là aussi, notre choix de l'analyse de contenu de plusieurs revues sectorielles a visé certes à comprendre les deux facettes du secteur de la presse, mais également à vérifier la véracité des événements rapportés, réduisant ainsi les limites du mode de collecte des informations.

Reste un dernier point sensible de notre démarche. Il s'agit de la période d'observation elle-même. Pour éliminer les événements du début de la période se rapportant à des actions antérieures, nous n'avons tenu compte que des actions autonomes démarrant au début de 1985 pour la presse "news" (pour être précis, la période démarre le 19/11/1984 avec l'arrivée de *L'Événement du Jeudi*) et 1990 pour la presse économique. En ce qui concerne la fin de la période d'observation, les actions engagées à la fin de celles-ci ont été écartées. Les actions estimées n'ayant pas provoqué de réactions et identifiées du début à la fin de la période ont été conservées, les réponses après la période ne pouvant pas être significatives. En outre, ces interprétations ont été corroborées par les informants du secteur.

## MISE EN ADEQUATION DES CONCEPTS RETENUS ET DES INFORMATIONS RECUEILLIES

La base de données constituée à partir des actions et des réactions observées a subi, à son tour, un codage. Il s'agit cette fois-ci de repérer les événements concurrentiels en fonction des concepts clés adoptés, à savoir l'irréversibilité des actions, leur intensité, leur spécificité et leur innovation. Cette démarche dite de quantification consiste en un codage systématique de tous les événements qualitatifs selon les caractéristiques prédéterminées. Cette démarche permet de vérifier des théories dynamiques intégrant des phénomènes de rétroaction causale, de prendre en compte différents processus et de déboucher sur une conceptualisation claire (Langley, 1997).

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

L'intensité de l'action est appréciée selon son degré le plus élevé : elle est considérée élevée si tous les marchés du titre sont affectés. Par exemple, une nouvelle formule va toucher la vente au numéro, l'abonnement ainsi que les annonceurs. D'une manière similaire, la baisse des prix par un titre va menacer tous les marchés des firmes concurrentes. En revanche, l'amélioration du contenu, d'une manière subtile et discrète, ne va pas menacer à court terme les concurrents. Le repérage de cette caractéristique est effectué à partir de l'impact de l'action sur les trois marchés des concurrents : vente au numéro, abonnement et pagination publicitaire. L'intensité est également appréciée lorsqu'elle s'applique à un marché qui peut être considéré comme décisif par les firmes rivales. Ainsi, l'intensité est codée suivant six modalités : la mise en place d'une nouvelle formule, le changement du responsable de la rédaction, la baisse des prix, la diversification (lancement de *L'Observateur des Carrières* par *Le Nouvel Observateur*, lancement de *Télé Câble Hebdo* par *L'Express*, lancement de l'opération "Top livres" par *L'Express*, etc.), l'association avec un autre média, et les mouvements de type fusion/acquisition.

La spécificité des mouvements est importante dans la mesure où le secteur étudié a comme attribut essentiel le double marché, celui de la diffusion et celui de la publicité. En général, le succès sur le premier marché se traduit par un succès sur le second marché. Comme corollaire, tout échec en matière de diffusion a des conséquences sur la demande effective des annonceurs. En outre, la diffusion est ventilée en vente au numéro et en vente par abonnement. Les titres cherchent

à obtenir un pourcentage significatif d'abonnés, d'une manière quelque peu similaire aux firmes qui cherchent la fidélité à leur marque. La recherche de l'abonnement est une recherche de l'inertie, à travers l'établissement de contrats de longue durée. Ces lecteurs permanents peuvent constituer un portefeuille monnayable auprès des annonceurs. D'un autre côté, la vente au numéro suppose, bien entendu, un autre type de fidélité des lecteurs à travers le visuel, les rubriques, les sujets traités, mais cette fidélisation et la recherche de lecteurs marginaux sont coûteuses puisqu'elles supposent des comportements concurrentiels et des investissements continus. Aussi, si une action porte sur la vente au numéro, la réaction sera-t-elle liée à la dépendance des concurrents à l'égard de la vente au numéro ou de la vente par abonnement. Le même raisonnement est valable pour les actions portant sur la vente par abonnement. Les modalités retenues doivent donc prendre en compte ces trois marchés, à savoir la diffusion, l'abonnement et la publicité. Le codage repère ainsi les 15 modalités suivantes : baisse des prix, promotion (création d'un club pour fidéliser les lecteurs, organisation d'une journée "relations publiques", etc.), couplage publicitaire avec d'autres titres du groupe, abonnement (baisse du prix de l'abonnement, offre de cadeaux et de produits aux abonnés, etc.), changement de maquette, changement de jour de parution, création de nouvelles rubriques, développement des annonces, association avec un autre média, création d'un cahier, ajout d'hors séries et suppléments, régie publicitaire (recrutement d'une nouvelle équipe publicitaire, externalisation ou internalisation de la publicité, etc.), mise en place d'un service télématique, tarifs publicitaires (baisse des tarifs, offre promotionnelle, etc.), et campagne publicitaire.

