



**HAL**  
open science

# **Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs**

Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff

## **► To cite this version:**

Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff. Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs. Éditions Management et Société. La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles, pp.23-55, 2021, 978-2-37687-433-1. <hal-03171332>

**HAL Id: hal-03171332**

**<https://hal.science/hal-03171332v1>**

Submitted on 16 Mar 2021

**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.



HAL Authorization

***Version de travail du chapitre :***

- Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff, « Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs », in Faouzi Bensebaa (dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Éditions Management & Société, 2021, p. 23-55.

\*\*\*

## **Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs**

---

Lorsqu'elle apparaît au mitan des années 1970, l'analyse structurelle de la stratégie va révolutionner la manière de réfléchir les pratiques des firmes en actant, d'une part, la quête de la rente comme l'objectif premier des manœuvres initiées par les entreprises (signifiant ainsi la rupture radicale avec le droit – la rente est interdite – et l'économie – la rente est impossible) et, d'autre part, en se focalisant sur l'affrontement concurrentiel, amenant un changement d'unité d'analyse (le glissement décisif de la firme au secteur). C'était évidemment nécessaire, compte tenu de la modification radicale du contexte d'exercice de la stratégie après deux crises économiques et la fin d'un environnement caractérisé par une croissance sans aspérité – un schéma où désormais la seule voie vers des profits durables est le gain face au concurrent et, donc, le combat contre ce rival. D'innombrables outils vont alors naître, portés par les intuitions de Michael Porter ou les innovations des stratèges du Boston Consulting Group, entre autres. C'est une histoire ancienne mais qui, paradoxalement, reste très actuelle : ces modèles imprègnent encore le quotidien des acteurs économiques puisqu'ils forment l'ossature des instruments des experts (dirigeants, consultants, analystes, journalistes, enseignants, etc.) et demeurent parmi les outils de gestion les plus utilisés aujourd'hui encore, côtoyant les « 4P » du marketing plus de 70 ans après leur création.

Pour autant, la logique structurelle pose problème de multiples façons, en particulier parce qu'elle donne une place cardinale au concept de secteur, en termes méthodologiques et analytiques, mais aussi parce qu'elle confère des vertus décisives à la position des firmes ou se révèle irrévocablement statique. Plus grave encore, notamment pour les analystes qui ont une obligation de résultat car leurs diagnostics ont une vocation prescriptive immédiate (pour les investisseurs sur les marchés, par exemple), cette approche comprend mal de nombreuses pratiques effectives de la compétition interentreprises, singulièrement lorsqu'elles ne s'inscrivent pas dans le schéma canonique de l'affrontement concurrentiel direct. Seulement, les configurations concurrentielles complexes ou émancipées de la rationalité économique

existent et, pire, elles ne constituent pas des points aberrants que l'on pourrait écarter d'un revers de manche.

Prenant acte de cette déconvenue relative, des chercheurs ont proposé, à partir des années 1990, de dépasser ces limites en étudiant la dynamique concurrentielle (Smith, Grimm et Gannon, 1992). En postulant la fluidité de la concurrence et l'interdépendance des actions stratégiques, ce courant a rendu caduque la notion de « secteur » dont les fragilités conceptuelles étaient devenues patentes<sup>1</sup>. Cela était d'autant plus justifié que l'évolution technologique (des produits) et sociologique (de la consommation) ont fait apparaître de multiples prestations hybrides, du téléphone portable aux aliments à vertus médicales, mettant à terre les outils classiques d'étude de substituabilité ou les démarcations stratégiques trop étanches. L'école de la dynamique concurrentielle va prendre un essor substantiel permettant de prendre en compte et d'étudier des situations qui, jusqu'alors, échappaient à l'analyse : concurrence multi-points (coexistence simultanée sur plusieurs marchés, en termes géographiques ou commerciaux) ; existence de sphères d'influence (*i.e.* marché de référence) avec atténuation du jeu concurrentiel ; situations d'influence stratégique indirecte, avec affrontement interposé ; ou bien encore interdépendance horizontale (compétition commensale) ou verticale (prédation ou contrôle des ressources communes). L'incontestable pertinence de cette approche novatrice de la stratégie d'entreprise permet d'appréhender de multiples situations compétitives ambiguës aux yeux de la théorie mais fréquentes dans la réalité.

Les progrès accomplis en plus de 25 ans ont été nombreux et permettent désormais de mieux comprendre l'initiative stratégique et ses ressorts (Chen et Miller, 2012). Mais, arrivée à ce point, la recherche ne semble pas être allée au terme de ses enseignements, pour deux raisons au moins. La première tient à la subjectivité de l'action stratégique qui aurait dû entraîner des questionnements sur les dimensions cognitives, culturelles et sociologiques qui imprègnent les manœuvres des entreprises et, spécifiquement, le rôle des individus et de leurs caractéristiques dans les choix d'options. Ces pistes n'ont pas été (ou trop peu) explorées. La seconde raison concerne l'enrichissement de la palette relationnelle permise par la dynamique concurrentielle. Après la survalorisation de l'affrontement par l'école du positionnement des années 1970 et 1980, jusqu'à son paroxysme comportementaliste sous forme

---

<sup>1</sup> Créé par décalque analogique des métiers et corporations des siècles antérieurs, le « secteur » est un concept incongru en ce que ses promoteurs le veulent positiviste, sans voir qu'il ne renvoie pas une réalité naturelle mais à un construit social subjectif. Supposé améliorer l'analyse sectorielle en expliquant les écarts de stratégies constatés sur la plupart des marchés, le « groupe stratégique » n'a fait que mettre à jour la faillite méthodologique de cette logique qui pêche par excès de déterminisme et incapacité à tracer des frontières entre ses différents niveaux. Mais, simplistes ou fausses, les cartes sectorielles demeurent appréciées pour leurs vertus didactiques. La vérité contre l'utilité, vieux débat.

« d'hypercompétition » (D'Aveni, 1994), l'heure de l'évitement (jusqu'à la caricature chez Kim et Mauborgne, 2004) et de la coopération est venue, ainsi que celle de notions composites, comme la « coopétition » (que la séduisante malléabilité a amenée à recouvrir sans nuance des pratiques parfois différentes). Cette extension du domaine de l'action stratégique est un formidable apport de la dynamique concurrentielle, même si elle reste inaboutie (Chen et Miller, 2015). Mais elle a eu pour contrepartie de considérer en creux que les seules causes de l'encensement de l'affrontement concurrentiel frontal étaient les racines économiques des modèles structurels. Et, effectivement, pour Porter et ses partisans, l'affrontement était considéré comme l'expression naturelle du jeu stratégique, avec une vision normative et prescriptive, en tenant compte éventuellement d'imperfections pouvant conduire à une concurrence du petit nombre. Les stratégies génériques n'étaient conçues qu'en référence à ce point iconique de l'économie de marché. Or, incontestablement limité dans ses résultats, coûteux et risqué par essence, l'affrontement direct sur le marché aval n'est pas recommandé par les tenants de la dynamique concurrentielle, contrairement à l'évitement ou la coopération. La recherche de performances élevées et durables implique l'engagement d'actions compétitives qui ne provoquent que peu ou pas de réactions ou qui en retardent l'apparition : la meilleure stratégie compétitive est celle qui ne suscite pas de réponse. La coopération, notamment dans ses franges illicites (entente, conduites solidaires, manœuvres accordées) atteint un résultat semblable, en réduisant ou en étouffant totalement la concurrence. Nous sommes passés d'une apologie du combat contre les concurrents (qu'il fallait dominer ou tuer) à un plaidoyer pour des mouvements à bas bruit, pour éviter l'autre ou l'associer à ses manœuvres sans être détecté. Cependant, réduire les approches agonistiques à un héritage des théories économiques fondatrices des travaux de l'école du positionnement est certainement un raccourci confortable. Car plaider l'évitement, vanter la discrétion, souligner les qualités de la coopération n'a pas conduit à faire disparaître les conflits interentreprises. Ou, pour le dire autrement, la démonstration rationnelle que le profit serait supérieur en évitant ou en coopérant ne dissuade pas les dirigeants d'aller au combat les uns contre les autres.

Le travail proposé ici vise justement à rapprocher ces deux dimensions en questionnant la possibilité qu'un combat entre des entreprises puisse être lié à des motivations interpersonnelles échappant à la rationalité économique ou, pire, la bafouant. L'intérêt est d'enrichir la recherche sur la dynamique concurrentielle par des variables sociologiques pour en étendre le champ d'application et lui permettre d'analyser la totalité des pratiques réelles des acteurs. Un autre avantage de cette démarche tient à la compréhension des mécanismes de

légitimation de l'affrontement *per se*, indépendant de la problématique de l'avantage concurrentiel ou de la rationalité économique. En un mot, la problématique proposée permet de réinjecter dans la dynamique concurrentielle le facteur humain et d'expliquer la part de la stratégie qui résiste aux modèles économiques et aux théories managériales. Une étude de cas longitudinale focalisée sur les stratégies sur la période 1991-2010 des groupes Pinault-Printemps-Redoute (communément désigné PPR)<sup>2</sup> et Moët Hennessy–Louis Vuitton (couramment nommé LVMH) permettra d'attester en premier lieu qu'il peut exister des causes non économiques à des pratiques stratégiques agressives contre une autre entreprise et, en second lieu, qu'il peut y avoir des variables individuelles à la source de ces manœuvres et qu'elles peuvent prendre le pas sur toute autre considération.

