

Faouzi Bensebaa
Maître de Conférences associé
Université de Paris XII (Paris Val-De-Marne)
Adresse professionnelle : Département LEA, Avenue Charles de Gaulle, 94100 Créteil
Adresse personnelle : 15, rue de l'Ecluse 77000 Melun

Communication : Actions et Reactions compétitives,
application au secteur de la presse

Statut de la proposition : recherche en cours

Ö	-----	—
—		—
—		—
—	ACTIONS ET REACTIONS COMPETITIVES	—
—	Application au secteur de la presse	—
—		—
—	-----	—
		i

Tout en constituant un des axes principaux de la théorie de la stratégie, l'analyse de la compétition entre les firmes a fait l'objet de nombreuses recherches, mais celles-ci sont restées, toutefois, limitées dans la prise en compte de mesures permettant l'observation directe des mouvements compétitifs. Par ailleurs, Smith, Grimm et Gannon (1992) estiment, à juste titre, que les aspects dynamiques de la concurrence ont été peu abordés par la théorie de la stratégie.

L'objectif de cette recherche est l'étude des comportements compétitifs des firmes dans le secteur de la presse en France (presse magazine "news" et presse économique).

L'étude des comportements compétitifs est importante en management stratégique pour deux raisons. D'abord, les actions compétitives constituent un axe de réflexion essentiel pour la stratégie d'entreprise (Mintzberg, 1978; Thomson & Strickland, 1993 : 77) et sont au centre de la formation de la richesse (Schumpeter, 1934). Les organisations qui entreprennent des actions, telles que l'introduction d'un nouveau produit ou de nouveaux moyens de production, peuvent obtenir des avantages sur leurs rivales, ce qui entraîne "l'élimination compétitive de l'ancien" (Schumpeter, 1934: 67). Par ailleurs, si les stratèges et les praticiens cherchent à obtenir une connaissance plus ou moins parfaite de la concurrence, c'est surtout parce que son rôle est décisif dans la détermination de la performance de la firme (Porter, 1980). Cette recherche essaie de fournir des outils analytiques permettant la prédiction des comportements compétitifs.

Ensuite, l'analyse de la concurrence au niveau de la firme est un domaine assez nouveau dans le champ de la stratégie (Smith, Grimm & Gannon, 1992; Chen, 1991, 1992a, 1992b, 1994, 1995, 1996). Certes, l'Economie de l'Organisation Industrielle a développé toute une littérature mettant l'accent sur la concurrence (Scherer & Ross, 1990) mais elle s'est contentée souvent d'utiliser des variables à la fois indirectes et approximatives ("proxies") et statiques telles que la politique des prix, la concentration et la performance moyenne (Godberg, 1973; Scherer & Ross, 1990 : 71) pour mesurer les comportements. Une approche dynamique ne peut accepter de tels types de mesures (Bettis & Weeks, 1987).

La synthèse de Porter (1980, 1985) de l'Economie Industrielle et de la stratégie a également placé la concurrence au centre de ses travaux, le modèle de 1980 décrit l'intensité de la concurrence à travers cinq forces

et débouche sur trois stratégies génériques qui servent de recommandations aux dirigeants. Cette approche, basée sur

des construits théoriques (Chen, 1996), se limite seulement à l'analyse du secteur. Influencée par les préceptes de l'Economie Industrielle, elle reste fidèle au concept de l'équilibre et observe la concurrence d'une manière négative (De Man, 1994).

Par ailleurs, l'approche des théoriciens des groupes stratégiques est pertinente dans la mesure où la définition du positionnement stratégique permet de montrer comment une firme peut être concurrente sur un marché. Cependant, certaines de leurs hypothèses (homogénéité des firmes, choix déterministe d'entrer dans un groupe stratégique,...) (Kotler & Armstrong, 1989) et leur refus avoué d'être considérés comme des "compétiteurs" (Hatten and Hatten, 1987, cité par Chen, 1996) ne placent pas leur démarche au coeur d'une réflexion portant sur la dynamique concurrentielle.

D'une manière générale, les recherches théoriques et empiriques sur la concurrence font appel à la fois au secteur et à la firme pour étudier l'action de l'organisation (Lenz, 1980; Porter, 1991). Le comportement concurrentiel, dans ce cadre, est modélisé comme dépendant des variations intervenant dans la structure du secteur et dans les ressources des firmes.

