HAL
open science

Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa

To cite this version:

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa. Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique. Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan (dir.), Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique, Éditions Management & Société, coll. “ Gestion en liberté ”, 202 p., 2005, 978-2847690446. hal-02962154

HAL Id: hal-02962154

https://hal.science/hal-02962154

Submitted on 9 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail de l'article :

Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan, « Introduction générale », *in* Bensebaa, Faouzi et Le Goff, Joan (dir.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, Éditions Management & Société, coll. « Gestion en liberté », 2005, 202 p.

***

Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique

Introduction générale de l'ouvrage

Comment comprendre la concurrence ? Depuis que les entreprises se livrent à des manœuvres pour mieux s'imposer face à leurs adversaires supposés, les commentateurs ne manquent pas pour professer analyses et conseils – cette « petite monnaie d'usage courant[1] » comme les définissait Ambrose Bierce. Qu'ils se nomment économistes, gestionnaires, consultants, managers ou journalistes spécialisés, qu'ils adossent leurs spéculations à une littérature militaire ou scientifique, ils prodiguent des commentaires dont l'utilité et la pertinence, certes inégales, ne sont parfois plus à démontrer.

Néanmoins, par leur prolifération, ces discours ont fini par constituer un corpus hétéroclite qui s'est incidemment établi comme référence, nourri de fragments déracinés, de souvenirs épars et d'à-peu-près sans consistance. À l'usage, tel espéranto incite l'étude du comportement des firmes à glisser subrepticement de la tentative de déchiffrage ou de représentation d'un phénomène complexe au lieu commun le plus simpliste, qu'il s'exprime sous forme de prémisse non négociable ou de modèle institué comme outil universel. D'aucuns s'abritent derrière d'illustres précurseurs pour affirmer que tout est dans Frontin ou Hassan Ibn Saba – « trop de gens pensent que les anciens avaient tout inventé » regrettait déjà Valéry[2] ; d'autres réduisent l'analyse de la concurrence à la manipulation sommaire de matrices héritées du Boston Consulting Group[3] et de préceptes pris d'une lecture indirecte de Porter[4] ou à

[1] *Le Dictionnaire du Diable* (1911), trad. fr., Paris, Rivages, coll. « Bibliothèque étrangère », 1989, p. 58.

[2] *Introduction à la méthode de Léonard de Vinci* (1894) repris in : *Œuvres I*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade», 1957, p. 1193. Cette remarque ne signifie pas que lire le proconsul romain ou méditer les méthodes des Assassins soit oiseux. Simplement, ce n'est pas *tout*.

[3] Alors même que le cabinet de conseil américain a concédé la relative ineptie du plus connu de ses modèles, sa matrice d'analyse de portefeuille figure toujours parmi les outils excessivement appréciés, sans doute grâce à (à cause de ?) son langage imagé, facile à mémoriser.

[4] La consultation des sommaires des études sectorielles que vendent – chèrement – des maisons réputées se révèle à ce titre exemplaire, dupliquant l'analyse structurelle de Porter (1980) sans le citer ni en préciser les concepts et lacunes. L'emprunt est fait de bonne foi, dans l'ignorance patente de la source originelle, comme si le cadre d'analyse de la concurrence, les stratégies génériques et le lexique adjacent (« barrières à l'entrée », « enlisement dans la voie médiane », « groupes stratégiques », etc.) étaient un bien commun, à l'origine vaporeuse. Devenu évidence, le *modus operandi* porterien perd en robustesse : on ne le questionne plus alors

l'établissement abusif de causalités[5]. Mais, du parti pris au postulat il y a un pas, le même qui sépare le procédé de la procédure[6]. Utilisés inconsciemment ou dans l'ignorance de tout cadre axiomatique, victimes de leur succès ou de l'apparente modestie de leurs prérequis, certaines théories, certains modèles analytiques subsistent simplement à l'état de recettes, détachées de toute limite, de toute précaution d'application, de tout contexte, générant ainsi une « hyper-réalité », c'est-à-dire un réel sans origine ni réalité[7].

Ces modèles eux-mêmes – avec la terminologie qui leur est associée : chaîne de valeur, losange de compétitivité, stratégies génériques, forces concurrentielles, etc. – contribuent au développement de l'identité et de la réalité sociales, tout en confondant les idéal-types avec les forces concrètes agissantes. Cependant, se voulant opératoires et prescriptifs, ces modèles souffrent d'un certain nombre de manquements épistémologiques et méthodologiques : l'application excessive de l'approche scientifique propre aux sciences de la nature à un objet non inerte, relevant de décisions et d'interactions humaines ; la réification des organisations et des équipes dirigeantes ; l'utilisation de nombreux raccourcis heuristiques par le truchement de l'application des représentation mentales à la caractérisation des réalités économiques et organisationnelles ; la fusion entre la problématique de la construction théorique et l'objet même de cette théorie (en d'autres termes, la prise en compte des firmes comme lieux d'avantages concurrentiels et la quête par la suite des avantages concurrentiels) ; la prétention affichée de contrôler l'environnement, les acteurs qui y opèrent, l'État, l'avenir, les incertitudes au moyen d'instruments positivistes, estimés universels et transculturels ; l'omission du jeu à somme nulle caractérisant les principes mêmes des avantages concurrentiels ; la confusion entre les schémas mentaux positivistes et la réalité managériale ; l'absence de considération des jeux de pouvoir, faisant ainsi croire que la concurrence se