## **1. Quelle rationalité pour l'action stratégique ?**

Pétris de l'idée d'un décideur rationnel (même imparfaitement) en termes économiques et en ce sens héritiers des travaux structuralistes, peu d'auteurs du courant de la dynamique concurrentielle se sont intéressés aux bases sociologiques et interpersonnelles de l'action stratégique. Ces préoccupations peuvent être cependant repérées dans les contributions sociologiques (1.1), dans les travaux du courant néo-institutionnel (1.2), dans la théorie de l'acteur réseau (1.3) et, enfin, dans quelques travaux relevant du management stratégique à proprement parler (1.4).

### ***1.1. Le marché questionné par les sociologues : de l'espace construit au système collectif***

De nombreux sociologues (mais aussi des ethnologues ou des anthropologues) ont étudié des entreprises avec leurs outils théoriques et pour les questions qui ressortissent de leur discipline, souvent avec des résultats cruciaux permettant de mieux comprendre les jeux de pouvoir et de domination au sein des organisations, mais aussi les interactions qui s'y développent et les mécanismes de prise de décision, entre autres. Certains de ces apports ont été absorbés par les travaux en management ou en gestion des ressources humaines (par exemple, pour les questions relatives à la culture d'entreprise ou au rapport au travail). La

---

<sup>2</sup> Le groupe de distribution sera rebaptisé Kering en 2013, après la période étudiée ici. Le nom PPR sera donc maintenu dans le texte.

stratégie d'entreprise a manifesté une moindre appétence pour ces enrichissements, sans doute du fait d'un tropisme économique fondateur, doublé d'une incorrigible tentation à recourir aux sciences politiques – l'art de guerre, comme horizon du fait social. Quelques grands travaux se démarquent néanmoins et ont apporté leur pierre à l'édifice de l'analyse de la compétition inter-firmes.

Influencée par la phénoménologie, la sociologie a adopté avec Berger et Luckmann (1966) une démarche teintée de constructivisme lorsque ces derniers s'efforcèrent de réaliser une synthèse du double paradoxe de la société : le couplage dialectique entre objectivité et subjectivité et entre individu et institution. Si le monde apparaît comme réel et sensé, il frappe surtout par son caractère intersubjectif : les comportements individuels produisent le monde social où ils s'insèrent. Identiquement, le marché semble un élément extérieur, une évidence permanente, mais ce sont les initiatives des acteurs (économiques, mais pas seulement) qui le font être tel qu'il est. La typification (transmise par le langage, notamment) finit par institutionnaliser des rôles habituels, des routines qui semblent aller de soi et être inhérentes au monde (c'est le glissement insensible du subjectif vers l'objectif). Si la socialisation primaire permet en quelque sorte d'entrer dans le monde sans le questionner à chaque instant, la socialisation secondaire permet d'appréhender les relations entre concurrents en ce que cet assemblage de savoirs, de discours et de procédures forme un univers symbolique pour un champ spécifique. C'est la conception du monde (partagée et transmise) qui rend légitime des comportements, l'espace construit qui accueille l'initiative et l'institutionnalise. L'action isolée peut être institutionnalisée.

Dans les années 1970, l'apparition de la socio-économie ou de la « nouvelle sociologie économique », longtemps après les travaux des précurseurs (Weber, Mauss, Simiand), va conduire certains à s'emparer des faits économiques pour les analyser selon une démarche sociologique (même si, le plus souvent, c'est pour appliquer des méthodes qualitatives à des problématiques économiques ou managériales). Quelques auteurs ont développé une réflexion plus vaste, interrogeant la nature des marchés et s'attaquant au cœur de la discipline rivale. Ainsi, dans son ouvrage désormais classique sur « la force des liens faibles », Granovetter (1973) considère la prise en compte des réseaux sociaux comme un outil permettant d'établir des liens entre les niveaux microscopique et macroscopique. Cette démarche est reflétée par la mise en évidence des implications globales d'une dimension des interactions sur une échelle réduite : l'intensité des liens dyadiques. Granovetter laisse entendre à cet égard que le degré de chevauchement des réseaux amicaux de deux individus dépend directement de la force de leurs liens mutuels. Ce recouvrement a des effets sur la diffusion de l'influence des acteurs et

de l'information, sur l'opportunité de la mobilité et l'organisation de la communauté. Progressivement, Granovetter ira vers l'idée d'une insertion sociale de l'économie (son « encastrement ») annonçant et enrichissant les travaux conventionnalistes qui incarneront l'hétérodoxie des sciences économiques en postulant à raison la primauté du fait social et la pluralité des motifs décisionnels (Orléan, 1994).

Pour White (1981), qui s'intéresse à l'origine des phénomènes marchands et développe une théorie originale en empruntant aussi bien à la sociologie (dont il se revendique) qu'à l'économie ou aux mathématiques (il est physicien), les marchés de production ont deux faces : les producteurs forment un ensemble entièrement connecté qui transige avec les acheteurs en tant que collectif séparé mais agrégé. Chaque producteur est une entreprise distincte avec un produit distinctif. Chaque partie surveille continuellement les réactions de l'autre par le biais d'une construction sociale commune : le calendrier des termes de l'échange. Chaque producteur est guidé dans le choix du volume par les résultats tangibles des autres producteurs, et non par la spéculation sur les réactions hypothétiques des acheteurs à ses actions. Chaque producteur agit uniquement dans son propre intérêt en fonction des actions observées de tous les autres, résumées par un processus de rétroaction. Le marché émerge comme une structure de rôles avec un créneau différencié pour chaque entreprise. Des formules explicites, tant pour les entreprises que pour les agrégats du marché, sont obtenues par des méthodes statistiques comparatives pour une famille d'hypothèses sur les structures des coûts et sur les évaluations des produits différenciés par les acheteurs. Ce n'est pas n'importe quel groupe d'entreprises qui peut maintenir les termes de l'échange avec n'importe quel groupe d'acheteurs. Il s'avère qu'il y a trois principaux types de marchés, et trois types de défaillance du marché, dans un espace de paramètres qui est spécifié en détail.

Riches et complexes, les réflexions de White ont été peu exploitées par les économistes et gestionnaires (à l'inverse de celles de Granovetter), en dépit des éloges d'Arrow. Pour ce qui concerne notre propos, elles ont fait leur la vision d'acteurs économiques motivés par la seule quête du profit et, de ce fait, l'impact de leur apport en termes d'analyse des réseaux sociaux est modérée. Pour White, le marché est le lieu de l'affrontement concurrentiel.

Dupuy et Thoenig (1986) développent une analyse apparemment plus modeste mais autrement plus novatrice en considérant le marché comme un système de vie collective. Inspirés de la sociologie des organisations et de l'analyse dite « stratégique<sup>3</sup> » de Crozier et Friedberg (1977), ils amènent celle-ci à quitter les structures identifiées et cernées de

---

<sup>3</sup> Le terme est utilisé dans une acception différente de celle en usage en sciences de gestion.

frontières bien visibles (administrations et entreprises) pour cette fiction flottante qu'est le « marché ». Rebaptisé « système d'action », il devient un lieu conflictuel, régulé par l'acteur le plus puissant et où les liens relationnels interpersonnels jouent un rôle déterminant, comme une sorte d'administration délocalisée du système. La visée extrêmement pragmatique et empirique de leur travail l'a souvent invisibilisé alors même qu'elle permet aux auteurs de ne pas poser les termes du débat selon des grilles morales (légitimité) ou pécuniaires (efficacité) comme le feraient juristes ou économistes. L'entreprise, l'État, le marché sont des institutions sociales mais aussi des ensembles de personnes, avec des affects et des liens de sympathie ou d'antipathie, des conflits de rôles, des intérêts contraires ou partagés, etc. Au sein du marché, le collectif n'explique pas tout et les acteurs exploitent des marges de liberté, des espaces de jeu, des zones d'incertitudes. La mécanique déterministe ne s'impose pas comme dans les modèles structuralistes. Les résultats de l'enquête de Dupuy et Thœnig doivent être modérés par leur méconnaissance relative du fait gestionnaire et par leur sous-estimation des dispositifs de domestication managériale.

### ***1.2. L'action stratégique et l'isomorphisme : la légitimité par le mimétisme***

Sans que la concurrence ne soit l'objet principal de leurs réflexions, les chercheurs néo-institutionnalistes<sup>4</sup> ont été précurseurs en matière d'étude des processus d'institutionnalisation et des comportements des acteurs sur le marché, en s'appuyant sur le concept d'« isomorphisme ». Comment s'exprime cette homogénéisation des organisations ? Trois formes d'isomorphisme sont proposées par DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif, l'isomorphisme mimétique. Le premier émane des pressions tant formelles qu'informelles exercées par les organisations relevant d'un champ ainsi que des attentes culturelles de la société. Le deuxième a trait au phénomène de professionnalisation, appréhendée comme l'ensemble des conditions et des méthodes de travail établies pour octroyer une légitimité aux firmes et à leurs activités. Deux dimensions de la professionnalisation sont prises en compte : les dispositifs d'éducation formelle et les réseaux professionnels. Le troisième isomorphisme porte sur l'imitation des comportements, aisément identifiables ou les plus utilisés par les organisations supposées être légitimes, particulièrement lorsque les problèmes ont des causes incompréhensibles et/ou des solutions peu familières. Dans cette veine, comme le laissent entendre les auteurs issus de Carnegie

---

<sup>4</sup> Pour une critique de ce courant, voir Bensebaa et Bécheur (2007).

School comme Cohen, March et Olsen (1972), les individus en situation d'incertitude vont s'efforcer de trouver des solutions « au voisinage de solutions connues », selon le schème bien connu mis au jour par Simon (1947). Finalement, avec cette grille de lecture, la performance économique *stricto sensu* peut passer après la recherche de légitimité des dirigeants. Et cette légitimité se concrétise notamment par l'imitation des entreprises (ou des acteurs) reconnues pour leur réussite : les mécanismes sociaux l'emportent sur la rationalité économique. Les pressions institutionnelles, véritables leviers de régulation, influencent les interactions stratégiques en termes normatifs et cognitifs : l'apport pour la dynamique concurrentielle mériterait d'être plus largement exploré, comme cela a été souligné (Bensebaa et Le Goff, 2005).