Le repérage du caractère innovant des actions est un peu plus complexe dans la mesure où une action innovante dans un segment ne l'est pas forcément dans l'autre. Pour être considérée comme innovante, une action doit être nouvelle pour les concurrents dans le segment considéré. Cela a été le cas quand, par exemple, Le Nouvel Observateur a introduit pour la première fois des pages économiques au début de l'année 1985. Six modalités permettent de repérer des actions innovantes dans le segment "news" : une baisse des prix, une nouvelle maquette, le changement de jour de parution, l'introduction de nouvelles rubriques, l'ajout d'un cahier, et la régie publicitaire. Dans le segment "presse économique", une seule modalité dénote une action innovation : la baisse des prix.

Concernant les réactions, il s'agit de repérer leur éventuelle occurrence, le délai avec lequel elles se produisent, et leur mimétisme avec l'action qui est à leur origine. Les occurrences des réactions sont comptées à partir de la première réaction et durant toute la période étudiée. Le délai de réaction est mesuré par le nombre de jours s'écoulant entre le déclenchement de l'action et la première réaction. Si la réaction a lieu avant le déclenchement de l'action suite à une

annonce par exemple, le délai est estimé égal à 0. L'imitation est une variable muette prenant la valeur 1 quand la réaction est de nature identique à l'action (prix contre prix, nouvelle formule contre nouvelle formule, par exemple), et 0 dans le cas contraire.

Au total, il y a donc 19 modalités à repérer pour les actions, à quoi s'ajoutent l'occurrence, le délai et l'imitation pour les réactions. Concernant les actions, les modalités peuvent se chevaucher, c'est-à-dire que plusieurs modalités peuvent concerner un même événement concurrentiel. Une "nouvelle formule" par exemple est un événement irréversible, mais en même temps c'est une action de forte intensité puisqu'elle menace les différents marchés des concurrents. De la même manière, une action prix peut afficher un caractère innovant mais en même temps menacer la vente au numéro. Si cette vente fléchit, et si la vente par abonnement, soit est faible d'une manière structurelle, soit baisse, entraînant par la même occasion la défection des annonceurs, l'action prix peut menacer sérieusement les concurrents.

## **ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET IMPLICATIONS**

Le codage des données à partir de l'analyse de contenu des six revues sectorielles évoquées a permis la constitution d'un échantillon de 120 actions concurrentes et 38 réactions répertoriées pour la presse "news" et 86 actions et 23 réactions relevées pour la presse économique.

Le **Tableau 2** relève les différents mouvements concurrentiels, tant pour la presse "news" que pour la presse économique. Le segment "news", constitué de 4 titres, affiche plus d'actions (120 actions, taux de réaction : 31,7 %) que le segment de la presse économique, composé de 7 titres (86 actions, taux de réaction : 26,7 %). En outre, les données obtenues permettent de constater, d'un côté, une similitude en termes d'actions importantes (nouvelle formule, prix, changement de rédacteur, etc.) et d'un autre côté, des différences significatives sur les actions de type maquette, diversification produit, changement de jour de parution, association avec un autre média, tarifs publicitaires et campagne publicitaires...

Le **Tableau 3** présente les actions et réactions selon les quatre caractéristiques prises en compte dans cette recherche, le délai de réaction, ainsi que le nombre de réactions mimétiques.

Ainsi, pour la presse "news", 19 réactions sont engagées en réponse aux 15 actions irréversibles, soit 127 %. De même, 74 %, 6 %, et 39 % de réactions sont observées pour les actions intenses, spécifiques et innovantes, alors que pour la presse économique, 123 %, 133 %, 3 %, et 200 % sont constatées pour les mêmes types d'actions. On observe donc un nombre de réactions relativement important, sauf pour les actions spécifiques. En termes de provenance, elles émanent de la plupart des acteurs des segments considérés, même si dans certains cas, une firme répond plusieurs fois et de différentes façons.

Les délais de réponse sont appréciés au moyen de la médiane et de la médiale. Le calcul de la médiane vise à atténuer les effets des

