

Quand le déplacement du niveau d'analyse permet de redessiner les contours de l'unité d'analyse d'usage d'un champ théorique : un exemple dans le cadre de la dynamique concurrentielle

Eymas, Fabien

Université Paris 8 – Laboratoire d'Économie Dionysien

fabien.eymas@univ-paris8.fr

Bensebaa, Faouzi

Université Paris 8 – Laboratoire d'Économie Dionysien

faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr

Résumé :

La dynamique concurrentielle se distingue des autres approches en matière de stratégies d'entreprise à travers trois caractéristiques principales : elle postule que la concurrence est dynamique, que ce dynamisme résulte d'interactions concurrentielles et que c'est sur l'étude de ces interactions à leur niveau le plus fin que doit reposer l'analyse stratégique. Cependant, la reconnaissance du fait que les entreprises n'entretiennent pas entre elles que des relations concurrentielles met à mal le tropisme pour la rivalité consubstantielle à l'approche de la dynamique concurrentielle. Nous proposons une refondation de son champ en faisant du concept d'interaction relationnelle la nouvelle unité d'analyse de prédilection, une unité d'analyse qui intègre la diversité des relations qu'entretiennent les entreprises avec de multiples parties prenantes.

Mots-clés : dynamique concurrentielle, interaction concurrentielle, interaction relationnelle, unité d'analyse, dyade entreprise/client

Quand le déplacement du niveau d'analyse permet de redessiner les contours de l'unité d'analyse d'usage d'un champ théorique : un exemple dans le cadre de la dynamique concurrentielle

INTRODUCTION

Les sciences de gestion se caractérisent par la mobilisation d'une palette de niveaux d'analyse plus large que dans d'autres disciplines, comme la psychologie qui s'intéresse à l'individu, la sociologie qui s'intéresse au groupe ou l'anthropologie qui s'intéresse à la société (Lecocq, 2002). Cette spécificité devrait être une source de richesse, les approches multi-niveaux apparaissant fécondes en sciences sociales (Russo, 2009). Cependant, les travaux en sciences de gestion ne semblent pas préciser le ou les niveau(x) d'analyse retenu(s) de manière assez systématique (Lecocq, 2012). Pourtant, les changements de niveau d'analyse apparaissent comme le cours logique des développements théoriques, puisqu'ils permettent de savoir si les mécanismes repérés à un niveau se répliquent ou varient à un niveau différent.

Aussi le champ de la dynamique concurrentielle s'est-il constitué au niveau de la relation dyadique entre deux concurrents sur un même marché pour évoluer vers d'autres niveaux d'analyse comme la relation entre deux entreprises en concurrence sur plusieurs marchés ou les groupes stratégiques. Si la contextualisation au sein de niveaux d'analyse variés a enrichi la perspective de la dynamique concurrentielle, son unité d'analyse – l'interaction concurrentielle (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012 ; Ketchen *et al.*, 2004 ; Smith *et al.*, 1992 ; 2001) –, n'a que très peu évolué tant elle est constitutive du champ (Chen et Miller, 2015). Or, cela apparaît comme une anomalie, les unités d'analyse ayant elles aussi vocation à évoluer au gré des changements du contexte environnemental général. Ainsi sommes-nous passés, par exemple et même s'il ne s'agit que de tendances, d'analyses portant sur les entreprises à des travaux sur les alliances (Gomes-Casseres, 1996), puis sur les porte-feuille d'alliances (Hoffmann, 2005) ; d'analyses portant sur la concurrence, à des travaux sur la coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996), puis sur la coopération réticulaire (Baum *et al.*, 2014) en raison d'une évolution marquée par la complexification des relations

interentreprises. Les sciences de gestion apparaissent, dans cette perspective, capables de se renouveler en modifiant leurs unités d'analyse que nous définissons plus comme « *le focus de la recherche* » (Lehiany, 2012) que comme « *le niveau [d'analyse] sur lequel la théorie est centrée* » (Lecocq, 2012) dans la mesure où une théorie peut se centrer sur un objet qu'elle étudie à différents niveaux.

La dynamique concurrentielle s'intéresse à l'interaction concurrentielle comme la théorie des coûts de transaction à la transaction, c'est sa raison d'être. Même si des travaux nuancent la dimension exclusivement concurrentielle de la relation entre rivaux ont assez tôt vu le jour dans le cadre de la dynamique concurrentielle (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Chen et Miller, 2011 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Tsai, 2002 ; Tsai *et al.*, 2011), ce n'est que récemment que la dynamique concurrentielle a commencé à se restructurer de manière à se départir de son tropisme pour la rivalité (Chen et Miller, 2015). Pour témoigner de la complexité des relations concurrentielles, trois modes d'interaction distincts ont été proposés : rivale, coopérative et relationnelle (Chen et Miller, 2015). La première (tableau 1) décrit une relation entre concurrents, caractérisée par des attaques dont l'objectif est l'appropriation de ce que détient l'autre (parts de marchés, ressources etc.) Les deux dernières s'inscrivent dans une perspective plus large que la simple rivalité, notamment la dernière qui part du principe que les actions menées par les entreprises sont complexes et que leurs conséquences affectent différemment leurs multiples parties prenantes, ce qui peut entraîner des réponses variées de leur part (Chen et Miller, 2015). L'interaction relationnelle vise à obtenir des bénéfices de ce mode d'engagement à long terme, alors que la relation rivale témoigne d'une volonté de gains à court terme.

Tableau 1 – Interaction rivale vs interaction relationnelle (adapté de Chen et Miller, 2015)

	INTERACTION RIVALE	INTERACTION RELATIONNELLE
Objectif	Appropriation	Bénéfice pour tous
Mode	Attaque	Gestion de la relation
Acteurs	Concurrents	Parties prenantes
Outils	Économiques	Sociaux et idéologiques
Horizon de gains	Court terme	Long terme

Le concept d'interaction relationnelle traduit une prise de conscience des limites de la dimension « rival-centrée » de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2015). Mais ce nouveau concept nous apparaît relativement ambigu. Il semble en effet ne pas avoir pour objet de se substituer à l'interaction rivale, il n'en serait qu'une alternative, à privilégier dans certaines circonstances (Chen et Miller, 2015). Alors que l'interaction concurrentielle relevait de la nature de la concurrence, les interactions rivale et relationnelle apparaissent comme des options stratégiques. Dès lors, que deviendrait l'unité d'analyse de la dynamique concurrentielle ? Il semble manquer un concept pour englober les diverses options stratégiques possibles.

Notre objectif est justement d'approfondir le concept d'interaction relationnelle, de manière à en faire la nouvelle unité d'analyse privilégiée de la dynamique concurrentielle. Cette communication suit le plan suivant. Dans une première partie, nous présentons à la fois les fondements théoriques, le champ d'observation et la méthodologie de notre recherche (1.). Dans une deuxième partie, nous décrivons les résultats (2.) que nous discutons et dont nous analysons les implications dans une troisième partie (3).

1. FONDEMENTS THÉORIQUES, CHAMP D'OBSERVATION ET MÉTHODOLOGIE

Avant de préciser notre champ d'observation (1.2.) et d'explicitier la méthodologie mise en œuvre (1.3.), nous présentons les grandes lignes de la dynamique concurrentielle qui servent de fondements théoriques à notre recherche (1.1.).