Zucker (1987) affine les réflexions de DiMaggio et Powell en estimant que les théories institutionnelles des organisations offrent une vision riche et complexe des organisations. Dans ces théories, les organisations sont influencées par des pressions normatives, parfois provenant de sources externes comme l'État, d'autres fois provenant de l'intérieur même de l'organisation. Dans certaines conditions, ces pressions amènent l'organisation à se laisser guider par des éléments légitimés, allant des procédures d'exploitation normalisées à la certification professionnelle et aux exigences de l'État, qui ont souvent pour effet de détourner l'attention du rendement des tâches. L'adoption de ces éléments légitimés, conduisant à l'isomorphisme avec l'environnement institutionnel, augmente la probabilité de survie.

Pour sa part, Haveman (1993) conjugue écologie organisationnelle et théorie néo-institutionnelle pour expliquer le processus de diversification, en particulier, la manière dont la structure des marchés influence les taux d'entrée sur le marché. Il indique que sa démarche étend le modèle densité-dépendance de la concurrence et de la légitimation, qui a été utilisé pour étudier la fondation et l'échec de l'organisation, au processus de changement organisationnel par l'entrée dans de nouveaux marchés. Il soutient que le nombre d'organisations qui opèrent dans un marché donné a une relation inversée en forme de U avec le taux d'entrée sur ce marché. Cherchant à examiner également les propositions émanant de la théorie néo-institutionnelle selon lesquelles les entreprises suivent des acteurs semblables et performants sur de nouveaux marchés, il trouve que les nouveaux entrants sur un marché sont influencés par la présence d'autres organisations prospères. Il souligne alors que ces entreprises imitent les grandes organisations rentables, mais l'imitation d'organisations de taille semblable n'est guère prouvée, étant donné que les organisations de grande taille sont en mesure d'imiter les actions d'autres grandes organisations. Tous ces travaux s'inscrivent, il

faut le noter, à un moment de l'histoire du management stratégique où le *benchmarking* était une mode internationale, avec ses atouts (l'adoption de bonnes pratiques) et ses défauts (la légitimation de pratiques illicites, l'imitation généralisée et le manque d'innovation).

L'isomorphisme éclaire certaines pratiques stratégiques et peut permettre d'analyser des situations où les options retenues par les acteurs semblent sous-optimales en termes économiques, voire de prédire certaines évolutions organisationnelles<sup>5</sup>. Néanmoins, les facteurs explicatifs ne sont pas liés à des motivations autres que financières mais soit aux pressions de l'environnement, soit aux limites cognitives qui viennent brider le raisonnement humain. En d'autres termes, sans ces frottements désagréables, il n'y aurait pas mimétisme et la stratégie concurrentielle serait la plus performante possible.

### ***1.3. La sociologie de l'acteur réseau : relations, controverses et impermanence***

L'intégration des dimensions micro et macro qui nous préoccupe ici a été au cœur d'un projet sociologique radical qui s'est développé à la fin des années 1980 autour des travaux de Callon et Latour (ensemble ou séparément) : la sociologie de l'acteur-réseau (SAR) – expression préférée à « *actor-network theory* » par Callon (2006), même si celle-ci reste très répandue. Le point de départ de ce courant était la question de la diffusion de l'innovation et la critique de la vision linéaire longtemps dominante et la proposition d'une approche fondée sur la traduction comme mécanisme de stabilisation progressive des énoncés par des jeux itératifs d'opérations au cours desquels interviennent indifféremment des acteurs (individus), des groupes d'acteurs, des discours et des instruments. Plutôt que résultat technique, fruit de la raison, l'innovation devient un fait social, produit de multiples relations. Cette appréhension originale du monde social va conduire à des applications bien au-delà de la sociologie des sciences, en particulier dans le champ managérial (processus d'innovation, conduite du changement, comportement du consommateur, spéculation financière, etc.).

Dès lors, la sociologie de l'acteur réseau a cherché à comprendre la manière dont les éléments sociaux et les objets – appelés indifféremment « agents actifs » – s'associent pour produire notre connaissance du monde à travers des processus mutuels de construction sociale et de résistance matérielle. L'expression « sociologie de l'acteur réseau » s'appuie sur deux termes estimé opposés : cette opposition acteur/réseau est similaire à celle qui existe entre

---

<sup>5</sup> Même si les prédicteurs de DiMaggio et Powell sont trop impressionnistes pour être contestables et, donc, pour emporter la conviction. Leur formulation les rend fragiles, ne serait-ce qu'en termes d'exposition à un risque élevé d'illusion des corrélations.

agence et structure ou entre micro et macro-analyse. L'objectif est d'appréhender cette opposition et d'offrir des outils pour l'analyser. La sociologie de l'acteur réseau estime également que la société ne représente pas le cadre dans lequel sont opérèrent les acteurs ; elle est plutôt le produit provisoire des actions en cours (et, de ce fait, les groupes sociaux sont délaissés au profit de la notion de réseau, incontestablement plus dynamique). De plus, contrairement aux autres approches constructivistes, la sociologie de l'acteur réseau octroie un rôle important aux entités issues des techniques et des sciences sur le plan de l'explication de la connaissance en train de se constituer. Le social réside dans l'association des acteurs, des organisations et des instruments, des objets socio-techniques – un monde tout entier d'hétérogénéité, d'interdépendance et d'impermanence (l'acteur est le réseau, et inversement, le réseau peut être déstabilisé ou s'effondrer, il est le centre et la périphérie, etc.).

Ces considérations ont été généralisées en une méthode sociologique (ou « associologique », comme l'exprime Latour, 2005), dans laquelle le monde est établi à partir de l'association des actants. Ce monde repose sur trois principes centraux de relationnalité : une relationnalité radicale entre les éléments ; une symétrie généralisée (entre les actifs sociaux et matériels) ; l'importance de l'association entre ces actifs comme moyen de parvenir au changement. Par ailleurs, la sociologie de l'acteur réseau s'intéresse aux réseaux, notamment aux réseaux hybrides qui prennent en compte la technologie, le social, l'économique et le politique. Latour (2005) précise cependant que le réseau constitue une méthode qui n'est pas « là », à découvrir. Une réflexion liée à la sociologie de l'acteur réseau est fondée sur la compréhension de la façon dynamique dont les relations entre les actants sont forgées, disputées (la controverse est cruciale), négociées et maintenues. Dans cette veine, Latour (2005) est circonspect sur l'utilisation de la métaphore du réseau étant donné que celle-ci tend à suggérer la stabilité plutôt que la fluidité. Ce qui intéresse la sociologie de l'acteur réseau porte surtout sur la dynamique des relations et « les incertitudes, les ambivalences, les transgressions et les résistances » (Murdoch, 1998, p. 364). Comme le dit Callon (1989, p. 93), « le réseau d'acteurs ne devrait pas être confondu avec un réseau reliant de manière prévisible des éléments parfaitement définis et stables ».

L'écho favorable considérable qu'a reçu cette grille d'analyse tient évidemment à sa résonance intime avec la présence croissante de la technique dans le quotidien des individus et la part active que peuvent prendre des instruments dans les processus de décisions. Elle s'inscrit aussi dans une philosophie contemporaine qui, de façon plus vaste, adopte une logique de flux ou une vision liquide du monde. On devine son potentiel pour la dynamique concurrentielle, qui considère l'interdépendance comme constitutive du jeu stratégique. Pour

autant, les limites de la sociologie de l'acteur réseau sont perceptibles : réification des choses, rejet massif et sans appel de pans entiers de la connaissance, naïveté préjudiciable (la symétrie entre actant et non-actant ; la fin des « groupes sociaux », etc.) et, surtout, propension excessive au raisonnement analogique et à l'écriture métaphorique.

#### ***1.4. La stratégie d'entreprise : une volonté croissante de saisir ce que font les stratèges***

Porac, Thomas et Baden-Fuller (1989) ont été parmi les premiers chercheurs en management stratégique à s'intéresser aux liens interpersonnels. Ils explorent dans leur contribution la manière dont les modèles mentaux des stratèges organisationnels déterminent les perceptions des organisations concurrentes et les réponses aux conditions concurrentielles. Leur travail a consisté à tout d'abord questionner la stratégie concurrentielle dans une perspective cognitive, puis à utiliser ce cadre pour analyser le cas spécifique de l'industrie écossaise du tricot. Ils ont, en particulier, montré comment la structure de cette industrie détermine et est déterminée par les perceptions de l'environnement par les dirigeants des firmes en concurrence. Cette approche fondée sur les représentations des acteurs a, par exemple, été utilisée par Mattiuzzo et Le Goff (1997) pour montrer comment le système de protection d'un secteur peut s'effondrer sous l'action conjuguée de phénomènes hors champ et des filtres perceptuels des acteurs en place – cela a conduit finalement les auteurs à proposer le concept de « concurrents impensables ».

Une étude de Greve (1996) retient également l'attention. Celui-ci examine la façon dont les firmes en lice en viennent à adopter une nouvelle position de marché dans un marché différencié. Cet auteur soutient que l'incertitude entourant les conséquences de l'adoption d'une position différente sur le marché ne mène pas à des positions immuables, contrairement à ce qui est souvent admis, mais conduit plutôt à une adoption mimétique parmi les organisations. Il teste des hypothèses développées à partir de ce raisonnement dans une analyse de l'historique des événements de la diffusion d'un nouveau format de radio musicale. Les résultats indiquent qu'une faible inertie organisationnelle, causée par des événements tels qu'un changement récent de propriété ou de format, augmente fortement la probabilité d'adoption, tandis que la proximité sociale avec les adopteurs antérieurs a un effet plus faible. Les résultats impliquent que les populations organisationnelles sont susceptibles de devenir plus diversifiées par le biais de ce type de changement organisationnel.