Si l'objectif de cette recherche est également l'étude de la concurrence, elle se veut spécifique, à l'instar des travaux récents en stratégie, dans la mesure où elle cherche à observer la compétition d'une manière directe par le moyen des manoeuvres entreprises par les firmes sur le marché (Caves, 1984; Chen & MacMillan, 1991; Porter, 1980; Smith, Grimm & Gannon, 1992) et introduit la dimension temporelle dans l'analyse de l'interaction concurrentielle des firmes (Bettis & Weeks, 1987; Smith, Grimm & Gannon 1992; Chen, 1991, 1992a, 1992b, 1994, 1995, 1996).

Les manoeuvres compétitives des firmes relèvent du processus de prise de décision. Ce processus est étroitement lié à l'environnement externe et à la situation interne de la firme (Cyert, Simon & Trow, 1988; Nelson & Winter, 1982: 165). Dans cet esprit, Dixit (1982) définit le comportement compétitif comme un problème de prise de décision dans lequel la firme choisit l'agressivité ou la passivité.

Cette recherche s'inscrit également dans cette perspective et considère le comportement compétitif comme un problème de prise de décision des firmes individuelles. Les firmes décideraient certaines actions dans certaines situations et éviteraient tout mouvement dans d'autres situations.

L'examen des décisions prises par les firmes dans le passé peut constituer un élément non négligeable dans la compréhension de la concurrence (Bettis & Weeks, 1987; Khandwalla, 1981 : 409) et un vecteur d'information sur la réputation compétitive des firmes (Dixit, 1982; Smith, Grimm & Gannon, 1992 : Chapitre 3). Par définition, l'intensité du comportement concurrentiel de la firme et sa réputation comme firme agressive sont plus fortes quand elle choisit l'action plutôt que la passivité ou l'inertie.

Fombrun & Ginsberg (1990 : 298) suggèrent que l'analyse des comportements compétitifs des firmes permettrait de différencier les firmes et serait un outil tout à fait pertinent pour l'élaboration de la stratégie. Ils définissent les comportements à partir des actions entreprises par les organisations, mais se contentent de les mesurer, d'une manière indirecte, avec des données financières (1990 : 301).

Ils s'inscrivent, ainsi, dans la tradition d'une partie de la littérature de la stratégie qui utilise souvent des mesures statiques pour appréhender l'intensité de la compétition. La concentration et les barrières à l'entrée sont des mesures typiques de ce genre de démarche (Balakrishnan & Wernerfelt, 1986; Cool & Diericks, 1993; Cool, Diericks & Jemison, 1989; Galbraith & Stiles, 1983). Balakrishnan & Wernerfelt (1986), entre autres, lient la compétition, conceptuellement, au nombre de compétiteurs significatifs, et empiriquement, aux parts de marché détenues par les grandes firmes du secteur étudié. Sur le même chapitre, Cool & Dierickx (1993) estiment la concurrence en fonction de la concentration dans le secteur étudié qu'ils ajustent par la part de marché de la firme considérée.

Cette recherche essaye de se démarquer de ces axes, aussi s'inscrit-elle dans la lignée des travaux récents de la stratégie qui mettent l'accent sur les aspects dynamiques de la concurrence (Bettis & Week, 1987; MacMillan,

Toutefois, leur étude est limitée à la réaction de deux banques installées à l'arrivée d'une troisième sur une seule zone géographique. Par ailleurs, les réponses compétitives analysées ne proviennent pas d'observations directes, mais découlent d'interviews des dirigeants des firmes ayant lancé des actions qui ont indiqué les temps de réaction de leurs concurrents.

Cette mesure, peu fiable, conjugue à la faiblesse de l'échantillon, relativise leurs résultats et leur donne seulement un caractère indicatif.