1.1. LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE COMME CADRE THÉORIQUE

La dynamique concurrentielle, en tant que champ d'analyse stratégique, se distingue à travers trois caractéristiques (Chen et Miller, 2012). La première réside dans une approche résolument dynamique de la concurrence (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012 ; Ketchen *et al.*, 2004 ; Smith *et al.*, 2001). Cette nature dynamique de la concurrence est même présentée comme la caractéristique essentielle du champ de la dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 2012). En effet, c'est notamment la volonté de rompre avec les approches de la stratégie perçues comme trop statiques qui est à l'origine de l'émergence de la dynamique concurrentielle dans les années 1980 (Smith *et al.*, 1992). La deuxième caractéristique distinctive de la dynamique concurrentielle est sa focalisation sur les actions concrètes des

entreprises. L'objectif est de rompre avec les analyses qui portent sur ce qui peut être facilement mesuré plutôt que sur ce que les entreprises font réellement (Smith *et al.*, 1992). Les travaux en dynamique concurrentielle reposent ainsi sur les actions réelles des entreprises, présentées comme les éléments premiers, les « grains fins » de la concurrence (Bensebaa, 2003). Cette focalisation sur les actions concurrentielles est devenue une méthode de travail qui permet notamment de distinguer la dynamique concurrentielle de la théorie des jeux qui, elle, mobilise et construit des modèles formels et logiques (Chen et Miller, 2012). La troisième caractéristique qui distingue la dynamique concurrentielle réside dans une approche interactive de la concurrence. Cette interactivité, qui se manifeste par un dialogue entre entreprises, apparaît comme « *le cœur de la stratégie et de la concurrence* » (Chen et Miller, 2015, p. 759). La dimension dialogique de la concurrence conduit les travaux sur la dynamique concurrentielle à porter sur les relations relatives entre deux concurrents (Chen et Miller, 2012). L'idée principale est de comprendre comment les interactions concurrentielles permettent ou non de prendre l'avantage sur le concurrent (Bensebaa, 2000 ; Chen *et al.*, 1992 ; Chen et MacMillan, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Smith *et al.*, 1991 ; Venkataraman *et al.*, 1997), même si elles peuvent aussi bénéficier à tous (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen et Miller, 2011) ou avoir des conséquences plus ambivalentes (Chen, 2008 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Tsai, 2002 ; Tsai *et al.*, 2011). Ces dernières conclusions qui témoignent de la complexité des relations concurrentielles ont conduit à la distinction entre les trois modes d'interaction – coopérative, relationnelle et rivale – (Chen et Miller, 2015) mentionnée *supra*.

L'approche de la dynamique concurrentielle part du principe que la concurrence est dynamique, que cette dynamique se traduit par une succession d'interactions entre entreprises et qu'il faut analyser les actions concrètes des entreprises. La logique interactionniste et la focalisation sur les actions concurrentielles concrètes conduisent logiquement à faire de la dyade action/réaction – ou interaction concurrentielle – l'unité d'analyse privilégiée des travaux en dynamique concurrentielle (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012 ; Ketchen *et al.*, 2004 ; Smith *et al.*, 1992 ; 2001). L'action d'une entreprise constitue le point de départ potentiel d'un dialogue concurrentiel. À l'action déployée par une entreprise peut répondre la réaction d'un concurrent. L'action d'une entreprise, en dynamique concurrentielle, est appréhendée dans son rapport avec le concurrent et sa réaction potentielle. Les travaux de dynamique concurrentielle reposent sur l'analyse des interactions concurrentielles, le rapport

au concurrent étant omniprésent. Si les travaux sur la dyade action/réaction portent sur une séquence, une interaction concurrentielle, les travaux sur le comportement concurrentiel et sur le répertoire stratégique portent sur plusieurs interactions. Les développements ultérieurs ou parallèles sur l'asymétrie concurrentielle, l'avantage au premier agissant, la compétition sur les facteurs de marché, la concurrence multi-marché, la coopétition, les groupes stratégiques, la perception concurrentielle et la rivalité entre *leaders* et *challengers* interrogent des interactions concurrentielles dans différents contextes. Le modèle *Awareness-Motivation-Capability (AMC)* (Chen, 1996 ; Miller et Chen, 1994) vise à intégrer les travaux en dynamique concurrentielle, il sert ainsi d'intermédiaire entre actions et réactions potentielles : pour qu'une entreprise réagisse à l'action d'un concurrent, il faut qu'elle ait pris conscience de cette action, qu'elle soit motivée à répondre et qu'elle dispose des moyens nécessaires pour le faire (Chen et Miller, 2012). Focalisé sur le lien entre actions et réactions, ce modèle témoigne de la dimension « rival-centrée » de la dynamique concurrentielle.

Nous cherchons à montrer, dans cette contribution, que l'on peut enrichir la compréhension de la nature de la concurrence, dans le cadre de la dynamique concurrentielle, en changeant de niveau d'analyse. C'est en menant ainsi une recherche à un niveau individuel – celui des dirigeants d'entreprise – portant sur l'unité d'analyse traditionnelle de la dynamique concurrentielle – l'interaction concurrentielle –, que nous faisons émerger à la fois la richesse de cette unité d'analyse et sa conceptualisation réductrice. Cette dernière nous amène à proposer une nouvelle conceptualisation.

1.2. CHAMP D'OBSERVATION

Nous avons construit un échantillon par choix raisonné. Comme nous souhaitons analyser le discours de ceux qui, à la fois, décidaient et mettaient en œuvre les actions stratégiques, de manière à réduire les possibles intermédiaires entre décideurs et acteurs, nous avons choisi de nous entretenir avec des dirigeants de TPE. Dans le but de faciliter la généralisation analytique de notre travail, nous avons fait le choix de solliciter des dirigeants de TPE *a priori* typiques (Royer et Zarlowski, 2014) puisque nous les avons trouvés dans un annuaire en ligne¹ et d'introduire de la variété (Royer et Zarlowski, 2014) en ciblant des secteurs d'activité différents. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés à interroger des cavistes,

1 <https://annuaire.laposte.fr/>.

des hôteliers indépendants et des libraires, leur relatif grand nombre favorisant notre possibilité d'obtenir suffisamment de retours positifs à nos sollicitations.

1.3. DESIGN MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons réalisé une recherche compréhensive (Dumez, 2016) de nature qualitative qui s'appuie sur l'interprétation du discours des dirigeants que nous avons rencontrés. Nous avons mis en œuvre une méthodologie abductive, celle-ci semblant bien adaptée à notre recherche, dans la mesure où son point de départ a consisté en l'intuition d'une anomalie (Dumez, 2016) dans le cadre théorique de la dynamique concurrentielle. Le modèle *AMC* nous semblait réduire la complexité cognitive des individus à la notion de « conscience » et nous espérions pouvoir montrer que d'autres fonctions cognitives étaient en jeu dans la mécanique qui conduisait de l'action d'une entreprise à la réponse de son concurrent. Nous avons ainsi entamé une première phase d'exploration à la recherche d'une anomalie (1.3.1.), dont nous avons approfondi l'exploration après un retour à la théorie (1.3.2.).

1.3.1. Première phase d'exploration

Nous avons commencé par rédiger un guide d'entretien que nous avons testé sur deux dirigeants dont le premier est le seul de l'ensemble des vingt-deux dirigeants interviewés qui a refusé que l'entretien soit enregistré. Les entretiens que nous avons menés étaient des entretiens semi-structurés : nous avons laissé très largement les interviewés parler de ce qu'ils considéraient comme devant être relié à la thématique de la concurrence, mais nous avons tout de même un canevas auquel nous référer pour limiter les oublis et recentrer la conversation. Ainsi demandions-nous, dans un premier temps, au dirigeant de nous raconter son parcours, puis la manière dont il avait accédé à la tête de l'entreprise ou dont il l'avait créée ou reprise. Ce n'est donc que dans un second temps que nous abordions la thème de l'entretien, à savoir la concurrence. Nous avons divisé ce thème principal en deux sous-parties : les représentations de la concurrence, d'une part, et les pratiques de la concurrence, d'autre part, de manière à ne pas négliger l'un ou l'autre des deux aspects au cours de l'entretien. Durant cette première phase, nous nous sommes entretenus avec sept dirigeants sur une période d'un mois. Le tableau 2 donne les informations principales concernant ces entretiens. Tous les dirigeants interviewés l'ont été sur leur lieu de travail, dans le département des Hauts-de-Seine en France.