Pour sa part, Deephouse (1999) étudie les effets en termes de performance de la similitude stratégique appréhendée au niveau de la firme. Elle considère que les recherches

antérieures soulignent que les organisations font face à des pressions pour soit se distinguer, soit adopter des stratégies identiques à celles du marché. La différenciation est estimée réduire la concurrence alors que la conformité est censée surtout asseoir la légitimité. Les deux conduisent à la diminution de la concurrence et la légitimité améliore la performance. Le regard des autres est donc une variable explicative significative.

S'agissant des travaux du courant de la dynamique concurrentielle, assez pauvres en matière de prise compte de l'interdépendance des acteurs ou de variables non économiques, une exception notable serait la contribution de Miller et Chen (1996). Ces derniers proposent un cadre sociologique pour étudier ce qu'ils appellent « la non-conformité des répertoires concurrentiels ». Ces répertoires sont définis comme l'ensemble des initiatives entreprises par les firmes sur le marché. Miller et Chen estiment que l'ampleur et la continuité des interactions des entreprises sur le marché influencent fortement le niveau de non-conformité, c'est-à-dire le décalage par rapport aux actions traditionnelles. La non-conformité serait ainsi liée à la diversité des clients et des concurrents et à l'ancrage des traditions. Cette conformité serait également dépendante de facteurs économiques, tels que la croissance du marché et les résultats financiers.

Ce bilan n'est pas surprenant. Dans son état de la recherche en management stratégique, Martinet (2008) évoque à peine ce type d'approches, en mentionnant « les facettes psychologiques, sociologiques, culturelles, politiques voire psychanalytiques des acteurs » (p. 42) qui interviennent dans le processus stratégiques et en constatant que les travaux menés depuis l'origine ont un ancrage essentiellement sinon exclusivement économique. En 2003, Ruef avait d'ailleurs signé un texte qui ressemblait fort à un plaidoyer pour l'adoption d'une approche sociologique de la stratégie. Le courant de la *strategy as practice* répond en partie à cette demande lancinante en prenant appui sur les précurseurs du champ disciplinaire (Mintzberg, typiquement, et son ethnologie de la décision stratégique) et sur la pensée critique (Bourdieu, Foucault) et la sociologie de la pratique (Giddens, Granovetter). Les cadres cognitifs, le contexte social et les relations interindividuelles apparaissent enfin (Whittington, 2006). Mais ces travaux adoptent des méthodes et des références extrêmement variées et, en définitive, leur seul point commun est de s'intéresser aux praticiens – ce qui justement manquait à la recherche en stratégie d'après Martinet (2008). En dépit de ses limites et de son éparpillement conceptuel (et politique), ce courant nous semble pouvoir accueillir une réflexion sur la dynamique concurrentielle, en replaçant le contexte de l'action stratégique au centre de l'analyse et en tenant compte des caractéristiques sociologiques, voire

psychologiques, des décideurs. L'action stratégique (ou la réaction)<sup>6</sup> dépend d'une intention qu'il semble difficile de juger comme étant strictement calculatrice, rationnelle ou orientée vers le profit – même si c'est « la nature de l'homme », comme le prétendent sans sourciller Jensen et Meckling (1994).

Brossé à grands traits, ce tableau des champs de recherche connexes au courant de la dynamique concurrentielle qui se sont intéressés aux fondements interpersonnels et sociologiques des manœuvres stratégiques montre qu'en dépit de la domination historique d'une conception a-sociale de l'acteur, une tendance apparaît qui plaide pour une vision des stratégies enrichies d'éléments contextuels et faisant appel à des motivations autres qu'économiques. C'est dans cette logique que s'inscrit ce travail, en proposant une étude cas longitudinale visant à montrer que les ressorts de l'initiative stratégique et de ses ripostes peuvent être totalement ou partiellement déconnectés du principe d'efficacité qui, traditionnellement, est supposé soutenir les mouvements compétitifs.

## **2. Des actions et réactions stratégiques irrationnelles mais pas insensées**

Réservant la plongée au sein des organisations aux spécialistes du management, les stratèges se sont habitués à parler de la firme comme d'une entité désincarnée et homogène, d'où seraient conçues et initiées des manœuvres stratégiques, soit de développement (intégration, diversification, externalisation, recentrage, extension géographique, etc.), soit relationnelles (affrontement, évitement, coopération et leurs avatars). De façon cohérente, ces initiatives seraient toutes conduites au nom du profit (objectif séculaire incontesté de l'entreprise) et, donc, animées par une rationalité économique servant d'ossature aux décisions, de guide à l'action et de clé d'arbitrage. L'action serait tout entière éclairée par la volonté de performance et la quête de la rente.

L'étude de cas conduite ici autour de la rivalité de deux des plus grands groupes français (puis internationaux) sur la période 1991-2010, PPR et LVMH (2.1), permet justement de montrer que les stratégies des firmes peuvent être commandées par d'autres logiques, quitte à renoncer à toute pertinence économique (2.2). Cela conduit à mettre en avant l'importance des variables explicatives de nature sociologique et, en particulier, les

---

<sup>6</sup> Issu de la physique, le couple action/réaction a été emprunté, *via* une utilisation métaphorique, par d'autres sciences telles que la biologie, la chimie, la psychologie, etc. Voir Starobinski (1999).

relations interpersonnelles (2.3) ainsi qu'à souligner que cette intrication de l'économique et du sociologique mène à concevoir la stratégie comme pure gestion de l'information, où s'articulent discours, signaux et construction de sens (2.4).

### 2.1. L'affrontement PPR vs LVMH : 20 ans de conflits au cœur de l'économie française

L'étude de cas proposée ici s'appuie sur des données secondaires issues de la presse spécialisée et généraliste sur une période qui court de 1991 à 2020, ainsi que d'ouvrages monographiques ou thématiques consacrés totalement ou partiellement aux deux groupes étudiés, à leurs dirigeants ou à leurs secteurs d'activité (tableau 1). Lorsque cela a été nécessaire, les données ont été complétées par des informations provenant des communiqués officiels ou des rapports d'activité des deux groupes. Une chronologie des actions et des réactions de chacun des deux groupes a pu être établie, enrichie par l'identification des éléments de discours relatifs à ces manœuvres et, le cas échéant, par la confrontation avec les commentaires prospectifs ou rétrospectifs des analystes. Compte tenu de la nature des éléments explicatifs envisagés dans cette recherche, le parcours personnel de chacun des deux dirigeants a également été documenté. Toutes les données mobilisées sont des données publiques et accessibles, selon les principes déjà adoptés pour l'étude du couple action-réaction (Bensebaa, 2000).

**Tableau 1 : principales sources mobilisées pour la collecte des données secondaires**

Titres de presse	Ouvrages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Challenges</i></li> <li>• <i>Easybourse</i></li> <li>• <i>Enjeux</i></li> <li>• <i>L'économiste</i></li> <li>• <i>L'Express</i></li> <li>• <i>L'Usine Nouvelle</i></li> <li>• <i>La Tribune</i></li> <li>• <i>Le Canard enchaîné</i></li> <li>• <i>Le Figaro</i></li> <li>• <i>Le Figaro Magazine</i></li> <li>• <i>Le Nouvel Observateur</i></li> <li>• <i>Le Parisien</i></li> <li>• <i>Le Point</i></li> <li>• <i>Le Revenu</i></li> <li>• <i>Les Dossiers du Canard</i></li> <li>• <i>Les Échos</i></li> <li>• <i>Libération</i></li> <li>• <i>LSA</i></li> <li>• <i>Paris Match</i></li> <li>• <i>Télérama</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadège Forestier, Nazanine Ravaï, <i>Bernard Arnault ou le goût du pouvoir</i>, Olivier Orban, 1990.</li> <li>• Christine Kerdellant, <i>Les nouveaux Condottieres : dix capitalistes des années Mitterrand</i>, Calmann-Lévy, 1992.</li> <li>• Pierre-Angel Gay, Caroline Monnot, <i>François Pinault milliardaire : les dessous d'une incroyable fortune</i>, Balland, 1997.</li> <li>• Nazanine Ravaï, <i>La République des vanités : petits et grands secrets du capitalisme français</i>, Grasset, 1997.</li> <li>• Pierre Daix, <i>François Pinault</i>, de Fallois, 1998.</li> <li>• Bernard Arnault, <i>La Passion créative, entretiens avec Yves Messarovitch</i>, Plon, 2000.</li> <li>• Stéphane Marchand, <i>Les Guerres du luxe</i>, Fayard, 2001.</li> <li>• Jean Bothorel, <i>François Pinault : une enfance bretonne</i>, Laffont, 2003.</li> <li>• François Roche, <i>François Pinault, l'empire menacé</i>, Du Carquois, 2003.</li> <li>• Airy Routier, <i>L'Ange exterminateur : la vraie vie de Bernard Arnault</i>, Albin Michel, 2003.</li> <li>• Michel Villette, Catherine Vuillermot, <i>Portrait de l'homme d'affaires en prédateur</i>, La Découverte, 2007.</li> </ul>

Les deux figures analysées – Bernard Arnault et François Pinault – apparaissent dans le paysage économique national au début des années 1980. Le plus âgé, François Pinault (né en 1936) a commencé sa carrière après avoir quitté l'école à 16 ans, sans diplôme – cette caractéristique est citée à de multiples reprises par lui et ses proches. Avec la reprise de l'entreprise de menuiserie du père de sa femme (dont il divorcera juste après), il entame la première partie de sa carrière, essentiellement en tant que repreneur d'affaires (plusieurs dizaines de rachats, souvent de structures au bord de la faillite qu'il restructure et revend avec des plus-values) et spéculateur financier (les sommes obtenues étant consacrées aux acquisitions d'entreprises). Cette phase du parcours de François Pinault doit beaucoup à des liens avec la classe politique (Jacques Chirac, Michel Giraud, Jean-Marie Le Pen, etc.), à une exploitation habile du droit (notamment pour l'obtention de subventions publiques couvrant parfois le tiers des montants requis pour les acquisitions) et, enfin, au soutien constant d'une grande banque française, le Crédit Lyonnais. Son groupe fait son entrée en bourse en 1988 sous le nom Pinault SA ; avec la fusion avec la CFAO en 1989, le groupe est alors essentiellement un acteur du commerce de gros interentreprises spécialisé dans les matériaux de construction, le matériel électrique et les composants industriels.

