



HAL
open science

La recherche en dynamique concurrentielle : une approche réaliste du fait stratégique

Joan Le Goff

► **To cite this version:**

Joan Le Goff. La recherche en dynamique concurrentielle : une approche réaliste du fait stratégique. Faouzi Bensebaa. La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles, Éditions Management et Société, pp.197-202, 2021, 9782376874331. hal-03173954

HAL Id: hal-03173954

<https://hal.science/hal-03173954>

Submitted on 18 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.

Version de travail du chapitre :

• Joan Le Goff, « La recherche en dynamique concurrentielle : une approche réaliste du fait stratégique », in Faouzi Bensebaa (dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Éditions Management & Société, 2021, p. 197-202.

La recherche en dynamique concurrentielle : une approche réaliste du fait stratégique

En 2007, Hubert Coudurier, directeur de la rédaction du *Télégramme*, quotidien breton basé à Morlaix, constatait, désabusé : « avant, nous passions notre temps à bétonner notre petit territoire contre *Ouest-France* [le grand concurrent historique du *Télégramme* dans la région]. Et puis on s'est d'un coup aperçu que les concurrents étaient partout avec les télévisions, les radios, Internet, les gratuits. Nous devons lancer une offensive générale tous azimuts pour survivre¹ ! ». Ce cri du cœur illustre le bouleversement des pratiques stratégiques et le passage d'un monde où chaque secteur, clairement délimité commercialement et géographiquement, pouvait se penser en autonomie à une configuration ouverte, fluide, où la trajectoire de chaque acteur est soumise à des remous d'origines variées et pas toujours identifiées. La situation où le concurrent était voisin et connu, ses produits visibles et comparables, a été remplacée par un contexte où les rôles fluctuent, les distances sont abolies tandis que les prestations sont devenues hybrides et les clients versatiles. Un changement de paradigme de la position (fortifiée) au mouvement (agile) qui se vérifie unanimement sur le terrain. Le concurrent est devenu un confrère familier et rassurant quand l'autre est désormais un adversaire redouté et incertain ; la compétition porte sur les parts de marché mais aussi sur les ressources humaines et les matières premières, les moyens financiers et la qualité de la réputation.

Ceci est connu et il suffit d'échanger avec des praticiens pour voir comment, entre 1995 et 2020, leur quotidien stratégique a changé. Le long terme s'est estompé, la manœuvre a pris le dessus sur la programmation et le conflit s'est ouvert à des rivaux inattendus. La tradition, le métier, l'histoire ont cédé le pas au gain immédiat, à la victoire, au virage impromptu. Or, le paradoxe est que l'utilisation des outils d'analyse et de diagnostic n'a pas évolué en conséquence. Les stratèges, qu'ils soient dirigeants ou analystes, appliquent simultanément des modèles conçus à différentes époques et, plus grave, inscrits parfois dans des paradigmes distincts. Quand ils ne sont pas sans validité scientifique attestée (comme le pétillant mais

¹ Gérard Thomas, « Sur Internet, le *Télégramme* fait son JT », *Écrans*, 5 juillet 2007.