Tableau 2 – Entretiens de la première phase d’exploration

ENTRETIEN		ENTREPRISE				DIRIGEANT		
Date	Durée	Secteur d’activité	Structure juridique	Date de création / reprise	Effectif salarié	Sexe	Âge	
1	24/01/2018	30min59s	Caviste	SAS	2012	1	M	56 ans
2	25/01/2018	46min50s	Caviste	SAS	2017	0	M	52 ans
3	31/01/2018	33min19s	Librairie	SARL	2008	5	M	~ 50 ans
4	02/02/2018	33min52s	Librairie	SARL	2003	0	M	50 ans
5	14/02/2018	34min25s	Hôtellerie - Restauration	SARL	2009	2	M	~ 40 ans
6	23/02/2018	52min24s	Caviste	SARL	2010	1	F	~ 50 ans
7	28/02/2018	30min54s	Hôtellerie	SARL	1983	11	F	~ 60 ans

Ces entretiens ont été transcrits intégralement rapidement après avoir été menés (Silverman, 1999). Nous avons ensuite choisi d’analyser 70 pages de transcription selon la méthode de l’attention flottante² (Ayache et Dumez, 2011) qui permet une analyse des données suffisamment indépendante du cadre théorique (Corbin et Strauss, 2008 ; Dumez, 2016 ; Miles *et al.*, 2019), ce qui permet de réduire le risque de circularité (Dumez, 2016).

Une fois notre anomalie détectée, nous sommes retournés à la théorie pour confirmer qu’il en s’agissait bien d’une et pour réfléchir à la manière idoine d’approfondir la question. Concrètement, cela nous a conduit à modifier notre guide d’entretien en vue de la seconde phase d’exploration.

1.3.2. Seconde phase d’exploration

Nous ne pouvions pas intégralement modifier notre guide d’entretien, la concurrence devait en rester le sujet principal. L’objectif n’était certainement pas de les amener à confirmer l’anomalie détectée, mais de les laisser librement, s’il le souhaitait, venir à elle. Nous avons ainsi simplement redécoupé le cœur de notre guide d’entretien de manière à préciser les sous-thèmes. Au lieu d’un découpage entre représentations et pratiques de la concurrence qui se sont avérées difficiles à dissocier, nous avons choisi quatre sous-thèmes : la concurrence, de

2 Une méthode d’analyse qui consiste à lire le texte intégralement à plusieurs reprises avant de prendre des notes afin de ne pas se laisser influencer par ses premières impressions.

manière à interroger les représentations que les dirigeants s'en faisaient ; les concurrents, de façon à voir si les répondants pouvaient les identifier, nous dire ce qu'ils faisaient ou s'ils entretenaient des relations avec eux ; les actions concurrentielles, dans le but de faire parler les interviewés de ce qui les poussaient à agir en direction du marché ; les réponses concurrentielles, afin de savoir si les dirigeants interrogés répondaient parfois aux actions de leurs concurrents. Notre guide d'entretien était ainsi encore largement construit dans une perspective « rival-centrée » de la concurrence, notamment à travers la présence de la quatrième sous-partie. C'est surtout au travers des deuxième et troisième sous-parties respectivement sur les concurrents et les actions concurrentielles, que nous entendions mieux comprendre, d'une part, la diversité des relations entretenues avec les concurrents et, d'autre part, ce qui poussait véritablement les dirigeants à agir. Tout en introduisant des questions plus précises que celles posées dans le premier guide d'entretien, nous avons conservé la volonté de laisser les dirigeants s'exprimer le plus librement possible, de manière à ne pas orienter leurs réponses.

Pour cette seconde phase, nous nous sommes entretenus, sur leur lieu de travail, avec treize dirigeants d'entreprises des Hauts-de-Seine et de la Seine-Saint-Denis en France. Le tableau 3 rassemble les informations principales concernant ces entretiens réalisés en moins de deux mois.

Tableau 3 – Entretiens de la seconde phase d'exploration

ENTRETIEN		ENTREPRISE				DIRIGEANT		
Date	Durée	Secteur d'activité	Structure juridique	Date de création / reprise	Effectif salarié (hors apprentis)	Sexe	Âge (en 2018)	
8	23/05/2018	52min15	Cave (vin)	EI	2014	1 à 2	M	62 ans
9	05/06/2018	35min32	Librairie	SARL	2007	1	M	42 ans
10	13/06/2018	25min07	Cave (vin)	SAS	2016	2	M	47 ans
11	19/06/2018	38min39	Hôtellerie - Restauration	SARL	2009	(1 à 2)	M	35 ans
12	27/06/2018	37min37	Librairie	EI	2000	1/2	F	~ 55 ans

13	27/06/2018	33min34	Hôtellerie	SASU	2014	7	M	46 ans
14	28/06/2018	49min42	Hôtellerie - Restauration	SARL	1988	0	M	~ 50 ans
15	05/07/2018	22min44	Hôtellerie	SARL	2015	1	M	29 ans
16	10/07/2018	51min03	Cave (vin)	SAS	2016	2	M	~ 40 ans
17	10/07/2018	14min27	Cave (bière)	SARL	2014	2	M	35 ans
18	11/07/2018	18min48	Cave (vin)	SASU	2017	2	M	~ 45 ans
19	12/07/2018	32min06	Cave (vin)	SASU	2016	0	M	~ 55 ans
20	12/07/2018	26min59	Librairie	EUURL	2015	1	M	51 ans

Ces entretiens ont également été retranscrits intégralement rapidement après avoir été conduits (Silverman, 1999). Pour l'analyse des entretiens de cette seconde phase, nous avons fait le choix d'utiliser un logiciel de lexicométrie. La lexicométrie consiste en une analyse statistique de données textuelles (Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007). Le principe de ce type d'analyse est de ramener l'ensemble des mots qui composent le corpus étudié à leur forme la plus simple, de découper le corpus en segments de texte, puis d'établir des statistiques sur les cooccurrences des formes au sein des segments de texte et entre eux. Concrètement, les différentes analyses nécessitent que le corpus soit « lemmatisé », c'est-à-dire que, d'une part, l'ensemble des mots soient ramenés à leur version la plus simple : verbes à l'infinitif, noms au singulier et adjectifs au masculin singulier et que, d'autre part, les mots porteurs de sens (formes actives) (adjectif, adverbe, nom commun, verbe) soient distingués de ceux qui ne le sont pas (formes supplémentaires) (articles, prépositions, pronoms etc.). Nous éliminons les formes non reconnues, de manière à ce que les initiales des interviewés et de l'intervieweur n'apparaissent pas. Après quelques essais, nous avons dû déplacer le verbe « aller » des formes actives vers les formes supplémentaires, car il apparaissait 425 fois, soit presque deux fois plus que de le deuxième terme le plus présent (« gens », 214 fois) et, surtout, car l'interprétation de sa fréquence conduisait à une impasse compte-tenu, notamment, de son utilisation importante dans des verbes au futur proche. De même, nous avons ajouté les termes « choses » et « trucs » aux formes supplémentaires, l'interprétation de leur signification s'avérant impossible en raison de la nature vague de leur sens. Ces manipulations ne sont pas sans rappeler la dimension bricolée inhérente au codage (Ayache et Dumez, 2011).

Cependant, ce que nous cherchons en mobilisant un tel logiciel, c'est à donner de la crédibilité à notre travail. Nous souhaitons, à l'aide de ce logiciel, formuler une interprétation consistante de notre corpus. L'objectif du logiciel est de faire émerger des thématiques du corpus d'une façon « objective », rapide et exhaustive (Gavard-Perret *et al.*, 2012). À la manière du codage, il s'agit de rationaliser l'interprétation des données textuelles. Nous avons fait le choix du logiciel IraMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) qui présente l'avantage de permettre plusieurs types d'analyse dont la classification hiérarchique descendante (CHD) (Reinert, 1990) qui a fait la notoriété du logiciel Alceste. Outre la CHD, il permet de réaliser des statistiques textuelles, des nuages de mots, des analyses de similitudes, des analyses de spécificités et des analyses factorielles des correspondances.