**Tableau 2.** Codage et fréquence des mouvements concurrentiels

Mouvements concurrentiels	Caractéristiques*	Presse "news"		Presse économique	
		Actions	Réactions	Actions	Réactions
Nouvelle formule	Irrév./Int.	8 (6,67%)	5 (13,16%)	Irrév./Int.	9 (10,47%) 5 (21,74%)
Rédacteur en chef	Irrév./Int.	4 (3,33%)	1 (2,63%)	Irrév./Int.	3 (3,49%) 1 (4,35%)
Prix	Int./Spéc./Inno.	2 (1,67%)	2 (5,26%)	Int./Spéc./Inno.	2 (2,33%) 4 (17,39%)
Promotion	Spéc.	7 (5,83%)	0 (0,00%)	Spéc.	5 (5,81%) 1 (4,35%)
Couplage publicitaire	Spéc.	3 (2,50%)	1 (2,63%)	Spéc.	3 (3,49%) 2 (8,70%)
Abonnement	Spéc.	5 (4,17%)	0 (0,00%)	Spéc.	1 (1,16%) 2 (8,70%)
Maquette	Spéc./Inno.	6 (5,00%)	6 (15,79%)	Spéc.	2 (2,33%) 0 (0,00%)
Changement de jour de parution	Spéc./Inno.	3 (2,50%)	4 (10,53%)	Spéc.	1 (1,16%) 0 (0,00%)
Nouvelles rubriques	Spéc./Inno.	4 (3,33%)	1 (2,63%)	Spéc.	4 (4,65%) 1 (4,35%)
Développement des annonces	Spéc.	9 (7,50%)	1 (2,63%)	Spéc.	1 (1,16%) 0 (0,00%)
Diversification	Int.	12 (10,00%)	4 (10,53%)	Int.	0 (0,00%) 0 (0,00%)
Association avec un autre média	Int./Spéc.	6 (5,00%)	1 (2,63%)	Int./Spéc.	0 (0,00%) 0 (0,00%)
Cahier	Spéc./Inno.	2 (1,67%)	1 (2,63%)	Spéc.	0 (0,00%) 1 (4,35%)
Hors-série/suppléments	Spéc.	21 (17,50%)	0 (0,00%)	Spéc.	26 (30,23%) 0 (0,00%)
Régie publicitaire	Spéc./Inno.	6 (5,00%)	3 (7,89%)	Spéc.	4 (4,65%) 0 (0,00%)
Télématique	Spéc.	2 (1,67%)	1 (2,63%)	Spéc.	2 (2,33%) 0 (0,00%)
Tarifs publicitaires	Spéc.	3 (2,50%)	3 (7,98%)	Spéc.	16 (18,60%) 0 (0,00%)
Campagne publicitaire	Spéc.	14 (11,67%)	4 (10,53%)	Spéc.	6 (6,98%) 4 (17,39%)
Fusions/acquisitions	Irrév./Int.	3 (2,50%)	0 (0,00%)	Irrév./Int.	1 (1,16%) 2 (8,70%)
<i>Total</i>		<i>120 (100,00%)</i>	<i>38 (100,00%)</i>		<i>86 (100,00%) 23 (100,00%)</i>

\* Irrév. = Irréversible ; Int. = Intense ; Spéc. = Spécifique ; Inno. = Innovant.

**Tableau 3.** Réactions engagées en fonction des caractéristiques des actions

	Nombre de réactions	Délai de réaction médian (en jours)	Délai de réaction médial (en jours)	Nombre d'imitations
<b>Presse "news" (n = 120)†</b>	<b>38†</b>			<b>18†</b>
Actions irréversibles (n = 15)	19	189	269	1
Actions intenses (n = 35)	26	137	327	5
Actions spécifiques (n = 93)	6	0 ; 0 ; 0 ; 30 ; 30 ; 900 ‡		5
Actions innovantes (n = 23)	9	233	1755	7
<b>Presse économique (n = 86)†</b>	<b>23†</b>			<b>4†</b>
Actions irréversibles (n = 13)	16	67	695	1
Actions intenses (n = 15)	20	180	844	4
Actions spécifiques (n = 73)	2		0 ; 600 ‡	2
Actions innovantes (n = 2)	4	650	743	4

† = Les totaux ne correspondent pas à la somme des valeurs indiquées en dessous car une même action ou réaction peut avoir plusieurs caractéristiques. ‡ = La médiane et la médiale pour les réactions aux actions spécifiques (presse "news" et presse économique) n'ont pas fait l'objet de calculs à cause de la faiblesse de l'échantillon et de l'instantanéité de certaines réactions. Les chiffres présentés correspondent aux délais de réaction observés.

observations extrêmes, alors que celui de la médiale permet de prendre en compte la totalité du caractère des observations. Les délais de réactions médians aux actions innovantes sont supérieurs aux délais de réponse aux actions irréversibles et intenses. Le délai de réaction médial aux actions innovantes demeure le plus important pour la presse “news” alors que pour la presse économique, c’est le délai médial de réaction aux actions intenses qui est le plus élevé. Les réactions aux actions spécifiques (pour les deux segments confondus) sont le plus souvent instantanées (4 sur 8).