Ce propos peut être fortement nuancé en avançant que leurs résultats ont démontré que des actions très visibles attaquant le marché important d'un concurrent entraînent des réponses rapides. MacMillan, McCaffery & Van Wijk (1985) trouvent, également, que des actions compétitives complexes, exigeant des ressources, des compétences spécifiques et des procédures organisationnelles ad hoc entraînent un délai de réponse long. Leur étude suggère que, ceteris paribus, les firmes avec des ressources pouvant bousculer leur inertie, seraient des concurrents plus actifs que les firmes moins pourvues en ressources (MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985 : 82). Cette conclusion inscrit, ainsi, leur analyse de la concurrence dans une approche basée sur les ressources des firmes.

Bettis & Week (1987) examinent l'effet de la compétition sur la performance des concurrents (c'est à dire les effets de l'action représentés par le gain P1 de la figure 1) et définissent la compétition comme une séquence de mouvements compétitifs. Quoique leur étude ne concerne qu'un seul secteur, celui des appareils photographiques instantanés, ils affirment : "les séquences des mouvements compétitifs dynamiques sont un élément essentiel de la compétition stratégique dans la plupart des secteurs " (1987: 545).

Ils assurent, par ailleurs, que l'analyse des mouvements stratégiques entrepris par les firmes est une approche empirique très fine ("fine-grained"), par conséquent, importante pour la compréhension de la compétition. Leur étude a, ainsi, identifié 55 mouvements sur le marché des

- 5 -

appareils photographiques.

Bettis & Weeks (1987) s'appuient sur le système du dilemme du prisonnier pour illustrer les caractéristiques du secteur qu'ils étudient. Dans cette présentation, la firme individuelle (Bettis & Weeks, 1987 : 551) a l'alternative suivante : entreprendre des comportements agressifs ou éviter les conflits.

L'équilibre du jeu de long terme est, pour chaque firme, un choix de comportement conflictuel. Cependant, dans un secteur dynamique et turbulent, il y a probablement plus de changements que ne le laisse suggérer l'équilibre de jeu. Bettis & Weeks (1987 : 552) notent, par exemple, que les gains espérés à court terme pousseraient certaines firmes à se battre. Par ailleurs, certaines alliances stratégiques ou certains comportements de coopération peuvent entraîner la résolution de conflits ou tempérer la compétition.

Bettis & Weeks (1987) trouvent que 65% des mouvements compétitifs sont associés à des profits anormaux, mais n'avancent aucune explication à cette corrélation entre les mouvements compétitifs et la performance.

Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989) estiment que le délai de réaction compétitive est un aspect important de la stratégie et peut contribuer à une bonne analyse des

comportements compétitifs des firmes. Ils trouvent que le délai de réaction est fortement lié aux caractéristiques de l'action (radicalité et menace) entreprise par l'acteur actif ("initial mover's"), aux particularités de l'organisation (orientation stratégique, degré de formalisme dans les procédures internes et performance) et à l'instabilité de l'environnement. Leurs données proviennent de questionnaires envoyés aux dirigeants ("CEO") de trente deux firmes de l'industrie électronique. Les résultats de la corrélation avec le temps de réponse indiquent que le délai de réaction est court lorsque l'orientation de l'organisation "auctionnée" est fortement externe. Le délai de réaction est, par conséquent, également court lorsque les actions des compétiteurs sont perçues comme menaçantes et moins radicales. Ce délai de réaction est, de manière semblable, court lorsque l'environnement devient plus instable. Enfin, lorsque le délai de réaction est court, les ventes des firmes ayant répondu augmentent.

Chen & MacMillan (1992) ont, de leur côté, étudié la concurrence dans le secteur des compagnies aériennes américaines. Ils lient l'intensité des réactions compétitives à l'irréversibilité des actions engagées et à

- 6 -

la dépendance de la firme répondante du marché attaqué.

L'irréversibilité des actions initiales et les réponses sont mesurées par un questionnaire adressé aux experts du secteur du transport aérien ainsi qu'aux chercheurs en stratégie. Chen & MacMillan (1992) utilisent toute une série de mouvements compétitifs identifiés par les chercheurs en stratégie (Porter, 1980, 1985) et en Organisation Industrielle (Khandwalla, 1981; Scherer, 1980). Cette liste inclut l'introduction de produits nouveaux, le marketing et la promotion, l'intégration verticale, les fusions et les acquisitions ainsi que les alliances stratégiques.