2. RÉSULTATS : LA FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

La première phase d'exploration (2.1.) nous a permis de repérer une anomalie théorique dont nous avons approfondi l'analyse grâce à notre seconde phase d'exploration (2.2.).

2.1. PREMIÈRE PHASE D'EXPLORATION

Deux éléments nous sont apparus particulièrement pertinents dans la perspective de notre travail. D'une part, les dirigeants que nous avons rencontrés s'intéressent peu à leurs concurrents et à ce qu'ils font. D'autre part, le client apparaît être la partie prenante sur laquelle ils focalisent le plus leur attention. Le tableau 4 présente les *verbatim* qui appuient cette analyse.

Tableau 4 – Résultats de l'analyse par attention flottante

RÉSULTAT 1 : le rival est bien présent, mais n'est pas une obsession	RÉSULTAT 2 : le client est au centre de l'attention des dirigeants
Dirigeant 1 : « Une fois par mois, je fais intervenir une maison de champagne pour une dégustation (...) Peut-être que d'autres cavistes le font, pour en revenir à la concurrence, je ne m'en occupe pas, très honnêtement, c'est vraiment le cadet de mes soucis ».	Dirigeant 1 : « Je veux vraiment que le client qui vient ici se sente sécurisé, je ne veux pas l'arnaquer, c'est pas dans mon esprit, et, en plus, je veux qu'il revienne, je veux qu'il ait confiance ».

<p>Dirigeant 6 : « On aime bien aller voir ce qui se passe chez nos confrères, ce qu'on a pu rater, pourquoi on ne s'est pas intéressés à ci ou à ça, qu'est-ce qui se fait, voilà. C'est pas que ça influence nos choix, c'est que c'est bien de savoir ce qui se fait ailleurs, parce qu'on aime bien se tenir informés en fait ».</p> <p>Dirigeant 7 : « On se bat pour avoir nos clients, mais comme tous les hôtels, sur les services, sur les petits plus, mais pas vis-à-vis d'un concurrent direct ».</p>	<p>Dirigeant 2 : « Une fois que le concept est lancé, vous naviguez un peu au nez. Vous voyez bien ce qui marche et ce qui ne marche pas. Et au fur et à mesure, vous adaptez votre [offre]. (...) Une fois que c'est lancé, c'est lancé. Vous suivez ce que veulent les clients ».</p> <p>Dirigeant 3 : « La fidélisation de la clientèle, ça c'est fait dès que je suis arrivé ».</p>
---	---

2.2. SECONDE PHASE D'EXPLORATION

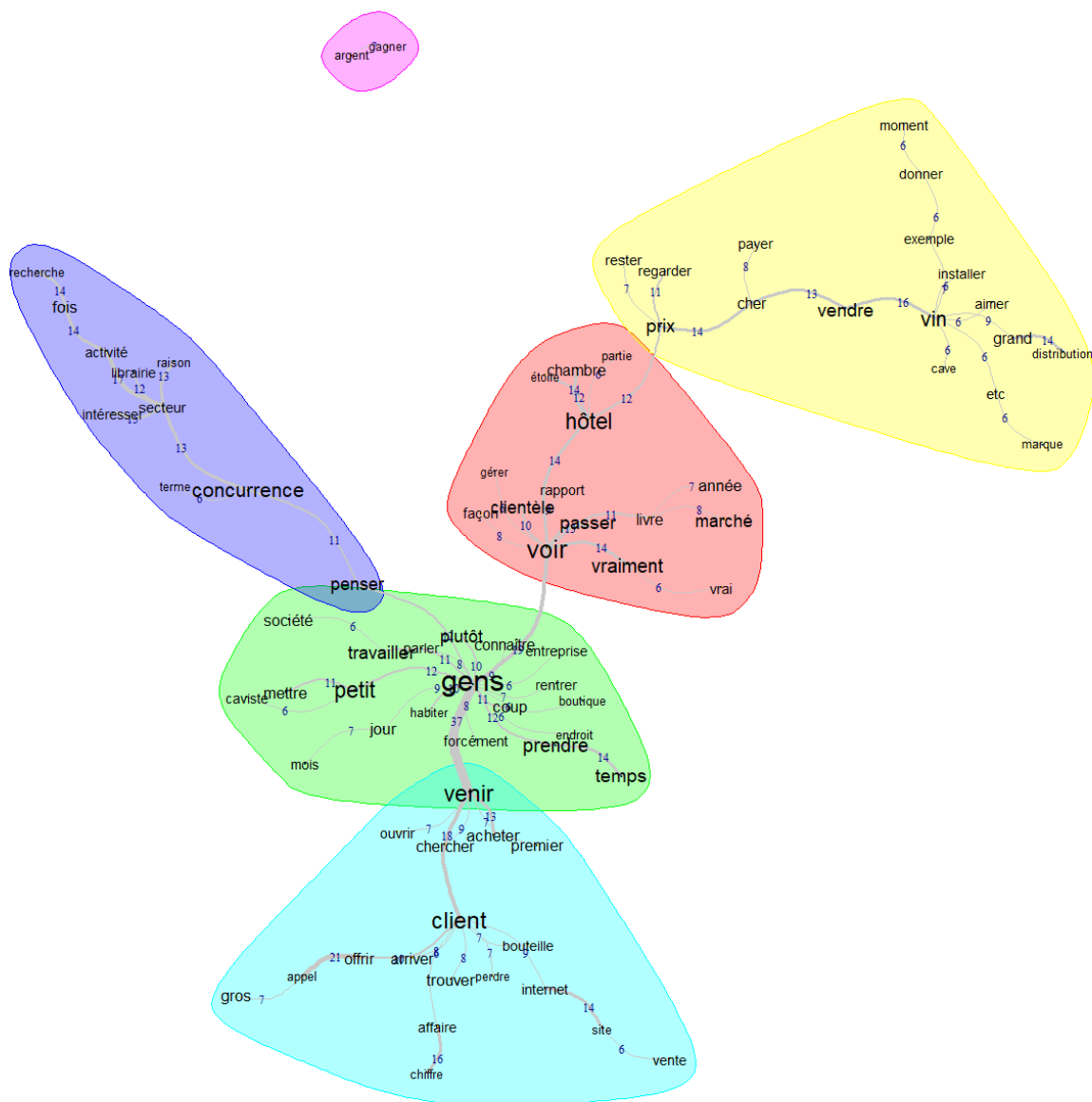
L'objectif de cette seconde phase d'exploration est de préciser le résultat de la première, notamment en aboutissant à une meilleure compréhension de ce que pourrait être l'interaction relationnelle. À travers un autre type d'analyse, en mobilisant un corpus plus important obtenu sur la base de questions parfois plus précises, nous cherchons à mieux comprendre comment les dirigeants de TPE agissent et quelle place jouent leurs concurrents et leurs clients dans la définition et le déploiement de leurs actions.

Nous mobilisons plusieurs techniques de traitement des données : l'analyse des similitudes (2.2.1.) d'abord, la classification hiérarchique descendante (2.2.2.) ensuite, l'analyse factorielle des correspondances (2.2.3.) enfin.

2.2.1. Analyse des similitudes

L'analyse de similitudes a l'avantage, en comparaison du nuage de mots, de s'intéresser aux relations entre les mots. Nous cherchons à obtenir une analyse à la fois riche et lisible, ainsi l'analyse présentée ici est le fruit de plusieurs essais. Nous avons décidé de conserver, comme le montre la figure 1, toutes les formes qui apparaissent au moins 21 fois, ce qui nous fait un total de 138 formes. Nous utilisons le critère de la cooccurrence comme lien entre les mots, ainsi le logiciel compte le nombre de fois que deux mots apparaissent dans le même segment de texte. De manière à assurer le meilleur compromis possible entre lisibilité et richesse de la représentation, nous avons choisi de ne faire apparaître les cooccurrences qu'à partir d'un seuil de 6. Le chiffre entre deux mots reliés par un trait indique le nombre de fois que ces deux mots apparaissent ensemble dans des segments de texte différents.