Globalement, les délais sont-ils longs ou courts ? Partant de l’idée de délai de réalisation du produit —dans notre cas, le délai de réalisation d’un numéro est évalué à 3 semaines (Junqua, 1995)— nous avons estimé qu’un délai de 30 jours peut être considéré comme court pour les deux segments. Toutefois, le délai peut être nul et par conséquent court si la réaction a lieu soit avant le déclenchement, soit en même temps que l’exécution de l’action parce que celle-ci a fait l’objet d’annonces. Au-delà de ce temps, les réactions sont dites lentes et partant, le délai long. Le **Tableau 3** montre, ainsi, que les délais de réaction médians et médiaux sont importants pour les actions irréversibles, intenses et innovantes. En revanche, seulement deux réactions sur huit sont entreprises avec un délai significatif pour les actions spécifiques. En termes d’imitation, celle-ci est faible sauf pour les actions spécifiques (5 imitations sur 6 réactions pour la presse “news” et 2 imitations sur 2 réactions pour la presse économique) et pour les actions innovantes (7 imitations sur 9 réactions pour la presse “news” et 4 imitations sur 4 réactions pour la presse économique). Comme nous l’avons déjà évoqué, un score de 0 est donné aux réactions non mimétiques et de 1 à celles qui sont mimétiques. Aussi les imitations constatées signifient-elles qu’il y a eu des réactions strictement identiques aux actions entreprises (nouvelle formule contre nouvelle formule, baisse des prix contre baisse des prix, etc.).

La comparaison des réponses obtenues avec les réponses attendues (**Tableau 4**) permet de noter (1) que le nombre de réactions aux actions irréversibles, intenses et innovantes, prévu faible, s’est révélé important, (2) que le nombre de réactions aux actions spécifiques, attendu élevé, est finalement peu important.

**Tableau 4.** Comparaisons des caractéristiques attendues et obtenues

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



Concentrons-nous d'abord sur les actions irréversibles et intenses pour lesquelles les réactions constatées indiquent que l'évitement de la concurrence ne fut guère possible. La mise en place d'actions irréversibles moyennant des coûts importants difficilement récupérables ne constitue pas un comportement discret. C'est plutôt un engagement fort de la firme initiatrice et cet engagement est au cœur de l'idée de stratégie (Ghemawat, 1991 ; Laroche, 1998). Dans l'univers concurrentiel étudié, l'engagement vise à signaler aux firmes rivales la nature du comportement entrepris et permet d'échapper à l'interdépendance au moyen de l'instauration d'une relation sociale dissymétrique. Ce type d'actions, coûteuses, comme nous l'avons dit, nécessitent par définition des ressources "ricardiennes" (Grimm et Smith, 1997). Ce sont également des actions qu'il faut rapprocher des "jeux dominants" reposant sur des facteurs stratégiques observables (Deemers, Hafsi, Jorgensen et Molz, 1997). Ces jeux sont le plus souvent l'œuvre de leaders ou d'entreprises relativement fortes du secteur. Au même titre que les investissements traditionnels, la mise à contribution de ressources pour ce type d'actions par les firmes (et/ou leurs partenaires financiers) obéit à la maximisation des résultats attendus, la constatation de la probité de ces derniers n'est cependant envisageable qu'à l'issue d'un certain délai (Laroche, 1998). Ce raisonnement peut être également étendu aux actions intenses, dont l'ampleur nécessite des ressources conséquentes et dont la visibilité est significative.

Qu'est-ce qui justifie les réactions ? L'engagement d'actions intenses et irréversibles repose sur l'attente d'une augmentation de la demande s'adressant à la firme initiatrice, ce qui permettra l'amélioration de sa position de marché et partant, l'émergence de profits "anormaux". Trois éléments peuvent être avancés pour comprendre l'importance des réactions enregistrées : l'équilibre entre les ressources des firmes concurrentes ; le degré de menace ; l'interdépendance des firmes en matière de clients/marchés (Grimm et Smith, 1997).

Dans les deux segments examinés, hormis le cas de *l'Événement du Jeudi*, relativement indépendant au début de la période étudiée, les titres sont adossés à des groupes de presse ou industriels (Junqua, 1995) en mesure de supporter des investissements dont le rendement ne peut être constaté qu'au bout d'un certain temps. Des "nouvelles formules" nécessitant des dépenses d'au moins 15 millions de FRF (Junqua, 1995) supposent des engagements conséquents.

En termes de menace, il est important de signaler que les chiffres de la presse ne sont guère secrets. Ils sont diffusés annuellement d'une manière officielle par l'Office de Justification de la Diffusion (organisme tripartite regroupant les annonceurs, les éditeurs et les messageries), mais ils sont également disponibles sur une base plus courte. Il semblerait que les mouvements entrepris se traduisent par des améliorations de la performance pour les firmes initiatrices et souvent par une stagnation ou une baisse des taux de croissance pour les autres firmes, d'où les réactions constatées. Ces réactions indiquent également que l'absence de ressources suffisantes et correspondant à celles qui ont été mises en œuvre par les firmes initiatrices n'arrête pas les réactions des firmes lorsque le degré de menace perçu est élevé.