Leurs résultats indiquent que les firmes ont tendance à réagir quand elles sont dépendantes du marché attaqué et quand les actions sont réversibles. En outre, ils trouvent que l'imitation est forte quand les actions sont réversibles.

Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991) étudient l'influence du type d'action compétitive et des caractéristiques de la firme répondante sur la nature de la réaction. Ils analysent également la performance de la firme active suivant les caractéristiques des réponses. Exploitant l'idée de Porter (1980) de l'évitement de la concurrence, Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991) déterminent les comportements des firmes répondantes en termes de propension à imiter les actions, de probabilité de réponses, de délai de réaction et enfin de classement de ces mêmes firmes répondantes.

Leurs hypothèses, basées sur la théorie de l'information, prédisent une relation systématique entre les quatre dimensions des réponses citées ci-dessus et le nombre d'actions stratégiques, l'orientation externe des organisations, leur complexité, les ressources disponibles, la formation des managers et leur expérience au sein de la firme active, ainsi qu'une relation entre les caractéristiques des réponses et la performance des firmes qui réagissent.

Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991) trouvent que les réactions compétitives sont plus nombreuses quand elle sont provoquées par des actions tactiques. Ces réactions sont également importantes quand les firmes "auctionnées" ont des structures faiblement complexes, à orientation externe et un management ayant moins d'expérience dans le secteur. D'une manière tout à fait surprenante, ils trouvent que les firmes avec plus de ressources ("slack") disponibles ont moins tendance à répondre aux actions des firmes rivales.

Ils estiment que ces ressources serviraient plutôt de stock de sécurité pour résister aux pressions de la concurrence que de moyens de réaction à toute sorte de mouvement compétitif (Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991 : 78).

Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991) estiment, enfin, que la performance des firmes qui réagissent est meilleure même si le temps de réaction est long. Cette même performance est faible lorsque la firme réagit tardivement. En clair, la firme qui répond aux actions rivales, le plus tard possible, mais avant les autres concurrents, a une performance élevée.

Smith, Grimm & Gannon (1992) s'appuient, également, pour leur étude de l'interaction compétitive sur la théorie de la communication-information. Cette interaction compétitive est opérationnalisée comme une unité d'analyse d'action-réaction. Ils examinent, en outre, les caractéristiques des firmes actives ou répondantes, des actions ainsi que de l'environnement. Leurs résultats empiriques, obtenus grâce à quatre études portant sur de trois secteurs, abordent ces questions. Les résultats concernant la firme active indiquent que la compétitivité augmente lorsque l'agressivité des acteurs croît. L'étude des caractéristiques de l'action montre que la compétitivité est plus forte quand les actions sont plus menaçantes, mais moins forte quand les actions engagées ont nécessité des ressources importantes. L'analyse établit aussi un lien entre la réaction et les caractéristiques des firmes qui répondent. Ainsi, les firmes avec un management relativement expérimenté, une orientation externe, une structure organisationnelle simple sont plus compétitives.

Smith, Grimm & Gannon (1992) ont établi ces résultats dans trois secteurs aux États-Unis : un secteur mature, le secteur de transport aérien, un secteur émergent, le secteur de fabrication de matériel électronique et électrique, un secteur dispersé, le secteur de distribution de matériel informatique.

L'impact de la structure du secteur est seulement suggéré, aucune analyse statistique n'y est proposée. En revanche, les données portant sur les mouvements compétitifs et concernant les secteurs électroniques et informatiques ont été recueillies grâce à des interviews avec les dirigeants des entreprises et à des questionnaires. Les mouvements compétitifs dans le secteur du transport aérien ont été étudiés en examinant une base de données établie grâce à une analyse structurée de contenu d'une publication spécialisée sur le secteur sur une période de huit années.

Les résultats indiquent que la concurrence est plus intense

et les actions stratégiques moins fréquentes dans les secteurs matures et dispersés que dans les secteurs émergents et croissants (1992 : 130). Smith, Grimm & Gannon (1992) avancent d'autres axes de recherche, l'ampleur de l'action ainsi que les paramètres structurels qui détermineraient le particularisme de la compétition dans un secteur.