Figure 1 – Graphe des similitudes



Nous observons que le corpus est composé de plusieurs réseaux de formes dont le mot « gens » est le centre. C'est à la fois le mot qui revient le plus souvent et le mot qui draine le réseau le plus dense autour de lui. Il est relié au reste du corpus *via* trois verbes : venir (37 cooccurrences), voir (19 cooccurrences) et penser (12 cooccurrences). La relation « gens/venir », avec 37 cooccurrences, apparaît ainsi comme la relation principale du corpus. Nos dirigeants semblent se focaliser sur l'objectif et les moyens pour faire venir les gens dans

leurs commerces. Par « gens », il faudrait donc essentiellement comprendre « client » ou « chaland ». Si nous ajoutons les 18 cooccurrences entre « venir » et « client » – quatrième cooccurrence la plus importante du corpus –, que le réseau autour de la forme « client » est le second réseau le plus dense du corpus, nous constatons que nos entretiens sur la thématique de la concurrence se sont transformés en discussion autour du client. Le terme « concurrence » est marginalisé, simplement relié à trois formes, dont deux (« terme » et « penser ») provenant essentiellement des questions de l'intervieweur. Le terme de « concurrence » ne semble ainsi servir qu'à décrire un secteur d'activité comme plus ou moins concurrentiel. Le terme de « concurrent » n'apparaît même pas, car il n'est pas assez relié aux autres formes du corpus. Avec un seuil minimum de 5 cooccurrences, il apparaîtrait relié au verbe « regarder », dans le réseau de la forme « prix », en marge des relations et réseaux centraux du corpus.

2.2.2. Classification hiérarchique descendante

La CHD regroupe dans des classes les formes réduites les plus semblables de manière à faire émerger du corpus des thématiques. C'est à travers un retour au texte, plus précisément aux segments de texte, que le chercheur donne un sens aux différentes classes définies par l'analyse logicielle.

En augmentant le nombre de classes terminales de la phase 1 de l'analyse, passant ce chiffre de 10 à 13, nous avons pu obtenir le classement d'un nombre satisfaisant de segments du corpus (79,48 %) dans un nombre convenable de classes (6) regroupant chacune une part relativement équilibrée du corpus (de 9,3 % à 20,4 %). Le tableau 5 ci-dessous présente les mots associés aux différentes classes et leur degré de dépendance à celles-ci (mesurée par le χ^2 , présenté arrondi au dixième). Nous avons retenu les 20 premières formes afin de ne pas diluer les mots les plus importants (en haut du tableau) dans une liste trop longue. Nous ne précisons pas le taux de probabilité qui mesure le risque que le test de dépendance du χ^2 soit faux, car il est inférieur ou égal à 0,012 %.

Tableau 5 – Formes les plus liées à chaque classe

	CLASSE 1		CLASSE 2		CLASSE 3		CLASSE 4		CLASSE 5		CLASSE 6	
	Forme	Chi ²	Forme	Chi ²	Forme	Chi ²	Forme	Chi ²	Forme	Chi ²	Forme	Chi ²
1	Vin	236,4	Hôtel	293,3	Gens	56,2	Clientèle	108,2	Métier	92	Livre	127,7
2	Vigneron	56,7	Chambre	176,5	Venir	53,6	Revenir	92,5	Gros	85,1	Offrir	115,5

3	Produit	48,8	Étoile	63,7	Rue	49,6	Client	67,8	Marché	83,7	Appel	98,2
4	Nature	47,3	Mois	62,3	Habiter	49	Établissement	62,1	Distributeur	61,5	Commander	86,2
5	Vendre	42,7	Partir	43	Coup	48,5	Convivialité	49,1	Acteur	52,3	Internet	72,9
6	Qualité	33,2	Tourisme	42,3	Brasserie	41,4	Super	44,2	Considérer	41,4	Permettre	62,6
7	Cave	32,2	Changer	41,9	Lieu	38,5	Fidèle	41,3	Marque	37,8	Commun	57,6
8	Distribution	29	Location	38	Jour	34,2	Week-end	39,3	Niveau	37,7	Librairie	45,4
9	Besoin	29	Social	32,4	Monde	27,7	Perdre	38,6	Plutôt	37,4	Répondre	42,7
10	Proposition	27,5	Touriste	28,3	Problème	27,2	Supposer	34,7	Concurrence	36,6	Commande	39,7
11	Km	23,5	Garder	28,3	Tête	23,9	Gagner	33,3	Terme	35,8	Là-dessus	39,6
12	Installer	23,2	Cher	26,5	Dimanche	23,9	Cuisine	32,3	Spiritueux	30,3	Loi	39,6
13	Aimer	22,7	Norme	25,3	Époque	23,1	Fidéliser	32,3	Secteur	27,7	Site	36,5
14	Beaujolois	22,7	Nuit	25,3	Arriver	22,7	Midi	30,8	Vente	27,7	Bibliothèque	34,8
15	Sentir	20,6	Année	25	Rendre	22,4	Essentiellement	29,8	Croissance	26,2	Supermarché	33,9
16	Bio	19,6	Contrat	24,1	Voir	21	Bonjour	29,8	Développement	26,1	Classe	29
17	Traditionnel	19,6	Bas	23,9	Rentrer	21	Soir	25,2	Financier	26,1	Obliger	27,6
18	Ressembler	19,6	Hôtellerie	23,9	Parler	21	Part	24,8	Prendre	24,7	École	24,7
19	Morgon	19,6	Hôtelier	23,9	Discuter	19,9	Nouvelle	23,6	Départ	24,2	Direct	24,7
20	Excellent	19,6	Rester	22,5	Jeune	19,6	Convivial	23,6	Notamment	21,6	Assurer	24,4

Ce sont ces mots, ainsi que les segments de texte associés à chaque classe, qui nous permettent de trouver un thème pour chaque classe. Pour les classes 1, 2 et 6, la thématique apparaît facilement : il s'agit des trois secteurs d'activité que nous avons choisi d'explorer au cours de notre recherche, respectivement le milieu du vin et plus particulièrement des cavistes, l'hôtellerie et la librairie. Cela traduit le fait que nous avons, au cours de nos entretiens, parlé de l'activité concrète des dirigeants, qu'ils ont pu s'exprimer librement sur leur milieu et ses caractéristiques propres.

Les trois autres classes revêtent davantage d'intérêt pour notre recherche dans la mesure où elles nous permettent de dégager des thématiques transversales. Le tableau 6 synthétise l'interprétation que nous avons donnée à ces trois classes.

Tableau 6 – Les thématiques transversales du corpus

CLASSES	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Classe 4 Le client et sa fidélisation	Dirigeant 14 : « <i>Quand on est commerçant, on doit forcément travailler la fidélité de ses clients. D'une manière basique, un bon client est un client qui revient. La meilleure façon de connaître la température de sa clientèle, c'est de la voir revenir</i> ».