inconsistant Océan Bleu²), les outils de la décision stratégique les plus populaires sont soit marqués par leur logique structurelle désormais insuffisante (modèle des 5 forces de Porter, matrices du BCG, etc.), soit utilisés de façon partielle ou inadaptée (typiquement, la grille SWOT, simple étape d'une démarche pertinente dans sa globalité mais déficiente si elle est amputée des phases amont et aval). Les résultats obtenus sont donc approximatifs et, surtout, construits inconsciemment par les acteurs eux-mêmes qui établissent finalement des verdicts subjectifs sur des situations examinées partiellement – le bricolage l'emporte sur la doctrine³. Sont-ils à blâmer pour autant ? Ces cadres, décideurs, experts ou investisseurs sont formés et conseillés (directement ou non) par les théoriciens de la stratégie – enseignants-chercheurs (en sciences de gestion, mais pas seulement), chercheurs (relevant d'organismes privés ou publics), consultants et praticiens s'efforçant (souvent *ex post*) de formaliser leur expérience. Les dimensions pratique et théorique de la stratégie ne sont pas déconnectées : l'une et l'autre se nourrissent et s'étayent mutuellement ; certains acteurs agissent sur ces deux dimensions, d'autres s'inspirent d'une dimension pour enrichir l'autre. C'est cette connexité intrinsèque qui donne à la stratégie une cohérence, au moins rhétorique : l'axiomatique de la discipline est partagée par tous ; les références et les sources principales de la stratégie sont identifiées, sinon revendiquées, par la communauté. Les chercheurs ont donc une responsabilité et doivent s'efforcer de diffuser de la connaissance et, dans le même mouvement, permettre de développer un regard critique sur cette connaissance. Rappeler les limites des outils de diagnostic et de décision, leurs fragilités, leurs failles logiques ou conceptuelles. Souligner que les créateurs de modèles poursuivent des intérêts propres, y compris financiers (la stratégie est aussi un marché, pour le conseil et la formation), ce qui contribue à un empilement d'approches concurrentes. Le panorama des soixante années d'histoire de la stratégie (en tant que discipline) est ainsi marqué par l'absence de processus cumulatif ; les connaissances théoriques et pratiques n'ont pas nourri une démarche progressive de constitution d'un savoir scientifique sur son objet – objet lui-même incertain ou, à tout le moins, en débat.

Dès lors, devant cet état des lieux, le courant de la dynamique concurrentielle s'avère particulièrement stimulant. Après 25 ans de travaux publiés, il constitue sans nul doute la

² Kim W. C., Mauborgne R. (2004), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School.

³ Voir : Autissier D., Bensebaa F. (2014), « Environnements complexes », in Tannery F., Denis J.-Ph., Hafsi T., Martinet A.-C. (coord.), *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, p. 503-516.

piste la plus fructueuse pour concilier qualité académique et ambition pratique. La première raison de ce constat concerne évidemment la vocation de cette école de pensée à se focaliser sur le mouvement, le flux d'actions et de réactions, d'initiatives et de ripostes, sans tenir compte des frontières artificielles des secteurs ou des démarcations conventionnelles entre les marchés, entérinées par les usages mais sans consistance en termes scientifiques. Cet atout est particulièrement important car il conduit à saisir ou à relier des manœuvres qui auraient été invisibles avec les instruments issus de la palette conventionnelle de l'expert en stratégie d'entreprises.

Une autre raison est que cette famille de travaux permet aisément de dépasser le clivage (injustifiable) entre contenu et processus qui travaille la discipline depuis le mitan des années 1980. Le premier courant, largement majoritaire, procède de l'économie et interroge les manœuvres de développement et les figures relationnelles réalisées par les entreprises tandis que le second n'est unifié ni dans ses résultats ni dans ses sources (sociologie, psychologie, etc.) et s'efforce de réfléchir les conditions de la décision stratégique (rationalité, fondements). La dynamique concurrentielle, si elle parvient à s'affranchir de l'emprise de l'économie industrielle et de son tropisme pour la rationalité, peut parvenir à proposer une lecture du couple processus-contenu, notamment par l'intégration de variables sociologiques et psychologiques ou la reconnaissance du caractère subjectif de la lecture des événements stratégiques. Les modalités du raisonnement du stratège et le contexte de la prise de décision sont indissociables de l'option tactique finalement retenue : le processus est intégré au contenu, le contenu émerge du processus. Cette consubstantialité plaide pour un élargissement de la dynamique concurrentielle, son ouverture à d'autres cadres de pensée que celui hérité des sciences économiques et dont l'axiomatique et le formalisme contribuent à exclure des concepts et, donc, à appauvrir les résultats.

En conséquence de cet argument, la troisième raison du caractère stimulant des travaux de recherche en dynamique concurrentielle est leur aptitude à plonger dans la réalité effective des manœuvres des firmes, à étudier le comportement concret des entreprises, loin de la narration (et rationalisation) rétrospective du type Océan bleu ou de la prescription des matrices, voire de leurs prophéties auto-réalisatrices. Cet enracinement dans la vie quotidienne des affaires fait de ce courant un voisin de l'approche *strategy as practice*⁴ qui s'efforce elle aussi d'étudier le fait stratégique comme une pratique ancrée socialement, en

⁴ Carter C., Clegg S. R., Kornberger M. (2008), « Strategy as practice? », *Strategic Organization*, vol. 6, n° 1, p. 83-99.