L'examen des mouvements compétitifs indique, en outre, que les firmes actives obtiennent une performance positive. Smith, Grimm & Gannon (1992) admettent, cependant, qu'il n'est pas nécessaire d'être un "first-mover", et qu'une réaction lente mais qui se situe avant celle des autres concurrents serait une bonne stratégie. Il est clair que ces réactions concernent, seulement, les actions faciles à imiter. Par ailleurs, l'analyse ne prend pas en compte les mouvements qui n'entraînent pas de réponses.

Toujours dans le même ordre d'idées, Chen, Smith & Grimm (1992) ont étudié les caractéristiques de l'action pour prédire les réactions compétitives. Leur contribution définit la concurrence comme "la confrontation des mouvements compétitifs des firmes sur un marché" (1992 : 439). Ils affirment que l'intensité de la concurrence est indiquée par le nombre de répondants ainsi que par le délai de réaction (1992 : 442). Leurs résultats montrent que le nombre de répondants augmente lorsque l'impact compétitif de l'action est fort. En outre, la concurrence est plus faible (peu de répondants, délai de réaction long) lorsque le nombre d'actions stratégiques et les besoins d'exécution de l'action augmentent. D'une manière surprenante, ils trouvent que le délai de réaction augmente lorsque l'intensité des actions engagées sur les marchés clés des firmes rivales est forte. Ce résultat, contraire aux prédictions, est expliqué par Chen, Smith & Grimm (1992) par le pouvoir de marché et l'engagement de la firme ayant entrepris les actions.

Schomburg, Grimm & Smith (1993) analysent l'influence de la structure du secteur sur l'introduction d'un nouveau produit dans les secteurs de la brasserie, des télécommunications et des ordinateurs personnels aux États-Unis. La compétition semble affectée, dans cette recherche, par les caractéristiques des compétiteurs et par l'environnement.

Ce type de compétition est défini par l'introduction de nouveaux produits et par les réactions qu'elles suscitent. Le secteur est examiné à travers la croissance des ventes, le nombre de compétiteurs, le niveau de différenciation des produits introduits ainsi qu'à travers le taux d'entrée et

- 9 -

de sortie des firmes dans le secteur. La rivalité est mesurée par les caractéristiques de l'introduction du nouveau produit (taux, menace, étendue, radicalité) et par les caractéristiques de la réponse (délai de réaction calculé en nombre de jours). Les résultats indiquent que la rivalité portant sur le nouveau produit augmente lorsque la croissance des ventes du secteur décline, lorsque le nombre de compétiteurs croît et lorsque la différenciation en termes de produit est forte. Cependant et contrairement aux attentes, la concurrence est plus forte au niveau des fournisseurs lorsque les barrières à l'entrée/sortie sont plus fortes. Schomburg, Grimm & Smith (1993) notent, en outre, une relation inverse entre la rivalité sur le nouveau produit et la profitabilité du secteur (1993 : 28), ce qui demanderait, selon eux, plus d'investigation.

La littérature évoquée ci-dessus, loin d'être exhaustive, semble suggérer que l'unité actions/réactions constitue un bon outil méthodologique pour l'analyse de la compétition dynamique. Malgré l'"habillage" opéré par Smith, Grimm & Gannon par le biais de la théorie de la communication-information, cette approche de la stratégie est d'un apport substantiel pour notre connaissance des comportements concurrentiels des firmes. Encore une fois, il n'est pas superflu d'ajouter que Porter (1980) fut un des premiers précurseurs de cette démarche par le biais de son examen des manœuvres défensives et offensives entreprises par les firmes en quête d'avantages compétitifs.

II - Problématique

La littérature récente sur la stratégie tend à montrer que l'unité actions/réactions serait un outil conceptuel pertinent pour examiner le comportement compétitif et dynamique des firmes.

Dans cet esprit, les firmes offensives engagent des actions et espèrent que leurs actions leur permettront d'acquiescer des avantages, durables de préférence. Cette notion de durée suppose que les leurs concurrents ne réagissent pas à actions entreprises ou réagissent d'une manière très lente. L'absence de réaction, volontaire ou contrainte, suppose que les manœuvres offensives engagées sont efficaces puisqu'elles ne se traduisent pas par un surcroît de compétition. Il est alors intéressant d'examiner ces actions qui ne provoquent pas de réactions ou celles qui nécessitent un long délai de réaction. Comme Porter l'a observé (1980), l'efficacité d'une action dépend en grande partie de la façon dont elle va être contrée et du délai de réaction. Il ajoute que les firmes, en général, profitent des actions qui n'entraînent pas de réponse et/ou de celles qui retardent les réactions. L'analyse des caractéristiques des actions devient ainsi essentielle à la compréhension des comportements compétitifs.