<p>(9,27 % des segments classés)</p>	<p>Dirigeant 11 : « <i>Les deux clientèles du midi et du soir sont fidèles. En fait, c'est notre force d'une certaine manière</i> ».</p>
<p>Classe 5</p> <p>Vocabulaire commercial, économique et professionnel</p> <p>(16,15 % des segments classés)</p>	<p>Dirigeant 16 : « <i>Vente Privée, c'est le plus gros vendeur de vin. Après, il y a des acteurs spécifiques qui sont les distributeurs modernes, qui sont soit issus du métier des négociants, comme Millesima, soit des entreprises qui ont bâti un beau site comme Vente à la propriété, avec, vraiment, une stratégie marketing</i> ».</p> <p>Dirigeant 10 : « <i>Moi, je me situe sur ce métier d'importateur/distributeur. Et, alors que le marché est en pleine évolution, c'est-à-dire à la fois au niveau de la demande : le consommateur va de plus en plus vers des marques artisanales, indépendantes etc. (...) Clairement, le marché va vers ça au niveau de la demande. Au niveau de l'offre, c'est pareil, il y a de plus en plus de distilleries indépendantes</i> ».</p>
<p>Classe 3</p> <p>Dimension territoriale et de proximité</p> <p>(20,17 % des segments classés)</p>	<p>Dirigeant 19 : « <i>Ce sont d'ailleurs souvent les gens qui viennent voir leur famille, qui habitent ailleurs, qui nous découvrent et qui font découvrir cette boutique à leurs parents ou à leur famille</i> ».</p> <p>Dirigeant 11 : « <i>Ils allaient tous directement du métro vers leur lieu de travail, sans passer par ici</i> ».</p>

Cette classification hiérarchique descendante laisse apparaître que le client et sa fidélisation est une thématique essentielle du corpus, alors que la concurrence en elle-même et la relation qu'entretiennent les dirigeants interviewés à celle-ci et à leurs concurrents ne ressortent pas comme une thématique importante. Cela conforte l'interprétation des résultats de l'analyse des similitudes.

2.2.3. Analyse factorielle des correspondances

Il s'agit d'une analyse qui vise à faciliter l'interprétation des données en fournissant une représentation graphique (figure 2) des différentes formes du corpus regroupées dans les classes de la CHD. En ce qui concerne notre recherche, ce graphique nous permet de montrer la dimension transversale des classes 3, 4 et 5, au contraire des classes 1, 2 et 6 qui, reflétant

3. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

Avant d'envisager les implications de notre recherche (3.2.), nous discutons les résultats obtenus (3.1.).

3.1. POURSUITE DE LA REMISE EN CAUSE DE LA PRÉPONDÉRANCE DU RAPPORT DE RIVALITÉ

Nous essayons, à travers ce travail de recherche, de mieux comprendre la dynamique concurrentielle et la nature de la concurrence. La mobilisation de l'interaction concurrentielle comme unité de base de l'analyse vient de la volonté d'opérer « *un changement radical de l'unité d'analyse – éloignée d'unités comme l'organisation ou les données financières de fin d'année vers une unité d'analyse plus dynamique comme l'événement concurrentiel ou la dyade action/réaction* » (Smith *et al.*, 1992, p. xi). Cette unité d'analyse constitue une caractéristique clé de la dynamique concurrentielle et elle n'a été partiellement discutée que très récemment (Chen et Miller, 2015). Elle semble avoir été utilisée comme un artefact pour mettre en avant la nature dynamique de la concurrence. Pour autant, notre recherche ne remet pas en cause l'essentiel de ce qui fonde la dynamique concurrentielle, bien au contraire. En ajoutant un autre type d'interaction comme force motrice de la concurrence, nous enrichissons la perspective de la dynamique concurrentielle en lui permettant de se décentrer du rapport de rivalité. C'est ce qui a déjà été fait à travers les travaux visant à montrer que toute relation entre concurrents n'était pas nécessairement une relation gagnant/perdant (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Chen et Miller, 2011 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Tsai, 2002 ; Tsai *et al.*, 2011), et qui a entraîné la distinction entre trois modes d'interaction concurrentielle : coopérative, relationnelle et rivale (Chen et Miller, 2015). En montrant comment une partie prenante – le client – joue un rôle important dans cette dynamique concurrentielle, notre travail pourrait s'inscrire dans la perspective de l'interaction relationnelle qui envisage que la dynamique concurrentielle intègre à la fois d'autres acteurs que les entreprises rivales et d'autres rapports que celui de rivalité (Chen et Miller, 2015). De plus, ce travail permet de nourrir une réflexion sur les articulations à opérer entre les concepts d'interaction concurrentielle, d'interaction coopérative, d'interaction relationnelle et d'interaction rivale.

3.2. IMPLICATIONS

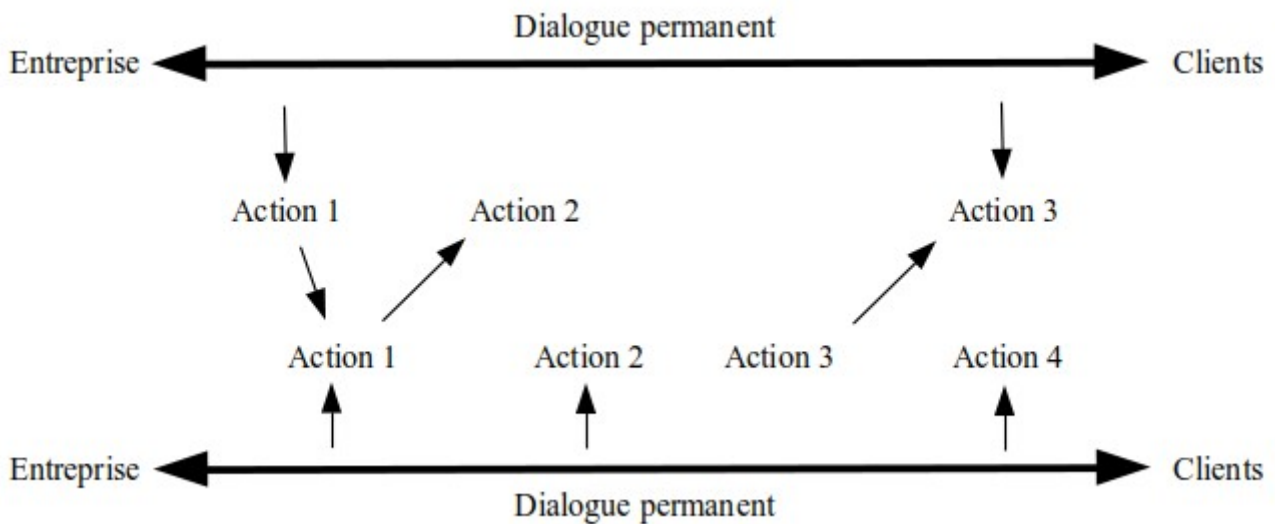
Les implications de notre recherche sont à la fois théoriques (3.2.1.) et pratiques (3.2.3.). Notre travail contient également des limites (3.2.2) et nécessite d'être poursuivi (3.2.4.).

3.2.1. Apports théoriques

Notre recherche propose une nouvelle manière d'analyser la dynamique concurrentielle. Depuis ces débuts, celle-ci est étroitement liée à la rivalité. C'est, dès le départ, le parti qu'ont pris les chercheurs s'inscrivant dans le champ de la dynamique concurrentielle pour décrire le caractère dynamique de la concurrence. En reliant l'analyse de la rivalité à la concurrence, ils ont réussi à bâtir un construit théorique qui met l'accent sur cette nature dynamique. Mais, ce que nos recherches ont révélé, c'est que le dialogue entre entreprises vu comme fondement de la nature dynamique de la concurrence apparaît largement comme une fiction. Ce dialogue existe et nous en avons trouvé quelques occurrences dans nos recherches.

Mais, d'une part, ce dialogue entre concurrents ne traduit pas systématiquement une relation de rivalité, nous avons aussi trouvé des exemples de rapports de coopération, traduisant une situation de coopération (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Tsai, 2002). Et, d'autre part, comme les analyses lexicométriques que nous avons réalisées le montrent, la concurrence n'est pas du tout ce sur quoi les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus focalisent leur attention. Nous avons peu parlé de leurs concurrents et ils ne les connaissent que d'assez loin. Ils se concentrent bien davantage sur leurs clients pour définir et mettre en œuvre leurs actions concurrentielles. Ces recherches constituent donc une base solide à partir de laquelle nous pouvons porter un nouveau regard que les forces motrices de la concurrence. Nous ne remettons pas en question la nature dynamique de la concurrence, mais ce qui nourrit ce dynamisme. Selon nous, celui-ci peut provenir de plusieurs sources, au moins deux : les concurrents et leurs actions d'une part, les clients et leurs besoins d'autre part. Cela nous permet de donner une nouvelle représentation de la dynamique concurrentielle comme le montre la figure 3.