Bernard Arnault (né en 1949) est diplômé de l'école polytechnique en 1969. Il reprend l'entreprise de son père en 1978, dans le secteur de la promotion immobilière (Férinel). Après un intermède étatsunien de 1981 à 1984, il dirige une *holding* (Financière Agache) qui va acquérir le groupe textile Boussac, avec le soutien de plusieurs banques et des groupes Elf et Total. Le secteur est sinistré et, en dépit des engagements pris avec l'État, le groupe sera rapidement démantelé : les activités en déclin sont vendues tandis que Christian Dior (haute couture), Conforama (distribution de meubles), Le Bon Marché (distribution de détail) et Peaudouce (couches culottes) sont conservés, au moins provisoirement. Les marques Céline (prêt-à-porter) et Christian Lacroix (haute couture) viennent compléter cet ensemble. En 1988, Bernard Arnault lance une OPA sur LVMH (groupe de luxe issu de la fusion des deux groupes français Louis Vuitton et Moët Hennessy).

Ces deux parcours parallèles se croisent en 1991 : Bernard Arnault vend l'enseigne de distribution Conforama à François Pinault. La cession est rationnelle économiquement (le groupe LVMH est un groupe de luxe, secteur dont Conforama est très éloigné) et l'acquisition l'est tout autant (la distribution est au cœur du portefeuille d'activités de Pinault SA et l'achat du numéro un français ouvre des perspectives intéressantes, y compris en termes de synergies puisque le groupe compte des activités dans l'industrie du bois et la fabrication de meubles). Les analystes soulignent la pertinence de l'opération de part et d'autre. Nous sommes en

1991, point de départ de l'étude de cas. Jusqu'à cette date, les différentes opérations conduites par les deux dirigeants ont été abondamment commentées pour trois aspects :

- elles ont souvent exploré les frontières du cadre juridique (et certaines ont de ce fait donné lieu à des plaintes ou des condamnations) ;
- elles ont parfois été jugées immorales ou cyniques (non respect d'engagements pris avec des tiers, exploitation de situations de fragilité économique, licenciements massifs, influences politiques, utilisation massive de subventions et d'argent public, montages financiers avantageux fiscalement, etc.) ;
- elles ont permis de consolider leurs fortunes respectives en étant motivées soit par des gains financiers importants à court terme (spéculation, achat et revente rapides, etc.), soit par le renforcement du périmètre de leurs groupes, avec une cohérence stratégique largement louée par les experts (le luxe d'un côté ; la distribution de l'autre).

Des opérations de ce type vont se poursuivre de chaque côté entre 1991 et 1999 mais des manœuvres de nature différente vont commencer à apparaître, traduisant la conscience aiguë qu'a chaque dirigeant de l'existence de l'autre dans sa sphère sociale et non dans son périmètre économique – les deux groupes n'ont quasiment aucune relation et n'entretiennent pas de frictions compétitives, ni en amont (ressources), ni en aval (marché).

<b>Tableau 2 : principales opérations des groupes dirigés par Bernard Arnault et François Pinault</b>		
Année	Bernard Arnault	François Pinault
1991	Vente de Conforama (distribution de meubles, n° 1 français). Achat de Fresh (cosmétiques).	Achat de Conforama.
1992	Achat de Colgin cellars (spiritueux)	Vente d'Isoroy (panneaux de bois, n° 1 français). Achat du Printemps
1993	Achat de Belvedere (spiritueux). Achat de La Tribune (média).	Achat de Château Latour (vignoble).
1994	Achat de Guerlain (parfums).	Achat de 64,6 % de la Fnac.
1995		
1996	Achat de Céline (prêt-à-porter). Achat de Loewe (prêt-à-porter). Achat de Château d'Yquem (vignoble).	
1997	Achat de Marc Jacobs (prêt-à-porter) Achat de Sephora (distribution cosmétiques)	Achat du Point (média).
1998		Achat de Christie's (enchères). Achat du Stade Rennais (événementiel).
1999	Achat de Radio Classique (média). Achat de TAG Heuer (horlogerie). Achat de Phillips (enchères, n° 3 mondial). Achat de Tajan (enchères, n° 1 français).	Achat de 40 % de Gucci (luxe). Achat de Sanofi Beauté / Yves Saint Laurent (haute couture).
...		...

<b>Tableau 2 : principales opérations des groupes dirigés par Bernard Arnault et François Pinault (suite)</b>		
Année	Bernard Arnault	François Pinault
2000		Achat de L'Agefi (média). Achat de Boucheron (joaillerie). Achat du Théâtre Marigny (évènementiel).
2001	Vente de 20 % de Gucci Group. Achat de Fendi (prêt-à-porter). Achat de DKNY (prêt-à-porter). Achat de La Samaritaine (distribution).	Achat de 20 % de Gucci Group. Achat d'Alexander McQueen (couture)
2002	Vente de Pommery (spiritueux).	Vente de Finaref (services financiers).
2003		
2004	OPA sur Glenmorangie (spiritueux).	
2005		
2006	Hôtel Cheval Blanc à Courchevel (palace).	Ouverture du Palazzo Grassi à Venise. Achat du Domaine d'Eugénie (vignoble). Vente du Printemps. Vente d'Orcanta.
2007	Achat des Échos (médias) Achat de 9,1 % de Carrefour (distribution).	Achat de 27,1 % de Puma (équipement sportif). Vente de Kadéos (services financiers).
2008	Achat de Hublot (horlogerie).	Vente d'YSL Beauté.
2009		Vente de Surcouf (distribution informatique). Vente de la CFAO (distribution de gros).
2010	Tentative d'OPA sur Hermès (luxe).	
2011	Achat de Bulgari (horlogerie). Achat de Berluti (maroquinerie).	Vente de Conforama. Achat du Château-grillet (vignoble). Achat de 75 % de Puma.
2012		
2013	Revente des parts Hermès. Achat de Loro Piana (prêt-à-porter).	
2014	Ouverture de la fondation Louis-Vuitton pour la création et l'art contemporain.	
2015	Achat de M1 Fashion (prêt-à-porter). Achat de Pepe Jeans (prêt-à-porter). Achat du Parisien (média).	
2016	Vente de DKNY.	
2017	Achat de Rimowa (bagages). Achat de Maison Francis Kurkdjian (parfumerie). Vente de De Beers Diamond Jewellers.	
2018	Achat de Belmond (hôtellerie).	Vente de Puma.

## **2.2. Des manœuvres déconnectées de la rationalité économique**

Dès que la rivalité entre François Pinault et Bernard Arnault s'est déclarée, les manœuvres analysables en termes de logique stratégique – c'est-à-dire maximisant la rentabilité, minimisant le risque et optimisant les synergies, selon les canons de l'efficacité entérinés par le contrôle de gestion et attendus par les analystes financiers de tous horizons –

se sont faites plus rares d'un côté comme de l'autre, en faveur de mouvements impossibles à déchiffrer avec les outils de diagnostics traditionnels.

Ces initiatives se démarquent en effet par plusieurs aspects :

- l'imitation (elles provoquent des réactions identiques de l'adversaire visé ou bien visent explicitement à copier une de ses caractéristiques ou de ses activités) ;
- l'absence de rationalité économique (elles ne présentent qu'un intérêt modeste voire nul pour la stratégie du groupe qui prend l'initiative ; certaines étant contreproductives avec une exposition élevée au risque, contraire à toutes les préconisations) ;
- la mise en scène (elles sont commentées par chacun des dirigeants en fonction du rival auto-déclaré).

On peut citer, en guise d'exemples, les acquisitions symétriques de maisons d'enchères, de titres de la presse économique ou de vignobles (au point d'être littéralement mitoyennes, matérialisant physiquement dans le terroir national la rivalité des deux *tycoons*). La création de fondations artistiques, le débauchage de personnel sensible<sup>7</sup> et le recrutement d'officines d'espionnage<sup>8</sup> pourraient compléter la liste, de même que les achats de grands magasins parisiens (LVMH possède Le Bon Marché ; Pinault achète Le Printemps, LVMH achète La Samaritaine). Dans ce dernier cas, il faut noter l'étonnement des analystes financiers lors du rachat de La Samaritaine par LVMH en 2000 : non seulement il y a redondance face à l'autre enseigne du groupe avec une moindre pertinence (Le Bon Marché est positionné plus haut de gamme, en phase avec le secteur du luxe au sein duquel s'inscrit LVMH) mais en plus le grand magasin du pont Neuf<sup>9</sup> se porte mal avec 300 millions de déficit cumulés. Certes, d'aucuns concèdent à Arnault un point dans son match face à Pinault mais, plus fondamentalement, l'impression générale est dubitative : il semble à tous que c'est La Samaritaine qui fait une affaire, pas LVMH<sup>10</sup>.