En effet, l'idée implicite qui guide cette recherche et qui sous-jacente à l'utilisation de l'unité d'analyse actions/réactions est la possibilité d'identifier les actions qui provoquent des réponses. À partir du moment où il est envisageable de déterminer ce type d'actions compétitives, il est alors intéressant de suggérer des stratégies permettant d'éviter des réactions ou de prolonger le délai de réaction.

Ce refus d'engagement de l'affrontement, cher à certains stratèges militaires, se traduit dans la théorie de la stratégie par le concept d'évitement (Koenig, 1993, Martinet, 1990). Cette notion d'évitement serait, ainsi, le fondement de la stratégie idéale. Les firmes choisiraient ainsi les actions compétitives qui n'entraîneraient pas de compétition, en d'autres termes, les firmes chercheraient à être là où la compétition est faible, voire inexistante (Smith, Grimm & Gannon, 1992).

Aussi, la construction des hypothèses (inachevée à ce jour) de cette recherche repose sur la définition des caractéristiques des actions qui ne provoquent pas de réponses, peu de réponses ou beaucoup de réponses. Ces hypothèses s'appuient également sur le délai de réaction (court ou long) ainsi que le degré d'imitation (réactions

similaires ou différentes).

Par ailleurs, il est clair que l'engagement d'actions compétitives a pour but l'obtention d'avantages compétitifs. Les manœuvres défensives, essayent, de la même manière, d'éliminer ces avantages ou de retrouver les avantages antérieurs, ou tout le moins, l'équilibre antérieur. Par conséquent, des hypothèses reposant sur l'efficacité des actions et des réactions compétitives sont en cours d'élaboration et seront proposées.

Ces observations nous permettent de dégager les axes essentiels de cette recherche :

- 1 - l'utilisation de l'unité actions/réactions pour étudier les comportements compétitifs des firmes
- 2 - la définition des caractéristiques des actions qui autorisent la prédiction des réactions
- 3 - la détermination de la performance des firmes à partir des comportements compétitifs observés.

III - Méthodologie

Cette recherche fait l'hypothèse que les caractéristiques des actions déterminent les réactions compétitives, leur degré d'imitation et leur délai de réaction. En outre, cette recherche fait l'hypothèse que les actions et les compétitives ont un impact important sur la performance des firmes.

Pour tester ces hypothèses, un champ d'observation a été défini, celui de la presse en France. Ce secteur a été choisi pour deux raisons. D'abord, le secteur de la presse a connu ces dernières années une grande mutation, de grands bouleversements et une concurrence assez poussée. Ensuite, l'information sur ce secteur est abondante, relativement disponible et publique.

Par ailleurs, le secteur de la presse est très vaste et hétérogène. L'examen de tout le secteur serait non seulement fastidieux, dépasserait le cadre de cette recherche mais en outre serait peu significatif pour les objectifs recherchés. Aussi, deux segments ont été sélectionnés : la presse économique et la presse magazine "news".

La presse magazine "news" se compose de : l'Événement du Jeudi, Le Point, Le Nouvel Observateur, l'Express.

La presse économique est constituée de Capital, L'Expansion, Le Nouvel Économiste, Challenges, Enjeux Les Echos, L'Entreprise, l'Essentiel du Management.

Ces différents titres sont adossés à des groupes de presse importants ou des groupes industriels. L'étude des groupes en tant que tels sort du cadre de cette recherche.

Les limites de ces segments sont connues et bien identifiées, néanmoins, des experts du secteur ont été sollicités, par écrit, pour confirmer la liste des acteurs.