Sur le plan de l'interdépendance, deux éléments pourraient expliquer les résultats : la croissance du marché et le nombre de concurrents. Concernant le premier point, la croissance est faible pour la période étudiée pour un segment (21 % pour la presse "news", soit environ 2 % par an en moyenne) et forte pour le second segment (195 % pour la presse économique, soit environ 33 % par an en moyenne). Cette faiblesse de la croissance dans le premier segment est liée à la maturité du secteur (Deemers et al., 1997). De ce fait, la concurrence est aiguë. La forte croissance sur le second segment repose sur l'arrivée de nouveaux acteurs qui en ont changé la configuration, indiquant ainsi que, même dans un secteur en formation (Deemers et al., 1997), les comportements frontaux peuvent être parfois significatifs. Quand au second point, le nombre de concurrents est de 4 durant toute la période d'étude pour la presse "news" et passe de 4 à 7 à la fin de la période d'étude pour la presse économique. Ces deux éléments ne peuvent cependant être mis en évidence que si la firme identifie les acteurs du segment comme concurrents et connaît son marché. Il ne s'agit pas ici de mettre en avant le groupe stratégique (au sens de McGee et Thomas [1986]) auquel appartiendrait la firme, mais les segments étudiés peuvent être considéré comme "oligopoles cognitifs" (Porac et Thomas, 1990) délimités par le profil de leurs clients/lecteurs. Cette approche, très présente en marketing (Clark et Montgomery, 1998), estime que les concurrents sont proches et interdépendants si leurs clients sont similaires en termes d'attitudes, c'est-à-dire en termes de profils et de comportements. Dans le monde de la presse, l'adéquation produit/client est nécessairement importante et les titres des deux segments étudiés affichent les mêmes configurations de clients/lecteurs. L'interdépendance concurrentielle explique ainsi les réactions constatées, même si elles sont retardées.

Concernant les actions innovantes, "entrepreneuriales" (Schumpeter, 1934 ; Grimm et Smith, 1997), elles reposent, nous l'avons dit, sur l'incertitude, l'asymétrie concurrentielle et l'exploitation des "points aveugles" (Porter, 1980), elles sont dites également "périphériques" (Deemers et al., 1997). Porter (1980, p. 65) affirme que les actions qui utilisent les points aveugles « offrent une probabilité plus faible de représailles immédiates [et] pour lesquelles les représailles, une fois engagées, seront inefficaces ». Certes, les réactions ont été nombreuses (notamment pour le segment de la presse économique ; cf. **Tableau 3**) mais ce constat ne doit pas nous tromper et le nombre de réactions doit être absolument associé au délai de réaction, ici très significatif (le délai médial est de 1755 jours pour la presse "news" et de 743 jours pour la presse économique). De nouveau, la mobilisation de l'interdépendance cognitive (Porac et Thomas, 1990) permet de comprendre les réactions des firmes une fois les succès des actions innovantes constatés, après avoir laissé les firmes initiatrices "essuyer les plâtres" (Lorino et Tarondeau, 1998). Les réactions à ce type d'actions ont lieu quelle que soit la taille de l'acteur les ayant orchestrées. Pour les actions irréversibles, intenses, et innovantes, l'imitation correspond à celle qui a été prévue. Ainsi, elle est faible pour les actions

irréversibles et intenses, les firmes se défendant avec les ressources dont elles disposent et qui font leur force. Elle est forte pour les actions innovantes, car l'introduction d'une variable nouvelle dans le jeu de la concurrence, lorsqu'elle débouche sur le succès conduit les firmes rivales à accorder à cette variable la même importance que la firme l'ayant mise en œuvre (Cotta, 1970). Cette imitation est d'autant plus importante que les variables jusque là en vigueur deviennent caduques. Imiter ne signifie pas, toutefois, que le déplacement de la demande obtenue par le succès de l'action innovante va être annihilé, sous prétexte que la même chose est offerte par la majorité des firmes. A ce niveau, le phénomène d'hystérésis de la demande doit être souligné. L'imitation n'est pas cependant toujours justifiée. Comme le montre la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991), les entreprises interdépendantes imitent parfois sans raison valable, estimant que le marché attend d'elles ce type de comportements.