L'arrivée augurale du groupe PPR dans le luxe avec l'acquisition de Gucci le 19 mars 1999 rentre dans cette catégorie. Il faut rappeler ici que lorsque Domenico De Sole, à la tête

---

<sup>7</sup> Le chauffeur de l'un (employé essentiel, car il sait qui a été rencontré, même hors agenda) ; la gouvernante de l'autre (qui sait qui est reçu, un peu, souvent, fréquemment et, pour cette raison, est une mine d'information). À un niveau managérial, on notera que, de façon rapprochée, les deux dirigeants ont chacun recruté comme bras droit l'ancien directeur de cabinet d'un ministre des finances, Serge Weinberg chez PPR, Nicolas Bazire chez LVMH.

<sup>8</sup> Arnault a recruté le cabinet Kroll ; simultanément, Pinault, a fait appel aux services de Gaudino.

Les agences de notation n'ont pas échappé à ce duel : Morgan Stanley a été soupçonné par LVMH de dénigrement systématique et de parti pris en faveur de son concurrent (dont Morgan Stanley était le banquier lors du rachat de Gucci).

<sup>9</sup> Le pont Neuf est le plus ancien pont de Paris, dont il est un marqueur identitaire. La Samaritaine est situé entre la rue de Rivoli et la Seine, au niveau de ce pont et du cœur historique de la capitale.

<sup>10</sup> Les incertitudes qui pèsent sur l'avenir du grand magasin confirment que l'achat était simplement une riposte contre PPR : LVMH rêve désormais d'un palace (projet cohérent avec le reste du groupe) mais est contrarié par les actionnaires minoritaires de La Samaritaine, qui souhaitent conserver l'activité de distribution de détail.

de Gucci, rencontre à Londres François Pinault pour lui demander son aide face à une offre publique d'achat (OPA) hostile, celui-ci refuse tout d'abord car le secteur lui est étranger et sans intérêt pour le groupe PPR. L'homme d'affaires breton ne se lancera dans l'affrontement que lorsque Domenico De Sole lui donnera le nom de l'assaillant, à savoir Bernard Arnault. Ni les analystes, ni les concurrents, ni même les cadres dirigeants du groupe PPR<sup>11</sup> n'avaient anticipé ce mouvement vers une activité qui n'entretient aucune proximité avec l'histoire, les ressources et les compétences du groupe PPR, encore moins avec les marchés où il est présent. François Pinault ne venait-il pas de juger publiquement le secteur du luxe comme étant « dangereux et complexe » ?

Mais les initiatives dénuées de rationalité économique peuvent aussi s'exercer à un niveau plus modeste. Deux exemples :

- la résiliation en mai 2005 du bail du magasin Conforama du pont Neuf (groupe PPR) par le propriétaire des locaux (LVMH) à la suite de la fermeture administrative du magasin La Samaritaine (LVMH), perçue comme vexatoire face au succès de son rival Le Printemps (PPR) – l'opération s'est réduite à des frais d'avocats de chaque côté, sans incidence négative pour Conforama, ni bénéfice de quelque nature que ce soit pour LVMH ;
- l'interdiction qui est faite par François Pinault à la régie commerciale du news magazine Le Point d'accepter des publicités pour les marques du rival LVMH alors même que, d'une part, le lectorat du Point constitue le cœur de cible des produits proposés par un groupe qui est le premier annonceur français et, d'autre part, la presse est en situation financière tendue et cherche constamment des marchés publicitaires.

D'autres actions stratégiques vont également se manifester ayant quant à elles pour caractéristique de présenter pour seule motivation le fait de libérer des ressources pour la première famille de manœuvres, y compris au détriment de l'architecture ou de la rentabilité de l'ensemble du groupe. L'exemple type est la cession totalement incongrue en termes d'analyse stratégique classique de Finaref dont la forte rentabilité et les incontestables synergies avec les activités du pôle distribution de PPR en font une pépite lucrative, adossée à une montagne de données commerciales, ressource sans égale pour s'imposer sur le marché aval. Pudiquement qualifiée de « soudaine et inattendue » par les experts, la cession de la filiale de services financiers du groupe rapporte près de 3 milliards d'euros. C'est son seul objectif attesté.

---

<sup>11</sup> Alors qu'ils étaient interviewés à la radio, certains ont appris la nouvelle en direct et n'ont pu la justifier d'aucune façon.

On le voit, les groupes LVMH et PPR sont entrés dans une compétition qui s'inscrit hors du champ de l'analyse économique. Leurs actions et réactions sont, pour la plupart, difficiles à expliquer avec les outils traditionnels et infirment toutes les hypothèses. Lorsqu'un hebdomadaire économique<sup>12</sup> bâtit différentes conjectures pour anticiper la stratégie de PPR (l'une qualifiée de « probable », l'autre de « prudente », la dernière de « radicale »), c'est celle jugée irréaliste qui va finalement se produire. Comme le constate, désabusé, l'auteur de l'article : « Pour suivre PPR, il faut une armée de spécialistes ». Face à une telle situation, la clé de lecture se situe sans doute à un autre niveau. Il devient nécessaire de compléter la palette des outils stratégiques et économiques par des éléments sociologiques et d'intégrer aux grilles explicatives focalisées sur les relations interentreprises leurs équivalences interpersonnelles.

### ***2.3. Les relations interpersonnelles comme clé de lecture de la compétition interfirmes***

Constitués progressivement par des hommes d'affaires faisant, à de multiples reprises, la preuve de leur sagacité et de leur aptitude à saisir les opportunités lucratives, deux groupes diversifiés français coexistent pendant de nombreuses années dans le paysage national. Différentes, leurs activités ne requièrent ni les mêmes ressources, ni les mêmes compétences ; leurs développements se poursuivent avec dynamisme, salués identiquement par les analystes pour leur équilibre stratégique et leurs performances économiques. La probabilité que ces deux lignes parallèles se croisent est, par définition, nulle. Pourtant, la bifurcation majeure entreprise par PPR en mars 1999 va faire mentir ce pronostic. Ce mastodonte parfois comparé à un paquebot exécute un virage radical, prenant de court les commentateurs mais aussi ses propres dirigeants. La manœuvre ne souscrit à aucune considération sensée avec le parcours stratégique de l'entreprise et s'inscrit en faux par rapport aux ambitions affichées peu de temps auparavant. La motivation de ce geste imprévu a été rappelée dans la section précédente : alors que, sollicité par le PDG de Gucci, François Pinault argumentait un refus rationnel et étayé, c'est l'identité de l'adversaire qui va déclencher l'acceptation immédiate d'apporter un soutien et, conséquemment, qui va dévier le groupe PPR de sa trajectoire prospère. L'argument n'est pas financier mais personnel : François Pinault entraîne l'ensemble de son groupe et ses multiples activités vers le secteur du luxe pour y rejoindre un adversaire qu'il juge à sa mesure, digne d'intérêt.

---

<sup>12</sup> « PPR en quête d'une stratégie », *L'Usine nouvelle*, 31 octobre 2002, p. 34.

De fait, au cours des années 1990 et 2000, de nombreuses manœuvres recensées dans le tableau 2 ont été menées par des structures juridiquement distinctes : les groupes PPR et LVMH eux-mêmes, les *holdings* de tête, des filiales, des entreprises satellites, les dirigeants en leur nom propre. Leur point commun est d'avoir été à chaque fois initiées ou guidées par l'un ou l'autre des fondateurs ; en outre, elles sont le plus souvent dirigées contre l'autre patron, sans cohérence particulière avec les activités spécifiques de la structure qui porte l'action stratégique ou tactique.

Quelques exemples symptomatiques d'affrontements *intuitu personæ* peuvent être cités, chacun gratuit c'est-à-dire sans bénéfice direct ou indirect pour la partie qui a initié l'opération :

- la dénonciation de François Pinault dans l'affaire Executive Life, l'un des plus grands scandales financiers des années 1990, est imputable à son rival, de façon clandestine ;
- la pétition contre le rachat des *Échos* par Bernard Arnault est essentiellement signée par François-Henri Pinault (fils de François Pinault) ainsi que par les dirigeants des sociétés de PPR ;
- lors du rachat de Bulgari par Bernard Arnault, son adversaire a annoncé (de façon fallacieuse) avoir proposé une offre et ce uniquement pour faire payer plus cher la cible (3,7 milliards d'euros au lieu de 2,1 milliards) sans intention effective d'acquisition.

La liste pourrait être poursuivie sans mal. Cette incontestable dimension individuelle de la compétition est renforcée par la mobilisation des variables personnelles qui ne relèvent pas de la sphère économique et viennent prolonger le combat dans des domaines tels que la politique ou la vie sociale et médiatique.

François Pinault a rencontré Jacques Chirac en 1981 et il le soutiendra notamment par des rachats d'entreprises en difficulté en Corrèze, terre de prédilection du futur président de la République. Cette amitié entre l'homme d'affaires et l'homme politique sera renforcée par une complicité étroite entre leurs épouses. Depuis le financement de campagnes électorales jusqu'au recrutement de Claude Chirac comme directrice de communication de PPR ou au prêt de l'hôtel particulier parisien qui accueillera le couple présidentiel jusqu'au décès de Jacques Chirac, cette amitié a été largement médiatisée. En écho lui a répondu la publicité faite par Bernard Arnault à sa relation étroite avec Nicolas Sarkozy, dont il est le témoin de mariage (avec Cécilia Ciganer-Albéniz) en 1996 et dont Nicolas Bazire (bras droit de Bernard Arnault) sera également le témoin de mariage en 2008 (avec Carla Bruni). De façon symétrique, Nicolas Sarkozy sera l'invité d'honneur du mariage de Delphine Arnault (fille de

Bernard Arnault) en 2005. Dans le contexte de l'époque, où la campagne d'Édouard Balladur contre Jacques Chirac était orchestrée par « les deux Nicolas » (*i.e.* Sarkozy et Bazire) et où, ensuite, la violente rivalité entre Nicolas Sarkozy et Jacques Chirac deviendra structurante dans le paysage politique français, il est particulièrement significatif que les deux dirigeants exhibent ces relations intimes.