---

même que son architecture est malmenée par la recherche et les pratiques des firmes. Peut-on ainsi sérieusement vendre un rapport sur le « secteur » postal, le « secteur » du transport de marchandises ou le « secteur » des télécommunications où serait tue la fragilité de ce concept hérité des corporations et industries de l'aube de l'économie moderne ?

[5] On songera, par exemple, aux liens fréquemment mais trop hâtivement allégués entre la possession de ressources idiosyncrasiques et l'obtention d'avantages de long terme.

[6] En parangon, l'application désormais quasi-systématiquement machinale de la matrice SWOT – l'acronyme, devenu incantatoire, servant à justifier de fait le discours. La part de simplification de l'analyse est niée, on croit avoir affaire à la réalité. L'abstraction (l'image construite) devient dogme (la fiction à la place du monde) : c'est l'édifice symbolique de la gestion qui est convié ici.

[7] Baudrillard J. (1981), *Simulacres et simulations*, Paris, Galilée.

déroule d'une manière égalitaire ; la construction de problèmes stratégiques en relation avec les solutions apportées par les modèles[8].

Ainsi, comment se définit la concurrence, quelle en est réalité, quels en sont les acteurs et les stratégies symptomatiques semble aller de soi quand, indéniablement, il n'en est rien et que les notions les plus reconnues – secteur, menace, affrontement, coopération, comportements localisés, etc. – méritent d'être réfléchies avec une attention renouvelée.

Alors, donc, que les préceptes de la stratégie d'entreprise se diffusent auprès d'un public de plus en plus large, sous une forme souvent squelettique, éloignée du réel, mais séduisante et que tout un chacun pense percevoir ce qu'est la concurrence et comment s'en déprendre, les pratiques des entreprises se renouvellent, la gamme des manœuvres initiées face aux rivaux potentiels ou avérés changeant, dans sa nature comme son principe. Les stratégies concurrentielles gagnent en richesse et en complexité, se jouant des discours traditionnels et des frontières sectorielles qui se révèlent, pour qui en doutait, éminemment conventionnelles, pervertissant les rôles et les fonctions, mobilisant des leviers inhabituels, incorporant des ressources inusitées. Les audaces de certains dirigeants, les idées de quelques entrepreneurs, les solutions proposés par d'autres inventent une gamme originale de réponses stratégiques – sans, évidemment, que jamais telle intention effleure l'esprit des uns et des autres[9]. Ricochet, détour, décalage, artifice deviennent des passages obligés, toujours renouvelés ; labiles, les antagonismes se jouent sur des terrains multiples et à des échelles variées. Ces manœuvres sont rétives à tout effort taxonomique selon des grilles traditionnelles et obligent au néologisme et à l'apostille – c'est toute la syntaxe et la parataxe de l'initiative stratégique qui sont à reprendre.

Forts de ce double constat, des chercheurs de l'Institut de recherche en gestion de l'Université Paris XII (IRG, EA 2354) ont organisé en novembre 2003, en collaboration avec le Prism de l'Université de Marne-la-Vallée (EA 2550) et avec le soutien de l'AIMS, un colloque sur le thème des stratégies concurrentielles.

---

[8] Aktouf O. (2001), *Gouvernance et pensée stratégique : une critique de Michael Porter*, Cahier de recherche n° 2001-02, HEC Montréal.

[9] Il n'est pas question ici de théorisation par les praticiens. Cédant à la tentation de l'édition, les plus remarquables stratèges du monde des affaires produisent le plus souvent de dispensables *vade-mecum* ou de fades mémoires, loin de l'envergure et de l'inventivité de leur expérience en entreprise.

En effet, partant du principe que la réflexion sur la concurrence s'est particulièrement développée ces dernières années et que cet enrichissement provient tout autant des nouvelles pratiques qui émergent du monde de l'entreprise que des recherches novatrices visant à les questionner, le comité d'organisation[10] a voulu offrir une tribune pour dresser un état des lieux sur les stratégies concurrentielles, alimenter le débat et ouvrir des perspectives pour des travaux à venir. Trois thèmes ont été soumis à la sagacité de la communauté des chercheurs :

- les fondements de la concurrence (quelles sont aujourd'hui les bases théoriques, épistémologiques ou éthiques qui étayent les pratiques concurrentielles ?) ;
- les manœuvres au cœur du jeu concurrentiel (comment concevoir, mettre en œuvre et articuler affrontement, évitement, coopération… mais aussi coopétition, entente ou réseaux ?) ;
- l'analyse de la concurrence (comment passer de l'analyse à la décision ? Existe-t-il des outils de prédiction efficaces ? Quels sont les différents angles d'observation envisageables ? Les méthodes structurelles restent-elles d'actualité ?).