Figure 3 – La dynamique concurrentielle



Les trois caractères clés de la dynamique concurrentielle sont préservés : notre vision part des grains fins que sont les actions des entreprises pour décrire une concurrence dont la nature dynamique provient de sa dimension interactive. Nous donnons une vision enrichie des interactions qui sous-tendent ces actions. Cette vision enrichie nous permet de proposer une nouvelle définition de la concurrence qui peut être vue comme une succession de diverses formes d'interactions concrètes. Ces interactions concrètes sont le fruit de diverses forces motrices : l'une d'elle a été mise en évidence depuis longtemps, il s'agit de la rivalité ; une autre a été mise au jour à travers notre recherche, c'est le dialogue entreprise/clients.

En fin de compte, notre travail alimente la refondation déjà entamée de la dynamique concurrentielle (Chen, 2008 ; Chen et Miller, 2015). Il s'inscrit dans le sens de la tendance récente visant à donner une moindre importance au rapport de rivalité dans la dynamique concurrentielle, notamment à travers le développement du concept d'interaction relationnelle (Chen et Miller, 2015). Notre recherche permet de tenter de préciser cette notion. Il nous semble ainsi que l'on peut voir l'interaction relationnelle, non pas comme une option stratégique au même titre que les interactions coopérative et rivale – sans doute ces questions sont-elles pertinentes dans le cadre de travaux sur le répertoire d'actions stratégiques –, mais bien plutôt comme une unité d'analyse plus conforme à la réalité de la dynamique concurrentielle. Ce concept d'interaction relationnelle traduirait ainsi la diversité des interactions qui sont au cœur de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie des entreprises. Les forces motrices de la concurrence deviendraient ainsi des modalités

d'interactions relationnelles entre parties prenantes. On pourrait ainsi distinguer des relations de coopération, de coopétition et de rivalité. Les exemples donnés intègrent la relation entreprise/clients que nous avons mise au jour dans notre recherche. Cette vision de l'interaction relationnelle ouvre la porte à une véritable intégration des diverses parties prenantes de l'entreprise, le tableau 7 apparaît ainsi comme une ébauche à compléter.

Tableau 7 – Les interactions relationnelles, unités de base de la dynamique concurrentielle

INTERACTIONS RELATIONNELLES			
Mode	Acteurs	Outils	Horizon de gains
Coopération	Entreprise / clients	Dialogue direct, enquêtes...	Long terme
	Client / fournisseur	Partenariats d'impartition	Long terme
	Entreprises ni concurrentes, ni dans un rapport client/fournisseur	Partenariats symbiotique	Moyen et long terme
Coopétition	Concurrents	Alliances	Long terme
Rivalité	Concurrents	Attaques / réponses	Court terme

3.2.2. Limites

La principale limite de notre travail est lié à notre échantillon. Nos conclusions sont valables dans les secteurs d'activité que nous avons explorés, mais il nous est difficile d'affirmer qu'elles le seront dans d'autres. Notre recherche suffit à dire qu'il existe d'autres forces motrices de la dynamique concurrentielle que la rivalité et partant, à proposer une nouvelle unité d'analyse de prédilection pour la dynamique concurrentielle, mais il nous est difficile d'aller beaucoup plus loin. Nos travaux sont susceptibles d'être poursuivis, par exemple par une recherche inductive qui, *via* un questionnaire, interrogerait un nombre important de dirigeants de nombreux secteurs sur leurs pratiques concurrentielles.

3.2.3. Apports pratiques

Les implications pratiques de notre recherche sont pour l'instant modestes. Pour les enrichir, d'autres travaux pourraient poursuivre le travail présent. Nous pouvons tout de même d'ores et déjà conseiller aux dirigeants et managers de s'intéresser de près à la manière dont leurs

concurrents gèrent leurs relations avec leurs clients, car ils pourraient trouver dans leurs pratiques des sources d'inspiration susceptibles de leur permettre d'améliorer leur capacité à répondre aux besoins des leurs.

3.2.4. Recherches futures

D'autres travaux sont nécessaires pour apporter des conclusions pratiques plus précises. Il nous semblerait intéressant de chercher à relier nos résultats à la performance des entreprises. Plus précisément, il serait intéressant, pour une entreprise, de savoir si le fait de fonder son comportement concurrentiel sur telle ou telle modalité d'interaction relationnelle peut avoir des conséquences en matière de performance. Concrètement, si des actions concurrentielles fondées sur le dialogue de coopération entreprise/clients donnaient de meilleurs résultats que des actions fondées sur le dialogue de rivalité entreprise/concurrents, nous pourrions conseiller aux dirigeants d'entreprises d'investir davantage dans leur relation clientèle que dans leur veille concurrentielle. Bien entendu, ces recherches devraient chercher à déterminer de manière nuancée le fondement des actions le plus opportun selon les circonstances.

D'autres travaux sont également nécessaires pour améliorer les fondements théoriques de la dynamique concurrentielle. D'abord, nous pourrions chercher d'autres forces motrices de la dynamique concurrentielle, d'autres modalités d'interaction relationnelle. Il est tout à fait envisageable que les entreprises portent parfois leur attention sur d'autres facteurs que leurs concurrents ou leurs clients lorsqu'il s'agit pour eux de définir et mettre en œuvre leurs actions concurrentielles. Ainsi pourrions-nous rechercher le rôle de parties prenantes comme les créanciers, les fournisseurs, les salariés, etc. Ensuite, nos résultats ouvrent de nombreuses possibilités de recherches futures. En fait, à peu près tout ce qui a été fait sur le dialogue entreprise/concurrents peut être revisité dans la perspective du dialogue entreprise/clients. Jusqu'à présent, par exemple, les questions de répertoire stratégique et de comportement concurrentiel de l'entreprise ont été étudiées en se focalisant sur le rapport de rivalité entre les entreprises, mais nous pouvons désormais nous demander comment les rapports entre une entreprise et ses clients affectent le répertoire stratégique et le comportement concurrentiel d'une entreprise. Pour être encore plus précis, nous pouvons prendre l'exemple d'une caractéristique de l'entreprise qui est présentée comme un déterminant de son comportement : la taille. Il est bien entendu important de savoir que les petites entreprises initient davantage

d'actions concurrentielles, qu'elles sont plus rapides à les mettre en œuvre et que, lorsqu'elles sont attaquées, elles ont moins tendance à répondre à ces attaques que les entreprises plus grandes (Chen et Hambrick, 1995). Il est aussi fort utile de savoir que les grandes entreprises sont davantage susceptibles de recevoir des réponses à leurs actions que les entreprises plus petites (Venkataraman *et al.*, 1997). Mais il serait pareillement judicieux de savoir si la taille d'une entreprise influence sa capacité à comprendre ses clients et, surtout, il serait utile de sortir du cadre de la rivalité qui imprègne l'ensemble des travaux de dynamique concurrentielle, car des entreprises peuvent définir et mettre en œuvre des actions sans s'intéresser du tout à leurs concurrents. Certains travaux, partant de la prééminence de la relation de rivalité comme un fait acquis, ont pu être biaisés par ce parti pris. Ce travail qui nous attend nous aidera à mieux comprendre le comportement concurrentiel des entreprises.