Toujours dans un espace aux frontières de la sphère économique, les deux hommes d'affaires se sont largement défiés dans le domaine artistique. Cette fois, il s'agit aussi bien d'acquisitions d'œuvres d'art, pour des montants spectaculaires, que d'opérations de mécénat ou encore de projets institutionnels en faveur de l'art. François Pinault a ainsi souvent évoqué l'achat en 1990 du tableau *Losangique II* de Piet Mondrian pour près de 9 millions de dollars « à titre personnel et en toute discrétion » (*sic !*) pour mieux montrer l'antécédent chronologique de sa passion pour l'art par rapport à celle de son compétiteur, lui-même marié à une pianiste de renom, Hélène Mercier<sup>13</sup>. L'achat d'œuvres de Murakami<sup>14</sup> par François Pinault sera suivi presque sans délai par l'attribution au même Murakami du relookage des sacs Vuitton par Bernard Arnault... Lancé par François Pinault en 2000, le projet de musée d'art contemporain sur l'île Séguin à Boulogne-Billancourt (dans les Hauts-de-Seine, à côté de Paris) sera un échec mal vécu, compensé par l'ouverture du Palazzo Grassi vénitien en 2006. La fondation Louis Vuitton pour la création et l'art contemporain, conçue par Frank Gehry et inaugurée en 2014 au jardin d'acclimatation, est présentée par son promoteur, Bernard Arnault, comme un « cadeau aux parisiens<sup>15</sup> » : elle est évidemment surtout une riposte spectaculaire et « patriotique » à la « tentation de Venise<sup>16</sup> » de son homologue, malgré la sentence définitive du PDG de LVMH (« une quelconque comparaison avec d'autres initiatives n'est pas pertinente ») lorsqu'il annonçait ce projet en 2006, les feux de l'inauguration du musée de François Pinault à peine éteints – l'achat en 2008 d'un palais à Venise par LVMH constitue certainement, on s'en doute, une simple coïncidence géographique et calendaire.

---

<sup>13</sup> Ses invitations à donner des concerts sur Radio classique, propriété de LVMH (et, donc, de son mari), seront parfois moquées.

<sup>14</sup> Né en 1962, le plasticien japonais Takashi Murakami est l'un des artistes les chers au monde.

<sup>15</sup> Mais cette fondation est implantée aux portes de Paris, à Neuilly-sur-Seine, dont le maire a longtemps été Nicolas Sarkozy.

<sup>16</sup> Expression provenant du titre d'un livre de l'ancien premier ministre Alain Juppé et devenue proverbiale pour désigner l'envie de renoncer (à la vie politique ou économique).

#### **2.4. La dimension cognitive de la stratégie : information, discours et signal**

Les initiatives stratégiques ou tactiques conduites vers les ressources ou en direction des consommateurs produisent des signaux reçus par les adversaires, et ce à tel point que, dans l'esprit des chercheurs du courant de la dynamique concurrentielle, la pertinence et la puissance des actions et des réactions ne dépendent moins des dimensions économiques (*i.e.* structurelles) que des dimensions cognitives (*i.e.* informationnelles). Mais qu'en est-il si l'affrontement entre deux entreprises échappe totalement ou partiellement à la rationalité économique pour s'appuyer sur des éléments relatifs aux individus ? Il est alors nécessaire que des éléments de communication viennent suppléer l'information habituellement transmise par les manœuvres stratégiques opérées sur les marchés. Il est indispensable de signifier au compétiteur retenu que c'est à lui que l'on s'adresse puisque les manœuvres s'inscrivent hors des cadres habituels.

L'antagonisme entre François Pinault et Bernard Arnault va donc être rendu explicite par les deux adversaires eux-mêmes, qui vont constamment et explicitement désigner le rival et préciser que l'opération commentée par leurs propos est destinée à l'affronter, soit en le provoquant, soit en ripostant. Cette manière de doubler l'agir par le dire, l'acte par le discours, est un élément caractéristique d'un conflit interentreprises qui ne prend de sens que s'il est publiquement accepté par l'opposant élu. Lorsque Bernard Arnault achète un tableau de Rothko<sup>17</sup>, il pourrait dire « il est beau » ou « il est cher » ; il déclare plus directement « il est quand même plus beau que celui de Pinault... ». Quand François Pinault affirme, faussement benoît, à propos d'Arnault : « franchement cette animosité me sidère. Quand il a eu Sephora, alors que je le convoitais aussi, je n'en ai pas fait une maladie » ; Arnault répond du tac au tac : « La différence, c'est que Sephora, je l'ai eu à la loyale<sup>18</sup> ».

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, ces phrases ne relèvent en rien du hasard ou de l'improvisation face à un journaliste. Elles sont scrupuleusement écrites et chaque mot est pesé, voire soupesé. La spontanéité de la déclamation, les réparties qui fusent n'empêchent en rien la rédaction en amont et la maîtrise absolue du discours – y compris lorsque des informations sont présentées comme de « source sûre », « confidentielles » ou provenant d'informateurs anonymes. Ici, il faut rappeler qu'en arrière-plan des échanges économiques et médiatiques entre les grandes entreprises françaises et en échange de tout ou partie du marché de la communication de ces groupes, des agences

---

<sup>17</sup> Mark Rothko (1903-1970) est un peintre américain habituellement classé parmi les expressionnistes abstraits.

<sup>18</sup> Stéphane Marchand, *Les Guerres du luxe*, Fayard, 2001.

discrètes contrôlent l'image des dirigeants et façonnent leur discours, avec un ascendant total sur les journaux, radios et télévisions<sup>19</sup>. Il s'agit de contrôler la réputation et la communication de personnes, d'individus en leur nom propre, et non de leurs employeurs. Pendant la période du cas étudié, deux cabinets de conseil dominant la scène et s'occupent chacun d'un des deux adversaires :

- Image 7 (dirigé par Anne Méaux), gère notamment la stratégie médiatique de Jean-Charles Naouri, Henri Proglia et François Pinault ;
- DGM (dirigé par Michel Calzaroni) prend en charge l'image de Vincent Bolloré, Claude Bébéar, Henri Lachmann et... Bernard Arnault.

Ces agences travaillent la narration des événements, le témoignage des initiés, la prise de parole des dirigeants. Ce qui est dit et comment cela est dit est essentiel. Mais, en communication et en stratégie, le discours ne désigne pas uniquement ce volet : cela concerne aussi la scénographie et l'image. Les espaces occupés par les deux concurrents, dans la capitale, dans le pays et dans le monde se répondent au point de donner lieu régulièrement à des voisinages symboliques (présenter ses résultats annuels dans une salle réservée pour l'occasion en face du siège social du rival ; implanter un magasin amiral proche de celui du groupe adverse ; acheter « par hasard » un terrain jouxtant la propriété de l'alter ego, etc.), tout en esquivant la rencontre entre les deux hommes, sans cesse évitée. La réputation construite par l'un et l'autre est celle d'un milliardaire philanthrope, mécène généreux et esthète : elle s'élabore en prolongeant le duel, à fleurets mouchetés, en maniant les dons et les oboles, les soutiens artistiques et les contributions à des opérations de secours après des catastrophes.

La caisse de résonance de ces joutes oratoires et symboliques est évidemment fournie par les médias, qui contribuent à scénariser et établir durablement l'antagonisme interpersonnel dans l'imaginaire collectif. La presse spécialisée et généraliste, ainsi que les supports audiovisuels, radiophoniques et éditoriaux, vont s'emparer du conflit dès son commencement, en l'installant dans le registre du duel, par différents moyens : le lexique utilisé (« match », « compétition », « course », « guerre », « bataille homérique », « duel quasi obsessionnel », etc.), la mobilisation de citations adéquates (« Arnault marque Pinault à la culotte », « nous avons perdu une bataille mais nous n'avons pas perdu la guerre », « j'aime me battre pour la compétition », etc.) et les choix iconographiques contribuent à cette organisation spectaculaire. Le combat entre les deux hommes est ritualisé (on ne parle jamais

---

<sup>19</sup> Aurore Gorius, Michaël Moreau, *Les gourous de la com'. Trente ans de manipulations politiques et économiques*, La Découverte, 2011.

de l'un sans l'autre) et institutionnalisé (les tiers doivent se positionner en faveur de l'un ou l'autre, comme Anne Méaux en 1999, sommée de choisir son camp<sup>20</sup>).