Les résultats en termes d'occurrence des réactions spécifiques prennent à contre-pied les attentes. Les réactions sont peu nombreuses alors que nous les attendions fort importantes. Ces actions, quoique habituelles et simples, rencontrent peu d'échos (6 réactions pour 93 actions spécifiques dans la presse "news" et 2 réactions pour 73 actions dans la presse économique). Elles n'exploitent ni l'incertitude ni les points aveugles et les ressources devant être mobilisées sont peu importantes. Elles sont de nature conventionnelles (Miller et Chen, 1996a), légitimes (DiMaggio et Powell, 1991) et veulent éviter les réactions hostiles (Chen et Miller, 1994). Ces actions de faible intensité empêchent les entreprises d'entrer dans la zone d'interdépendance, d'où la faiblesse des réactions, de l'imitation et l'importance du délai de réponse dans certains cas (deux réactions de 600 et de 900 jours). Revenons cependant aux actions irréversibles et innovantes. Celles-ci furent engagées par exemple par deux titres de la presse économique : *Capital* et *L'Essentiel du Management*. Malgré les réactions, quoique retardées, des firmes installées, les deux publications ont pu s'installer et obtenir un leadership pour *Capital* en termes de parts de marché et qui est resté valable jusqu'à la fin de l'étude. La compréhension de cette situation peut être liée à la combinaison de deux formes d'actions : entrepreneuriales et "ricardiennes" (Grimm et Smith, 1997). Elles sont ricardiennes parce que les deux titres appartiennent à des groupes de presse puissants, déjà présents dans d'autres segments et dans d'autres pays, pouvant ainsi mobiliser d'importantes ressources. Elles sont entrepreneuriales dans la mesure où seule l'innovation peut bousculer l'ordre des choses et la hiérarchie existante et rompre les liens avec les clients-lecteurs, tenus par des habitudes de lecture et/ou des contrats d'abonnement. Ces démarches, le groupe chapeautant les deux titres les a expérimentées sur d'autres segments (Junqua, 1995) et c'est une combinaison de jeux dominants et de jeux périphériques.

Les théoriciens évolutionnistes nous enseignent, par ailleurs, que les organisations se souviennent en faisant et que les actions engagées

permettent aux firmes d'apprendre en repérant celles qui sont efficaces (Grimm et Smith, 1997). Lorsque le succès est obtenu, en termes de non-occurrence de réponses, de délai de réaction et/ou de profit, ces actions sont routinisées dans le répertoire des firmes. Une fois les résultats acquis, les firmes renforcent leur position de marché (le leadership) et font preuve d'inertie intelligente (très peu d'actions observables pour *Capital* par exemple) tout en disposant de moyens d'exercer des actions préventives.

Ce qui semble émerger comme élément commun à trois des quatre caractéristiques étudiées est le délai de réaction (cf. **Tableau 3**). L'importance du délai est associée au temps de mobilisation et de mise en œuvre des ressources pour les actions irréversibles et intenses, à la mauvaise perception par les acteurs pour les actions innovantes et au caractère routinier. Plus ce délai est important, plus il est bénéfique pour l'entreprise initiatrice lorsque la demande est favorable, lui permettant d'occuper sur une période une position monopolistique. C'est pour ça que l'on peut observer, dans l'économie moderne, de période en période, des ensembles renouvelés de firmes monopolistiques (Perroux, 1973). En revanche, ce délai peut être intéressant pour la firme répondante si celle-ci choisit d'observer les essais/erreurs des firmes initiatrices notamment en cas d'actions innovantes, et apprendre presque par procuration (Korn et Baum, 1999).

En résumé, l'évitement de la concurrence doit être apprécié à l'aune du délai de réaction. La longueur de celui-ci peut être obtenue par des actions entrepreneuriales, ricardiennes, simples et conventionnelles, ou la combinaison des trois, puisque la stratégie est à la fois une affaire de pouvoir et de pari. Les actions étudiées dans ce travail semblent correspondre à ces attentes.

## CONCLUSION

Cette recherche a posé la question : quelles sont les caractéristiques des actions n'entraînant pas de réactions ?

Le travail mené a montré que les quatre caractéristiques étudiées permettent de se soustraire à la concurrence, soit par la non-occurrence de réactions, soit par les difficultés d'imitation, soit surtout par le délai de réaction, qui émerge comme variable fondamentale des stratégies d'évitement de la concurrence, permettant ainsi aux firmes de se soustraire à l'interdépendance et d'occuper des positions monopolistiques temporaires.

Ce résultat semble suggérer que l'évitement de la concurrence via des actions subtilement identifiées et articulées est possible, alertant ainsi les stratèges sur le développement possible de relations concurrentielles avantageuses. La conclusion principale, cependant, est que l'interaction concurrentielle est une question centrale de la stratégie et du management stratégique. Certes, ce travail a amélioré notre compréhension des déterminants de cette interaction et de l'asymétrie concurrentielle en explorant quatre caractéristiques d'actions, mais cette

recherche devrait être complétée en essayant d'identifier d'autres caractéristiques et en tentant d'apporter des réponses situées à d'autres niveaux d'analyse. On pourrait ainsi passer de l'action à l'acteur et se demander par exemple pourquoi les firmes réagissent à certains acteurs et pas à d'autres. Le lien entre actions, réactions et performance mériterait également d'être creusé.

**Note:** L'auteur remercie les quatre évaluateurs anonymes pour leurs commentaires de versions antérieures de cet article. Il exprime également sa reconnaissance à Bernard Forgues pour ses remarques précieuses.

**Fauzi Bensebaa** est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Marne-la-Vallée. Ses travaux de recherche portent sur les stratégies concurrentielles des firmes, notamment sur les comportements d'évitement de la concurrence et la concurrence multi-points. Il s'intéresse également à la théorie des ressources et aux questions tant méthodologiques qu'épistémologiques.