analysant de façon concomitante l'action et son émergence, le résultat et la manière d'y parvenir. Cette proximité des préoccupations de la dynamique concurrentielle et de la *strategy as practice* ne sera aboutie que si les travaux à venir privilégient une démarche qualitative qui ménage le contexte et autorise ainsi l'étude des processus, en prenant en compte les variables individuelles. En posant son regard analytique sur les faits réels, la dynamique concurrentielle permet également d'offrir des résultats tangibles aux décideurs. Les implications managériales forment l'une des attentes des travaux de recherche en science de gestion mais ne sont pas toujours au rendez-vous, ou bien de façon squelettique, comme un passage obligé rédigé sans conviction. Ici, elles peuvent être effectives, tournées vers l'action sans ambiguïté, avec une lisibilité immédiate pour les praticiens.

Une histoire, pour finir. En septembre 2008, Michel Moulin (ancien conseiller sportif du PSG) et Alain Weill (PDG du groupe NextRadioTV) convoquent une conférence de presse remarquée. Ils annoncent, pour le mois de novembre, le lancement d'un quotidien sportif, *Le 10 Sport*, qui sera vendu 50 centimes, 7 jours sur 7, au format tabloïd et en couleur. C'est une révolution dans un pays – le seul au monde ou quasiment – où l'information sportive est en situation de monopole, sous l'ombre tutélaire d'un journal qui prend un coup de vieux brutal⁵. À peine les journalistes partis, les deux entrepreneurs comprennent qu'ils ont trop parlé et rédigent un courrier apaisant à l'intention de Marie-Odile Amaury, PDG du groupe qui porte le nom de feu son mari et possède *Le Parisien*, le Paris-Dakar, le Tour de France et *l'Équipe*, entre autres. La missive pacifique et modeste (« Nous avons beaucoup d'humilité, nous ne sommes pas des concurrents ») ne trompe pas celle que ses cadres surnomment Tata Picsou et qui, sous une apparence débonnaire, cache une redoutable dirigeante. Marie-Odile Amaury accorde des interviews alors qu'elle ne prend jamais la parole – raison de plus pour être attentif à ce qui est dit – et dénie la fragilité de *l'Équipe*⁶ tout en rappelant aux médias les faits d'armes de son groupe, listant les concurrents tués dès leur venue sur leur marché (*Le Sport* en 1987, *InfoMatin* en 1996, *Bild* en 2007). En parallèle, mais cette fois de façon absolument confidentielle, le groupe Amaury met en place une réponse mimétique, *Aujourd'hui Sport*, un quotidien sportif à 50 centimes (même format, parution et positionnement low cost que le

⁵ *L'Équipe* est en situation de monopole en France depuis 1988. De grand format (*Broadsheet*, soit 540 x 385 mm) et essentiellement en noir et blanc, il est vendu 1 euro le lundi et 85 centimes le reste de la semaine. Le quotidien sportif changera de format en septembre 2015, pour passer en tabloïd.

⁶ Les analystes constatent pourtant une érosion des ventes (-10 % en 2 ans ce qui en situation de monopole est alarmant) et un ouvrage à charge est paru (David Garcia, *La face cachée de l'Équipe*, Danger Public), d'autant plus sévère qu'il est bien documenté.