La gestion des signaux émis vers les autres acteurs est cruciale pour chacun des deux groupes. Le point d'acmé de cette vigilance envers l'information, pour ce qu'elle énonce et dissimule, est sans doute l'événement qui sera narré par *Le Figaro* en janvier 2009, qui annonce « les retrouvailles » de Bernard Arnault et François Pinault : ils auraient déjeuné ensemble, sous l'incitation de leurs épouses. Quoiqu'intime, le repas se retrouve pourtant dans le journal, avec un commentaire laissant entendre que le contexte économique les rappelle à l'ordre : « La crise est devenue si violente qu'il n'est plus temps, pour eux, de se faire la guerre ». Ce qui est dit, publiquement, à tous les acteurs économiques concernés, est clair : le conflit interpersonnel s'arrête aussi soudainement qu'il est apparu et de façon aussi déconnectée de la stratégie des deux groupes. Or, que fait-on quand on ne fait pas la guerre ? Les deux dirigeants se sont retrouvés en mai 2009 (sans épouses et sans déjeuner médiatisé) pour une réunion dont le contenu n'a pas été dévoilé ; quelques semaines plus tard, une quatrième de couverture du *Point* accueillait une publicité pour Louis Vuitton. Ce signal de faible intensité est un événement majeur pour ceux qui savent le comprendre. D'ennemis, Bernard Arnault et François Pinault sont devenus amis ; d'adversaires, les voilà alliés. Si les patrons du groupe Hermès avaient été attentifs à ces indices, peut-être se seraient-ils inquiétés. Citée par les deux adversaires comme une cible attractive depuis longtemps, la marque de maroquinerie de luxe est l'objet en 2010 d'une violente tentative de prise de pouvoir par Bernard Arnault (qui a racheté 17 % du capital de façon dissimulée<sup>21</sup>). Il est inenvisageable que cette attaque ait eu lieu sans l'aval de l'ancien rival désormais complice, comme en atteste l'absence de réaction du groupe PPR, en passe de se rebaptiser Kering pour mieux s'affirmer dans le luxe.

---

<sup>20</sup> François Pinault comblera financièrement pour Image 7 le manque à gagner (pourtant très élevé) suite à la rupture du cabinet de conseil avec Bernard Arnault, qui, quant à lui, renoncera à des poursuites contre Anne Méaux (pour conflit d'intérêt). On assiste de nouveau à des décisions liées à l'antagonisme individuel et irrationnelles en termes strictement financiers et juridiques.

<sup>21</sup> L'attaque se soldera par un échec : Arnault qui avait déclaré « nous sommes entrés dans le capital d'Hermès pour le long terme » cèdera ses parts en 2014, avec néanmoins un gain de 3,8 milliards d'euros.

## **Conclusion : la dynamique concurrentielle doit s'enrichir de variables sociologiques**

Le 7 avril 2007, Bernard Arnault se lance à l'assaut du groupe de grande distribution Carrefour, dont il acquiert 9 %. Chez les analystes, l'étonnement est de mise : quel rapport entre les activités du pionnier des hypermarchés et du hard discount, numéro deux mondial de son secteur, et le marché du luxe où évolue LVMH ? Aucun. Aucune synergie n'est envisageable, ni en amont, ni en aval. Cette décision est irrationnelle stratégiquement, absurde économiquement et illisible par les investisseurs. Quelques heures avant l'annonce par les autorités de marché, Nicolas Bazire (bras droit de Bernard Arnault) prévient Robert Halley, premier actionnaire du distributeur avec 13 % des parts – cofondateur de Promodès, pilote de la fusion en 1999, la famille Halley constitue alors la septième fortune française, dans la plus grande discrétion (la première interview de son représentant date de 2007). L'entrée dans le capital de Carrefour n'est pas une manœuvre de stratégie interentreprises mais une déclaration de guerre entre des individus, adversaires choisis pour leur rang, leur nom, leur fortune. Le 5 mars 2008, la famille Halley annonce la rupture du pacte d'actionnaires et en avril 2008 elle ne détient plus qu'un pourcent du groupe de distribution. Fin de partie. Mais un grain de sable va survenir, avec la dégradation de la situation de Carrefour : Bernard Arnault n'a plus de raison de rester actionnaire (*a fortiori* puisqu'il n'en avait pas initialement) mais le titre ne fait que baisser (quatre avertissements sur résultats en deux ans, une action passée de 53 euros lors de l'opération hostile à 35 euros deux ans après). Le duel interpersonnel entre rivaux a été emporté haut la main mais le groupe de Bernard Arnault risque alors de payer très cher le prix d'une manœuvre illégitime au regard des critères stratégiques et financiers en vigueur. Est-ce à dire que le dirigeant de LVMH a agi de façon irréfléchie ou inconséquente ? Ou bien que ce qui, à ses yeux, justifiait son raid ne relevait pas de ces critères orthodoxes ?

La motivation des manœuvres des firmes peut s'écarter des grilles instrumentales qui servent normalement à décider et à évaluer l'action compétitive et son éventuelle riposte (maximisation du gain attendu, minimisation du risque envisagé, cohérence globale du portefeuille des diversifications). Elle peut s'inscrire dans un registre qui ressort d'une logique personnelle, fondée sur des variables individuelles et ambitionnant des résultats d'une autre nature qu'un avantage stratégique ou un retour sur investissement. Le choix de l'adversaire, la nature de la manœuvre, le lieu de l'affrontement procèdent alors de raisonnements indéchiffrables à l'aide des outils de diagnostic produits pour les entreprises depuis le milieu des années 1960. Ces comportements existent pourtant bel et bien et viennent altérer le jeu concurrentiel sur un ou plusieurs marchés. Il est donc indispensable que les

méthodes d'analyse stratégique puissent s'en saisir, en complément de leurs variables habituelles.

La dynamique concurrentielle a certes permis de substantiels progrès à l'étude de la concurrence en appréhendant toute l'étendue de l'action stratégique et les fondements de celle-ci, tout en prônant la coopération et l'évitement, récusant ainsi la vision de l'affrontement comme l'alpha et l'oméga des approches orthodoxes de la stratégie. Mais, en n'allant pas jusqu'au bout de la remise en cause de celles-ci et en restant tributaire de l'héritage de l'économie industrielle et, partant, de la rationalité substantive, elle est restée discrète sur la prise en compte des dimensions psychologiques et sociologiques. Même quand il y a eu quelques incursions dans le domaine cognitif, l'analyse est aérienne et la rationalité est demeurée présente et les causalités rapides. De façon générale, dans la littérature en management stratégique, l'intérêt pour des éléments culturels et politiques est constamment replié sur la mécanique interne des organisations, comme si le management pouvait s'intéresser légitimement à la psychologie et à la sociologie, aux représentations et à la culture, aux discours et aux structures cognitives, tandis qu'au niveau de la stratégie, la rationalité devait l'emporter. Ce type de disjonction entre l'interne (soumis aux jeux interindividuels) et l'externe (astreint à la performance économique) est symptomatique, par exemple, chez Johnson et Scholes (1998) dont les manuels ont formé des générations de cadres.

L'étude de cas proposée dans ce chapitre revient sur le conflit mais en associant celui-ci à des éléments psychologiques – ô combien éloignés de la grammaire du paradigme en usage – donnant du sens au jeu des acteurs. La considération de ces éléments serait incomplète si la dimension sociologique n'était pas intégrée (difficile de saisir l'opposition entre Bernard Arnault et François Pinault sans la compréhension du fonctionnement du pouvoir en France, de la formation des élites, des groupes dominants, des liens entre pouvoir et industrie, des relations quasi incestueuses des médias et organisations économiques, du poids dominants des grandes écoles, etc.) et si le contexte culturel en particulier n'est pas saisi (par exemple, l'amour/haine des réussites personnelles des entrepreneurs ; l'idiosyncrasie supposée du management « à la française » ; la place singulière qu'occupe le luxe dans l'imaginaire français). Bref, de la contingence, de la psychologie et de la sociologie, voilà des ingrédients qui nous semblent nécessaires à une dynamique concurrentielle éminemment féconde.

## Références bibliographiques

- Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.
- Bensebaa F., Béji-Bécheur A. (2007), « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 177-198.
- Bensebaa F., Le Goff J. (2005), « Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses », in Bensebaa F., Le Goff J. (dir.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, Caen, Management & Société, p. 107-137.
- Berger P. L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, Anchor Books.
- Callon M. (2006), « Sociologie de l'acteur réseau », in Akrich M. et al. (dir.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, p. 267-276.
- Callon M. (dir.) (1989), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- Chen M. J., Miller D. (2012), « Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform », *The Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, p. 135-210.
- Chen M. J., Miller D. (2015), « Reconceptualizing Competitive Dynamics: a Multidimensional Framework », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n° 5, p. 758-775.
- Cohen M., March J., Olsen J. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 1-25.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil.
- D'Aveni R. A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- Deephouse D. L. (1999), « To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 147-166.

- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dupuy F., Thoenig J.-C. (1986), *La loi du marché : l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, Paris, L'Harmattan.
- Granovetter M. S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360–1380.
- Greve H. R. (1996), « Patterns of Competition: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, p. 29–60.
- Haveman H. (1993), « Follow The Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 593-627.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1994), « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, p. 4-19.
- Johnson G., Scholes K. (1998), *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Londres, Pearson.
- Kim W. C., Mauborgne R. (2004), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School.
- Latour B. (2005), *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Martinet A.-C. (2008), « 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme », *Finance-Contrôle-Stratégie*, numéro hors série, p. 39-66.
- Mattiuzzo N., Le Goff J. (1997), « Les prestataires logistiques et la distribution pharmaceutique. Les barrières à l'entrée : vitres blindées ou glace sans tain ? », *Logistique & Management*, vol. 5, n° 1, p. 81-89.
- Miller D., Chen M. J. (1996), « The Simplicity of Competitive Repertoires: an Empirical Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 6, p. 419-439.
- Murdoch J. (1998), « The Spaces of Actor-network Theory », *Geoforum*, vol. 29, n° 4, p. 357-374.
- Orléan A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 9-40.

- Porac J. F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, p. 397-416.
- Ruef M. (2003), « A Sociological Perspective on Strategic Organization », *Strategic Organization*, vol. 1, n° 2, p. 241-251.
- Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, Macmillan.
- Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications.
- Starobinski J. (1999), *Action et Réaction. Vie et aventures d'un couple*, Paris, Le Seuil.
- White H. C. (1981), « Production Markets as Induced Role Structures », in Leinhardt S. (ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 1-57.
- Whittington R. (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, vol. 27, n° 5, p. 613–634.
- Zucker L.G. (1987), « Institutional Theories of Organization », *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.