---

## REFERENCES

- Baum, Joel A. C., and Helaine J. Korn 1996  
Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry, *Academy of Management Journal*, 39:2, 255-291.
- Baumol, William J., John C. Panzar, and Robert D. Willig 1982  
*Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Bettis, Richard A., and David Weeks 1987  
Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography, *Strategic Management Journal*, 8:6, 549-563.
- Bukszar, Ed 1997  
The Impact of Time Lags in Competitor Response on Competition, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14:2, 166-177.
- Caves, Richard E. 1984  
Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage, *American Economic Review*, 74:2, 127-132.
- Chen, Ming-Jer 1988  
Competitive Strategic Interaction: A Study of Competitive Actions and Responses, *Unpublished Doctoral Dissertation*, College Park: University of Maryland.
- Chen, Ming-Jer, and Donald C. Hambrick 1995  
Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38:2, 453-482.
- Chen, Ming-Jer, and Ian C. MacMillan 1992  
Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35:3, 539-570.
- Chen, Ming-Jer, and Miller, Danny 1994  
Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, 15:2, 85-102
- Chen, Ming-Jer, Ken G. Smith, and Curtis M. Grimm 1992  
Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, *Management Science*, 38:3, 439-455.
- Clark, Bruce H., and David B. Montgomery 1998  
Managerial Identification of Competitors, *Working Paper*, 98-127, Cambridge: Marketing Science Institute.
- Cotta, Alain 1970  
*Les choix économiques de la grande entreprise*, Paris : Dunod.
- D'Aveni, Richard 1995  
*Hypercompétition*, Paris : Vuibert.

■ *Décisions Médias* 1994  
janvier.

■ *Décisions Médias* 1995  
mars.

■ Deemers, Christiane,  
Taïeb Hafsi, Jan Jorgensen,  
and Richard Molz 1997  
Industry Dynamics of Cooperative  
Strategy: Dominant and Peripheral  
Games, in Paul W. Beamish and J.  
Peter Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: North American Perspectives*, San  
Francisco: The New Lexington Press,  
111-132.

■ Desreumeaux, Alain,  
et Jean-Pierre Bréchet 1998  
Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les  
sciences de gestion ?, *Economies et  
Sociétés*, Série S.G., 8-9, 539-566.

■ DiMaggio, Paul J. 1991  
Constructing an Organizational Field as  
a Professional Project: U.S. Art Museums,  
1920-1940, in Walter W. Powell  
and Paul J. DiMaggio (Eds.), *The New  
Institutionalism in Organizational Analysis*,  
Chicago: University of Chicago  
Press, 267-292.

■ DiMaggio, Paul J.,  
and Walter W. Powell 1983  
The Iron Cage Revisited: Institutional  
Isomorphism and Collective Rationality  
in Organizational Fields, *American  
Sociological Review*, 48:2, 147-160.

■ DiMaggio, Paul J.,  
and Walter W. Powell 1991  
Introduction, in Walter W. Powell and  
Paul J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*,  
Chicago: University of Chicago Press,  
1-38.

■ Dutton, Jane E.,  
and Robert B. Duncan 1987  
The Creation of Momentum for Change  
Through the Process of Strategic Issue  
Diagnosis, *Strategic Management  
Journal*, 8:3, 279 - 295.

■ Farell, Joseph,  
and Garth Saloner 1985  
Standardization, Compatibility, and  
Innovation, *Rand Journal of Economics*,  
16:1, 70-83.

■ Foss, Nicolai J. 1997  
Resources and Strategy: A Brief  
Overview of Themes and Contributions  
in Nicolai J. Foss (Ed.), *Resources,  
Firms and Strategies: A Reader in the  
Resource-Based Perspective*, Oxford:  
Oxford University Press, 3-18.

■ Ghemawat, Pankaj 1991  
*Commitment: The Dynamic of Strategy*,  
New York: Free Press.

■ Grimm, Curtis M.,  
and Ken G. Smith 1997  
*Strategy as Action: Industry Rivalry  
and Coordination*, Cincinnati: South-  
Western College Publishing.

■ Hambrick, Donald C.,  
Theresa Seung Cho,  
and Ming-Jer Chen 1996  
The Influence of Top Management  
Team Heterogeneity on Firms' Competi-  
tive Moves, *Administrative Science  
Quarterly*, 41:4, 659-684.

■ Haveman, Heather A. 1993  
Follow the Leader: Mimetic Isomor-  
phism and Entry into New Markets,  
*Administrative Science Quarterly*, 38:4,  
593-627.

■ Jacobson, Robert 1990  
Unobservable Effects and Business  
Performance, *Marketing Science*, 9:1,  
74-85.

■ Jacobson, Robert 1992  
The "Austrian" School of Strategy,  
*Academy of Management Review*,  
17:4, 782-807.

■ Jauch, Lawrence R.,  
Richard N. Osborn,  
and Thomas N. Martin 1980  
Structured Content Analysis of Cases:  
A Complementary Method for Organi-  
zational Research, *Academy of Man-  
agement Review*, 5:4, 517-525.