Ouvert par Gérard Kœnig (Université Paris XII, IRG) et bénéficiant d'un exposé liminaire de Bruce Kogut (INSEAD), ce colloque a été l'occasion d'écouter des intervenants de tous horizons, étant entendu que, si les communications finalement retenues demeuraient sous la seule responsabilité de leurs auteurs, les projets transmis au comité d'organisation ont été évalués par un comité scientifique selon les canons en vigueur[11].

L'intérêt manifesté par les participants à ce colloque et la qualité des communications ont fait naître la volonté de donner une suite éditoriale à cette journée, suite qui soit autre et plus que la simple et habituelle mise en forme des actes[12]. Le présent ouvrage constitue ainsi le

---

[10] Outre les responsables de cet ouvrage : Ahmed Bounfour *(Université de Marne-la-Vallée)*, Gilles Garel *(Université de Marne-la-Vallée)*, Jérôme Ibert *(Université Lille I)* et Jean-Claude Pacitto *(Université Paris XII)*.

[11] Chaque texte, rendu anonyme, a été soumis au regard critique de trois lecteurs distincts, choisis parmi le comité scientifique que présidait Gérard Kœnig *(Université Paris XII)* : Abdelmajid Amine *(Université de Rouen)*, Pascal Aurégan *(IAE de Caen)*, Jean-Pierre Bréchet *(IAE de Nantes)*, Alain Desreumaux *(IAE de Lille)*, Thomas Durand *(École Centrale Paris)*, Taïeb Hafsi *(HEC Montréal)*, Marc Ingham *(EDHEC)*, Hervé Laroche *(ESCP-EAP)*, Jacques Lauriol *(ESC Rouen),* Frédéric Le Roy *(Université Montpellier I),* Fabrice Le Vigoureux *(IAE de Caen),* Michel Marchesnay *(Université Montpellier I),* Alain-Charles Martinet *(Université Lyon III),* Jean-Charles Mathé *(Université de Limoges),* Gilles Paché *(Université de la Méditerranée),* Florence Palpacuer *(Université Montpellier I),* Robert Paturel *(Université de Toulon),* Jean-Pierre Ponssard *(École Polytechnique),* Bernard Ramanantsoa *(HEC),* Pierre Romelaer *(Université Paris-Dauphine)*, Jean-Claude Tarondeau *(ESSEC),* Albéric Tellier *(Université de Caen*). Nous leur renouvelons nos remerciements.

[12] Les actes ont été publiés à l'occasion du colloque sous forme de CD-Rom, disponible auprès de l'IRG.

prolongement attendu, avec des contributions reprises ou réécrites pour l'occasion et des apports originaux. Par leurs préoccupations, leurs méthodes ou leurs questionnements, ces six textes fournissent un stimulant échantillon de ce que peut être l'analyse des stratégies concurrentielles aujourd'hui, au-delà de la reproduction des approches traditionnelles de la concurrence, remises en cause par des avancées scientifiques ou contestées par des comportements inédits.

La première partie de ce volume réunit des recherches qui ont pour point commun de s'attaquer à des images de la stratégie, pour montrer comment la réalité peut contrarier la certitude ou décevoir l'attente.

Certains outils peuvent être détournés de leur fonction initiale pour servir le jeu concurrentiel. C'est le cas du brevet qui devient un redoutable levier de coopération et d'exclusion, non sans effet sur les nouveaux entrants dans un secteur. Ce résultat est obtenu par Pascal Corbel (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) en exploitant de façon particulièrement novatrice les citations de brevets dans les industries de l'informatique, de l'électronique et des équipements de télécommunication. Ce choix méthodologique fructueux lui permet à la fois d'analyser les réseaux de dépendance entre rivaux et d'envisager les conséquences de ces interdépendances sur les entreprises qui souhaitent pénétrer ces marchés.

L'approche cognitive de la concurrence constitue à n'en point douter un champ d'investigation prometteur, présageant d'essentielles implications managériales, aussi bien en termes stratégiques que commerciaux. S'inscrivant dans cette thématique, Raphaël Dornier (Université Paris-Dauphine et Izmir University of Economics) et Lofti Karoui (Université Paris-Dauphine et ESC Troyes) s'interrogent sur le degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles de dirigeants d'organisations similaires. Leur travail inaugure une voie intermédiaire par rapport à ceux qui ont souligné, au niveau théorique ou empirique, l'existence d'une homogénéité ou d'une hétérogénéité des perceptions des groupes stratégiques. Cette recherche menée auprès du secteur des voyagistes établit que le degré d'homogénéité serait fonction des composantes des perceptions mesurées et pourrait être le plus élevé au niveau des éléments absents des perceptions. Ce qui montre à quel point l'inertie demeure une des propriétés fondamentales des représentations concurrentielles.