projet du duo Moulin-Weill) pour, officiellement, « tester un nouveau concept sur le marché ». Pour cette opération commando, on isole une équipe *ad hoc* dans des bureaux séparés (équipés de matériel neuf pour proscrire tout espionnage). Chacun porte des T-shirts « commando T-10 » (après « Kill Bild » la fois précédente), ce qui montre bien qu’il s’agit de riposter à l’agression. Le travail est lancé pour sortir un numéro en même temps que le nouvel entrant sur le marché et, le 3 novembre, les deux quotidiens sont dans les kiosques. Les ventes dépassent 100 000 exemplaires, puis s’effondrent à 40 000 en deux semaines. Le 8 novembre, Marie-Odile Amaury annonce que, si le *10 Sport* arrête, elle arrêtera également. Michel Moulin quant à lui dénonce le jeu d’un tiers, Arnaud Lagardère : les kiosques Relay « oublie » de mettre en vente son journal tandis que le *Journal du dimanche* le critique violemment. Un détail : Lagardère est actionnaire d’Amaury à 25 %. *Le 10 Sport* devient hebdomadaire en mars 2009 (autant dire qu’il est mort) et la parution d’*Aujourd’hui Sport* s’interrompt en juin. En mai, Moulin, passablement amer⁷, porte plainte contre Amaury pour entrave à la libre concurrence (soupçons de vente à perte et de couplages publicitaires) et, effectivement, en février 2014, l’Autorité de la concurrence prononcera une sanction inédite de 3,5 millions d’euros contre le groupe Amaury pour avoir mis en œuvre une « stratégie d’éviction anticoncurrentielle » contre *Le 10 Sport*. La belle affaire : le concurrent a été éliminé, nouveau trophée à brandir pour écarter ceux qui auraient des vellétés de prendre une part des profits de l’information sportive en France. *L’Équipe* reste assis sur une rente confortable, sans adversaire.

L’attaque frontale contre *l’Équipe* était évidemment d’une naïveté déroutante. À l’inverse, l’opération commando constitue un signal fort pour les rivaux et une riposte mimétique efficace car elle ménage le journal lucratif, demeuré apparemment hors du combat (notamment sans altération de son prix, donc de la marge du groupe). Ceci illustre ce que la dynamique concurrentielle a démontré par ses travaux sur le couple action-réaction⁸ : contre toute attente, les actions compétitives (*i.e.* qui ne suscitent pas ou peu de concurrence) se caractérisent par leur caractère réversible, leur faible intensité (la menace perçue par les autres), leur spécificité affirmée (elles portent sur un marché) et leur aspect peu innovant. Les actions irréversibles ou perçues comme menaçantes (intenses) entraînent beaucoup de

⁷ Le seuil de rentabilité du *10 Sport* était de 30 000 exemplaires. Avec 40 000 ventes (à part égales) entre lui et *Aujourd’hui Sport*, Michel Moulin et Alain Weill ont constaté que leur pari n’était pas infondé. Sans l’ersatz réalisé à la va-vite par Amaury, le *10 Sport* pouvait s’imposer durablement. Par comparaison, *l’Équipe* vendait alors 325 000 exemplaires par jour.

⁸ Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.

réactions. Dans ces deux cas, l'ampleur de l'engagement de la firme offensive attire l'attention des adversaires. Les actions innovantes entraînent de nombreuses réponses mimétiques, mais après un délai assez long : les adversaires paraissent attendre de pouvoir mesurer les résultats de ces pratiques de rupture. L'initiative de Michel Moulin et Alain Weill était présentée (par eux-mêmes) comme irréversible (Moulin annonce mettre tout son argent dans l'opération), intense (*l'Équipe* était la bête noire de Moulin quand il dirigeait le PSG, la rancœur entre eux est tenace) et innovante stratégiquement (*Le 10 Sport* modifie le prix, la mise en page, le format et les jours de parution, soit à peu près tous les éléments de l'offre d'un quotidien).

Mais, pour saisir ces éléments et en mesurer l'importance, il faut s'intéresser au contexte (le brûlot éditorial contre *l'Équipe*, les tensions sur le dopage, les synergies avec le Tour de France, les conflits entre clubs de football), aux parcours individuels (la vendetta personnelle de Michel Moulin, les ambitions de Lagardère), à l'histoire des entreprises (les attaques antérieures contre *le Parisien* et *l'Équipe*) et aux liens susceptibles de faire naître des affrontements interposés (le rôle de Lagardère, la pression d'Amaury sur les distributeurs de presse, l'instrumentalisation de l'instance de régulation et de son délai de réponse). Il faut penser les actions et les réactions hors des frontières sectorielles et de la rationalité économique, admettre le poids des enjeux de pouvoir et de conflits interpersonnels et, enfin, intégrer le rôle de la communication (signaux implicites ou explicites, discours mensongers ou véridiques). Autant d'éléments qui plaident en faveur d'une dynamique concurrentielle renouvelée, enrichie par variables sociologiques et la pris en compte de la subjectivité, seule à même de proposer aux décideurs des repères pour, à bas bruit et sans attirer l'autre, avancer vers des performances durables.