■ Junqua, Daniel 1995  
*La presse écrite et audiovisuelle*,  
Paris : CFPJ.

■ Koenig, Gérard 1996  
*Management stratégique : paradoxes,  
interactions et apprentissages*, Paris :  
Nathan.

■ Korn, Helaine J.,  
and Joel A. C. Baum 1999  
Chance, Imitative, and Strategic  
Antecedents to Multimarket Contact,  
*Academy of Management Journal*,  
42:2, 171-193.

■ Langlely, Ann 1997  
L'étude des processus stratégiques :  
défis conceptuels et analytiques, *Man-  
agement International*, 2:1, 37-50

■ Laroche, Hervé 1998  
Les figures de la décision dans les  
organisations, *Economies et Sociétés*,  
Série S.G., 8-9, 331-350.

■ Lieberman, Marvin B.,  
and David B. Montgomery 1988  
First Mover Advantages, *Strategic  
Management Journal*, 9: Summer Spe-  
cial Issue, 41-58.

■ Lorino, Philippe, et  
Jean-Claude Tarondeau 1998  
De la stratégie aux processus  
stratégiques, *Revue Française de Ges-  
tion*, 117: 5-17.

■ MacMillan, Ian C. 1982  
Seizing Competitive Initiative, *Journal  
of Business Strategy*, 2:4, 43-57.

■ MacMillan, Ian,  
Mary Lynn McCaffery,  
and Gilles Van Wijk 1985  
Competitors' Responses to Easily Imitated  
New Products—Exploring Commercial  
Banking Product Introductions,  
*Strategic Management Journal*, 6:1,  
75-86.

■ McGee, John,  
and Howard Thomas 1986  
Strategic Groups: Theory, Research  
and Taxonomy, *Strategic Management  
Journal*, 7:2, 141-160.

■ Meyer, Marshall W.,  
and Lynne G. Zucker 1989  
*Permanently Failing Organizations*,  
Newbury Park: Sage.

■ Miller, Danny,  
and Ming-Jer Chen 1994  
Sources and Consequences of Competi-  
tive Inertia: A Study of the US Air-  
line Industry, *Administrative Science  
Quarterly*, 39:1, 1-23.

- Miller, Danny, and Ming-Jer Chen 1996a  
The Simplicity of Competitive Reper-toires: An empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, 17:6, 419- 439.
- Miller, Danny, and Ming-Jer Chen 1996b  
Nonconformity in Competitive Reper-toires: A Sociological View of Markets, *Social Forces*, 74:4, 1209-1234.
- Milliken, Frances J., and Theresa K. Lant 1991  
The Effect of an Organization's Recent Performance History on Strategic Per-sistence and Change: The Role of Managerial Interpretations, in Paul Shrivastava, Anne Huff, and Jane Dut-ton (Eds.), *Advances in Strategic Man-agement*, vol. 7, Greenwich: JAI Press, 129-156.
- Oster, Sharon M. 1990  
*Modern Competitive Analysis*, New York: Oxford University Press.
- Perroux, François 1973  
*Pouvoir et Economie*, Paris: Bordas.
- Porac, Joseph F., and Howard Thomas 1990  
Taxonomic Mental Models in Competi-tor Definition, *Academy of Manage-ment Review*, 15:2, 224-240.
- Porter, Michael E. 1980  
*Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris: Economica.
- Prahalad, C.K., and Richard A. Bettis 1986  
The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7:6, 485-501.
- Schelling, Thomas C. 1960  
*The Strategy of Conflict*, Cambridge: Harvard University Press.
- Schomburg, August Jr., Curtis M. Grimm, and Ken G. Smith 1994  
Avoiding New Product Warfare: The Role of Industry Structure, in Paul Shri-vastava, Anne S. Huff, and Jane E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, vol. 10A, Greenwich: JAI Press, 145-174.
- Schumpeter, Joseph A. 1934  
*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cam-bridge: Harvard University Press.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, and Martin J. Gannon 1992  
*Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park: Sage.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen, and Martin J. Gannon 1989  
Predictors of Response Time to Com-petitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence, *Journal of Busi-ness Research*, 18:3, 245-258.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, and Ming-Jer Chen 1991  
Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Perfor-mance in the US Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, 34:1, 60-85.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Stefan Wally, and Greg Young 1997  
Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation, *Strategic Management Journal*, 18:2, 149-157.
- Sun, Tzu 1978  
*L'Art de la Guerre*, Paris: Flammarion.
- Tsai, William Ming-Hone, Ian C. MacMillan, and Murray B. Low 1991  
Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industri-al Markets, *Journal of Business Ventur-ing*, 6:1, 9-28.
- Venkataraman, S., Ming-Jer Chen, and Ian C. MacMillan 1997  
Anticipating Reactions: Factors that Shape Competitor Responses, in George S. Day, David J. Reibstein, and Robert E. Gunther (Eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York: Wiley, 198-219.