Les entretiens exploratoires, la lecture des revues spécialisées de la presse et des ouvrages de référence ont permis d'identifier les actions compétitives suivantes :

- Nouvelle formule
- Entrée d'un nouvel acteur (l'entrée peut être considérée comme une action très particulière)
- Changement de contenu rédactionnel
- Mise en place de suppléments
- Baisse des tarifs des abonnements
- Promotions
- Couplage publicitaire
- Campagne publicitaire
- Nouvelle maquette
- Changement de jour de parution
- Edition régionale
- Nouveaux thèmes
- Nouvelles rubriques
- Association avec un autre média
- Accent sur la "Une"
- Augmentation de prix
- Baisse de prix

Les restructurations, les changements à l'intérieur de l'organisation, les modifications dans la structure du capital ne sont pas identifiés, ici, comme comportements compétitifs.

Ces actions compétitives ont, également, été identifiées dans la presse spécialisée du secteur et confirmés par écrit par six experts.

La presse spécialisée du secteur est constituée de La Correspondance de la Presse, CB News, Stratégies, L'Echo de la Presse, Décision Médias, Médias Pouvoirs. Une analyse comparative de ces différents supports est en cours pour définir la source d'information la plus pertinente, la plus indépendante et la plus fiable et également celle qui peut couvrir toute la durée d'observation de cette recherche.

- 13 -

Cette recherche insistant sur une mesure directe de la compétition, les mouvements compétitifs sont ainsi saisis à travers une analyse de contenu des articles publiés dans les revues spécialisées du secteur. Cette méthode de collecte est identique à celle de Miller & Friesen (1977, 1978); Jauch, Osborn & Martin (1980). Elle est identique aussi à la démarche d'identification chronologique des mouvements tragiques dans les secteurs en déclin de Harrigan (1980).

Cette technique est également utilisée par une grande partie des recherches récentes sur la stratégie. Par exemple, Chen & MacMillan (1990); Chen, Smith & Grimm (1992); Smith, Grimm & Chen (1991) analysent les mouvements

compétitifs dans le secteur du transport aérien américain grâce à une analyse de contenu d'une publication spécialisée Aviation Daily. Les réactions citées dans cette publication étaient identifiées à l'aide de mots clés indiquant la réponse. Les actions ayant provoqué ces réactions sont déterminées en effectuant une lecture rétrospective de Aviation Daily.

Cette recherche applique la même procédure de collecte de données. Un codage des différents événements compétitifs est en cours sur une période s'étalant de fin 1984 à 1995.

Le codage concerne les comportements compétitifs qui ont but l'obtention d'avantages compétitifs, l'affaiblissement ou l'élimination de concurrents (définition adaptée de Bain & Qualls, 1987 : 258).

Le choix de la période est loin d'être arbitraire. En effet, le lancement, le 19 novembre 1984, de l'Evenement du Jeudi sur le segment de la presse magazine "news" a profondément changé les conditions de la concurrence; démarrer, par conséquent, l'examen du comportement des acteurs de ce segment à partir de cette date nous a semblé fructueux par rapport à l'objet de cette recherche. Par ailleurs, dans un souci d'harmonie et pour des raisons pratiques, nous avons préféré également étudier la presse économique durant la même période.

Sur un plan statistique, nos variables explicatives vont concerner les caractéristiques des actions compétitives engagées par les firmes alors que nos variables à expliquer sont relatives à l'occurrence des réactions, le délai de réaction et le délai d'imitation.

- 14 -

Conclusion :

Elaborer une conclusion respectable pour une recherche en cours nous semble inutile et hasardeux. Aussi, préférons-nous réserver à la présentation orale la définition des hypothèses et les résultats empiriques obtenus.

Bibliographie :

Bain, J.S., & Qualls, P.D., 1987. Industrial Organization: A treatise. Greenwich, CN : JAI Press Inc.

Balakrishnan, S., & Wernerfelt, B. 1986. Technical change, competition and vertical integration. Strategic Management Journal, 7 : 347-359.

Cool, K., & Dierickx, I. 1993. Rivalry, strategic groups and firm profitability. Strategic Management Journal, 14 : 47-59.

Cool, K., Dierickx, I., & Jemison, D. 1989. Business strategy, market structure and risk-return relationships : a structural approach. Strategic Management Journal, 10 : 507-522.

Bettis, R.A. et Weeks, D. 1987. Financial returns and strategic interaction : The case of instant photography, *Strategic Management Journal*, 8, 549-563.