Sébastien Tran (Université Paris-Dauphine) et Didier Zmiro (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) s'intéressent à l'émergence des « infomédiaires » électroniques qui

a accompagné le développement des activités commerciales sur Internet. En théorie, l'affirmation de ces acteurs au cœur des échanges aurait du favoriser les mécanismes concurrentiels. Or, en dépit de cette attente, il s'avère que les acteurs dominants développent des stratégies qui atténuent l'impact de ces nouveaux entrants.

L'action stratégique constitue le cœur de la seconde partie de l'ouvrage, dans deux perspectives distinctes. Une perspective de recherche en premier lieu, avec un chapitre spécifiquement consacré à effort spéculatif destiné à promouvoir le déploiement de davantage de théories et de recherches fondées pour affiner la compréhension des manœuvres stratégiques ; une perspective managériale en second lieu avec deux textes s'intéressant à des pratiques particulières pour en dénouer les enjeux et conséquences.

Tout d'abord, prenant acte de l'essor du courant de la dynamique concurrentielle, notre contribution envisage une ouverture conceptuelle, fondée sur un ensemble de propositions tirées de quatre modèles distincts : la théorie institutionnelle, la théorie évolutionniste, l'écologie des organisations et la théorie des réseaux. Les pistes suggérées permettraient, par exemple, une meilleure appréhension de la nature et des enjeux des actions stratégiques et, de ce fait, une compréhension affinée de la rivalité. Au fil des pages, ce cadre spéculatif est mis à l'épreuve à travers l'analyse des stratégies développées dans le secteur de l'édition en France en 2004.

Bernard Leca (ESSEC et IAE de Lille), Jérôme Gallo (Audencia) et Philippe Naccache (ESSEC et Université Paris X) proposent quant à eux un cadre intégrateur pour l'étude des stratégies concurrentielles d'ouverture dans les industries de système. Après avoir déterminé le continuum des différents niveaux d'ouverture, ils examinent ces pratiques, loin de l'arbitrage polaire ouvert/fermé, excessivement réducteur. Ces stratégies concurrentielles complexes sont lourdes de conséquences pour les membres du réseau de valeur comme pour les entreprises appartenant à des systèmes rivaux. Le modèle intégrateur développé ici permet d'affronter cette difficulté et de souligner les risques de ces initiatives dont on sait qu'elles sont de plus en plus souvent à l'ordre du jour.

Longtemps délaissées ou méprisées, les manœuvres stratégiques élémentaires permettent notamment aux acteurs d'agir sur l'intensité concurrentielle. Mobilisés par les leaders d'un secteur, ces stratagèmes peuvent autoriser un arbitrage entre stabilisation et perturbation de la rivalité. L'exploitation cinématographique française offre à Pierre Roy (Université

Montpellier I) un terrain pour l'exploration de cette question. L'auteur décompose le processus concurrentiel pour montrer comment les actions de rupture intervenant dans la sphère économique s'imposent ensuite dans la sphère sociale et institutionnelle comme de véritables normes. S'intéressant à la paradoxale gestion simultanée d'intérêts individuels et collectifs, l'auteur analyse les différentes logiques concurrentielles à l'œuvre sur le marché pour, ensuite, étudier la dialectique stabilisation/perturbation et ses conséquences sur les règles du jeu – acceptées ou imposées.

Chacune de ces contributions, à sa manière, s'intéresse aux stratégies concurrentielles. Adoptant une question chaque fois différente, leurs auteurs ont voulu approcher au mieux cet objet particulier de la recherche en sciences de gestion. Des résultats modestes, des propositions précaires, des champs restreints mais, toujours, la volonté d'aller vers des chemins peu usités. Ces éclairages tous azimuts ouvriront à n'en point douter l'appétit du chercheur qui trouvera dans les ramifications de chaque texte matière à de multiples problématiques et autant d'occasions de parler des stratégies concurrentielles engagées par les entreprises. Or, parler de ces stratégies c'est soit les poursuivre et, somme toute, les façonner, rejouer l'affrontement, refaire la manœuvre, soit comprendre ce qui les forme, et donc les déplier, en isoler les points nodaux, en détacher les logiques stratifiées, en identifier les lieux de mémoire et les novations, les puissances et les rugosités. À la vanité du premier terme de l'alternative, on préférera la fertilité du second, quelle que soit l'âpreté de l'exercice.