CONCLUSION

Cette recherche visait à l'approfondissement d'un concept – l'interaction relationnelle – dont le sens nous apparaissait ambigu. Ce concept avait émergé comme une option stratégique parmi trois : l'interaction coopérative, l'interaction relationnelle et l'interaction rivale qui devait prendre la place du concept d'interaction concurrentielle. Ainsi disparaissait le concept d'interaction concurrentielle qui était jusqu'alors l'unité d'analyse privilégiée du champ de la dynamique concurrentielle. La transformation d'une unité d'analyse en une option stratégique laissait un vide théorique que nous nous sommes efforcés de combler en approfondissant le concept émergent d'interaction relationnelle. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche qualitative en nous positionnant à un niveau d'analyse peu mobilisé en dynamique concurrentielle : le niveau individuel.

Notre travail a abouti à deux résultats importants. D'une part, le dialogue action/réaction présenté comme inhérent à la dynamique concurrentielle est largement une fiction, les dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés se focalisant bien davantage sur leurs clients que sur leurs concurrents pour définir et mettre en œuvre leurs actions stratégiques. Ce résultat s'inscrit dans la tendance récente qui vise à nuancer le « rival-centrisme » du champ de la dynamique concurrentielle. D'autre part, cette découverte d'une force motrice de la dynamique concurrentielle autre que la rivalité nous a amené à proposer une nouvelle conceptualisation de l'interaction relationnelle. Puisque la rivalité n'est pas la seule force motrice de la concurrence, un concept plus large que l'interaction concurrentielle doit prendre

sa place comme unité d'analyse privilégiée de la dynamique concurrentielle. C'est le rôle que nous proposons d'assigner à l'interaction relationnelle qui dispose du potentiel pour englober les relations de coopération, de coopétition et de rivalité que tissent entre eux les différentes parties prenantes de l'entreprise de l'élaboration à la mise en œuvre de la stratégie.

En dépit de ces apports, notre recherche doit être poursuivie. D'abord, il apparaît nécessaire de savoir si la focalisation des entreprises sur leurs clients plutôt que sur leurs concurrents est également valable pour des entreprises d'autres secteurs d'activité et d'autres tailles. Ensuite, il pourrait être intéressant de lier les modes d'interaction à la performance des entreprises, de manière, notamment, à proposer des recommandations managériales plus assurées. Enfin, l'ensemble des résultats de la dynamique concurrentielle pourrait être réinterrogé à la lumière de relations interentreprises envisagées comme moins systématiquement rivales.

Références

Ayache, M. et Dumez, H. (2011), « Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », *Le Libellio d'AEGIS*, 7, 29-34.

Baum, J. A., Cowan, R. et Jonard, N. (2014), « Does evidence of network effects on firm performance in pooled cross-section support prescriptions for network strategy? », *Strategic Management Journal*, 35, 652-667.

Bengtsson, M. et Kock, S. (2000), « "Coopetition" in business networks – To cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29, 411–426.

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

Bensebaa, F. (2001), « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 33-61.

Bensebaa, F. (2003), « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », *Finance Contrôle Stratégie*, 6, p. 5-37.

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

Boyd, J.L. et Bresser, R.K.F. (2008), « Performance implications of delayed competitive responses : Evidence from the U.S. retail industry », *Strategic Management Journal*, 29, 1077-1096.

Chen, M.J. (1996), « Competitor analysis and inter-firm rivalry : Towards a theoretical integration », *Academy of Management Review*, 21, 100-134.

Chen, M.J. (2008), « Reconceptualizing the competition – cooperation relationship », *Journal of Management Inquiry*, 17, 288-304.

Chen, M.J. et Hambrick, D.C. (1995), « Speed, stealth, and selective attack : How small firms differ from large firms in competitive behavior », *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.

Chen, M.J. et MacMillan, I.C. (1992), « Nonresponse and delayed response to competitive moves : The roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, 35, 359-370.

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

Chen, M.J. et Miller, D. (2011), « The relational perspective as a business mindset: managerial implications for East and West », *Academy of Management Perspectives*, 25, 6–18.

Chen, M.J. et Miller, D. (2012), « Competitive dynamics : Themes, trends, and a prospective research platform », *The Academy of Management Annals*, 6, 135-210.

Chen, M.J. et Miller, D. (2015), « Reconceptualizing competitive dynamics : a multidimensional framework », *Strategic Management Journal*, 36, 758-775.

Chen, M.J., Smith, K.G. et Grimm, C.M. (1992), « Action characteristics as predictors of competitive responses », *Management Science*, 38, 439-455.

Chen, M.J., Venkataraman, S., Black, S.S. et MacMillan, I.C. (2002), « The role of irreversibilities in competitive interaction: behavioral considerations from organization theory », *Managerial and decision economics*, 23, 187-207.

Corbin, J. et Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles; London; New Delhi : Sage Publications.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative, Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.

Ferrier, W.J. et Smith, K.G., et Grimm, C.M. (1999), « The role of competitive action in market share erosion and industry », *Academy of Management Journal*, 42, 372-388.

- Gauzente, C. et Peyrat-Guillard, D. (2007). *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*. Colombelles : Editions EMS Management & Société.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil : Pearson Education.
- Gnyawali, D.R. et Madhavan, R. (2001), « Cooperative networks and competitive networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective », *Academy of Management Review*, 26, 431-445.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hoffmann, W. H. (2005), « How to manage a portfolio of alliances », *Long Range Planning*, 38, 121-143.
- Ketchen, D.J., Snow, C.C. et Hoover, V.L. (2004), « Research on competitive dynamics : recent accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, 30, 779-804.
- Lecocq, X. (2002), « La question des niveaux d'analyse en sciences de gestion ». In Mourgues, N. [ed], *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*. Paris : Édition EMS Management & Société, pp. 173-192.
- Lecocq, X. (2012), « Niveaux d'analyse et réification », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, 5-11.
- Lehiany B. (2012), « Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, 59-73.
- MacMillan, I.C. (1988), « Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative », *The Academy of Management Executive*, 2, 111-118.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. et Saldana J. (2019). *Qualitative Data: A Methods Sourcebook*. Los Angeles : Sage.
- Miller, D. et Chen, M.J. (1994), « Sources and consequences of competitive inertia : A study of the U.S. airline industry », *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A. (1996). *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Paris : Village Mondial.
- Ndofor, H.A., Sirmon, D.G. et He X. (2011), « Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry », *Strategic Management Journal*, 32, 640-657.

Ratinaud, P. (2014), « IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Version 0.7 alpha 2) », <http://iramuteq.org/documentation/html>, consulté le 16/01/2019.

Reinert, M. (1990), « ALCESTE: Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26, 24–54.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014), « Échantillon(s) ». In Thiétart, R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, pp. 219-260.

Russo, F. (2009). *Causality and Causal Modelling in the Social Sciences: Measuring Variations*. Dordrecht : Springer.

Silverman, D. (1999). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks : Sage.

Smith, K.G., Ferrier, W.J. et Ndofor, H. (2001), « Competitive dynamics research : critique and future directions ». In Hitt, M.A., Freeman, R.E. et Harrison, J.S. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford, UK : Blackwell Publishers, pp. 315-361.

Smith, K.G., Grimm, C.M. et Gannon, M.J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. London : Sage Publications.

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. et 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.

Tsai, W. (2002), « Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization : Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing », *Organization Science*, 13, 179-190.

Tsai, W., Su, K.-H. et Chen, M.J. (2011), « Seeing through the eyes of a rival : competitor acumen based on rival-centric perceptions », *Academy of Management Journal*, 54, 761-778.

Venkataraman, S., Chen, M.J. et MacMillan, I.C. (1997), « Anticipating reactions : factors that shape competition responses ». In Day, G.S., Reibstein, D.J. et Gunther, R.E. (Eds.), *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York : Wiley et Sons, pp. 198-219.

Vignon, C. et Jaotombo, F. (2018), « Faire du yoga loin du réverbère. Formation au management et éthique incarnée », *@GRH*, 26, 47-77.