Caves, R.E. 1984. Economic analysis and the quest for competitive advantage. In *Paper and Proceedings of the 96th Meeting of the American Economic Association*, pp.127-132.

Chen, M.J., 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry : toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 : 100-134.

Chen, M.J., & Hambrick, D.C. 1995. speed, stealth, and selective attack : How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38 : 539-570.

Chen, M.J., & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance. An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15 : 85-102.

Chen, M.J., Smith, K.G., & Grimm, C.M. 1992a, Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38 : 439-455.

Chen, M.J., & MacMillan, I.C. 1992b. Nonresponse and delayed response to competitive moves : The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 : 539-570.

Cyert, R.M., Simon, H.A., & Trow, D.B. 1988 *Observation of a business decision*. NY : New York University Press.

De Man, A.P. 1994. 1980, 1985, 1990 : A Porter Exegesis. *Scandinavian Journal Management*, 4 : 437-450

- 16 -

Dixit, A. 1988. A general model of R&D Competition and policy. *Rand Journal of Economics*, 19 : 317-326.

Fombrun, C.J. & Ginsberg, A. 1990 Shifting gears : Enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11 : 297-308

Galbraith, C.S. & Stiles, C.H., 1983. Firm profitability and relative firm power. *Strategic Management Journal*, 4 : 237-429.

Godberg, L.G. 1973. The effect of conglomerate mergers on competition. *Journal of Law and Economics*, 16 : 137-158

Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A. *Strategy implementation: The role of structure and process*. St-Paul, MN: West Publishing, 1978.

Harrigan, K.R., 1980. Strategies for declining business, Lexington, MA : Lexington Books.

Hatten, K.J., & Hatten, M.L. 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. Strategic Management Journal, 8 : 329-342.

Jauch, L.R., Osborn, R.N. & Martin, T.N., 1980 Structured content analysis of cases : a complementary method for organizational research, Academy of Management Review, n_5, pp.517-526.

Khandwalla, P.N. 1981. Properties of competing organisation. NY : Oxford University Press.

Koenig, G., 1993. Management Stratégique, Editions Nathan.

Kotler, P., & Armstrong, G., 1989 Principles of marketing. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Lenz, R.T. 1980. Strategic capability : a concept and framework for analysis. Academy of Management Review, 5(2) : 225-234.

MacMillan, I., McCaffery, M.L., & Van Wijk, G. 1985. Competitor's responses to easily imitated new products : Exploring commercial banking product introductions. Strategic Management Journal, 13 : 363-380.

Martinet, A.C., 1990. Epistémologie de la stratégie in Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, Paris, 1990

- 17 -

Miller, D. & Friesen, P.H. Strategy making in context : Ten empirical archetypes, Journal of Management studies, 1977, n_14, pp.251-260.

Miller, D. & Friesen, P.H. Archetypes of strategy formulation, Management Science, 1978, n_24, 221-236.

Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. Management Science, 1978, 24, 934-938.

Nelson, R.R. & Winter, S.G., 1982. An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Poirier, L., Le discours de la stratégie militaire, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1988, pp.64-73.

Porter E.M. 1980, Choix stratégique et concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs de la Concurrence dans l'Industrie, Traduction française (1990), Economica, Paris.

Porter, E.M., 1985. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press.

Scherer, F.M. 1980. Industrial market structure and economic performance, Chicago : Rand McNally.

Scherer, F.M., et Ross, D. 1990. Industrial market structure and economic performance, Boston : Houghton Mifflin.

Schomburg, A.J., Grimm, C.M., & Smith, K.G. 1993. Avoiding new product warfare : The role of industry structure, Academy of Management Review, 18, 452-480.

Schumpeter, J.A., The theory of economic development, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.

Smith, K.G., Grimm, C.M. & Gannon, M.J. 1992. Dynamics of competitive strategy, Sage Publications.

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J, & Chen, M.J. 1989. Predictors of competitive strategic actions : Theory and preliminary evidence. Journal of Business Research, 18 : 245-258.

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J, & Chen, M.J. 1991. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. Academy of Management Journal, 34 : 60-85.

Thompson, A.A, & Strickland, A.J. III.1993. Strategic Management. Boston, MA : Richard D.Irwin, Inc.