

Actions stratégiques et délai de réaction

des firmes rivales :

Cas de la presse « people »

1425

Résumé :

Dans le but d'acquérir ou améliorer son avantage concurrentiel, la firme mène des actions stratégiques offensives. Dans un environnement d'interdépendance des intérêts compétitifs, l'action de la firme initiatrice va déclencher les réactions des firmes rivales. Ainsi, pour garder le plus longtemps possible son avantage concurrentiel, la firme a intérêt à pratiquer les manœuvres stratégiques lui permettant de maximiser le délai de réponse de ses rivaux.

En s'appuyant sur le modèle de F. Bensebaa (2000), la présente recherche estime que les réactions des firmes peuvent être déterminées par les caractéristiques des actions entreprises. En se basant sur le segment de la presse « people » en France comme champ opérationnel, cette recherche se donne comme objectif d'identifier les types d'actions stratégiques les mieux adaptées à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel, et ceci, par le biais du délai de réponse des firmes rivales.

Ainsi, déployant une démarche de recherche abductive et adoptant l'étude de cas multiples comme méthode de recherche qualitative, nous sommes parvenus à montrer que la stratégie optimale consiste à mener, dans l'ordre, des actions spécifiques, irréversibles, innovantes et intenses.

Mots clés : Dynamique concurrentielle – Action – Réaction – Délai de réponse – Presse « people ».

INTRODUCTION

Les interactions concurrentielles sont au centre de la stratégie de la vie des firmes. Parce que les firmes ne peuvent pas pratiquer un « jeu solitaire » (Koeing, 1996 p. 7), les choix stratégiques d'une entreprise sont affectés par les choix des entreprises rivales, et réciproquement. Dès lors, le mouvement stratégique de la firme, action soit-il ou réaction, est élément nécessaire pour assurer la survie et la continuité de l'organisation.

La reconnaissance de cette interdépendance des mouvements stratégiques des firmes a eu pour conséquence l'émergence d'un courant de recherche dont l'objet de prédilection est l'interaction concurrentielle et les différents niveaux d'analyse qu'elle autorise (Bensebaa, 2003) : le modèle des actions et des réactions concurrentielles. En effet, le courant propose une approche dynamique des interactions concurrentielles selon laquelle, les véritables concurrents sont repérés en fonction de leur mouvement (Mathé, 2004). Partant de ce principe, cette approche estime qu'il est donc possible de déterminer les réactions des firmes à partir des caractéristiques des actions entreprises tout en observant la concurrence d'une manière longitudinale.

La mise en valeur de l'aspect dynamique de la concurrence trouve son origine dans les travaux de MacMillan, McCaffrey et Van Wijk's (1985) qui, en s'appuyant sur la théorie des organisations, ont essayé de développer une théorie permettant d'estimer le temps de réponse des concurrents pour imiter de nouveaux produits dans le secteur de l'industrie bancaire. Bettis et Weeks (1987) examineront, ensuite, les mouvements et les contre mouvements entre Polaroid et Kodak dans la photographie instantanée en se basant sur les marchés boursiers. Smith, Grimm, Chen et Gannon (1989) soulignent que la question centrale dans la dynamique concurrentielle serait de savoir si une réaction concurrentielle peut être prédite. Ils identifient les caractéristiques des actions concurrentielles qui provoquent une réponse rapide dans un échantillon de firmes de haute technologie. Puis, une série de recherches est publiée dans le but d'examiner les conséquences des actions et des réactions concurrentielles dans le secteur de l'aviation aux Etats-Unis (Chen et MacMilan, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; Chen et Hambrick, 1995 ; Miller et Chen, 1994 ; Smith et al., 1991).

Aussi, dans leur étude sur les producteurs de software, Young, Smith et Grimm (1997) trouvent que les firmes qui mènent des actions concurrentielles en grand nombre obtiennent la plus grande performance. A partir d'une étude portant sur 41 industries différentes, Ferrier, Smith et Grimm (1999) constatent que les positions et les parts de marché des firmes leaders

sont remises en cause par les mouvements agressifs et rapides des firmes challengers, lorsque les premières sont moins concurrentielles et engageant des actions simples et routinières qu'elles exécutent lentement. Lee et al. (2000) ont étudié la réaction des prix de l'action à l'annonce de nouveaux produits, ils trouvent que les rendements du marché boursiers sont plus importants pour les firmes initiatrices d'actions et aux premiers imitateurs que pour les derniers.

Dans un contexte d'interdépendance des intérêts compétitifs, la dynamique des firmes est donc liée aux enjeux entre les actions et les réactions stratégiques. Les firmes entreprennent des actions offensives dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel. Son obtention va, par la suite, déclencher les réactions des firmes rivales dans le but de remettre en cause les stratégies mises en place. Face aux comportements des rivaux, la firme est contrainte de protéger son avantage en le gardant le plus longtemps possible. Pour se faire, elle doit mener des actions stratégiques qui suscitent aux concurrents un délai important de réponse.

Dans cet article, nous proposons d'identifier les caractéristiques des actions stratégiques n'entraînant les réactions des firmes rivales qu'après un délai significatif. Il s'agit d'une question de recherche dont l'intérêt a notamment été souligné par F. Bensebaa, auteur qui a étudié quatre caractéristiques des actions qui peuvent influencer le délai de réponse des concurrents. Son étude est réalisée à partir de deux segments de la presse magazine en France.

Au-delà de l'intérêt théorique qui consiste à « mettre à l'épreuve » le modèle de F. Bensebaa et de l'apport empirique - l'examen d'un troisième segment de la presse magazine : la presse « people » -, cette recherche répond également à un besoin exprimé par nombre de stratèges quant à une meilleure compréhension des interactions stratégiques et quant à la réflexion de leurs stratégies en termes d'actions et de réactions des firmes, et plus précisément, au niveau de la prédiction des réponses rivales.

1. CADRE CONCEPTUEL

A l'opposé de l'approche qualifiée de « statique » de la concurrence et qui, en termes de positionnement, délimite l'espace concurrentiel en réduisant progressivement le champ des interactions entre les firmes (Mathé, 2004), l'approche dynamique de la concurrence adopte une optique qui privilégie l'enchaînement des actions et des réactions compétitives comme unité d'analyse. Il s'agit donc d'analyser davantage les manœuvres concurrentielles que de caractériser les déterminants de l'intensité compétitive (Smith et al, 1992).

Nous définissons ici les actions et les réactions stratégiques ainsi que le délai de réponse. Ensuite, nous présentons le modèle proposé par F. Bensebaa avec les caractéristiques des actions stratégiques et les effets attendus.

1.1. L'ACTION STRATEGIQUE

L'action stratégique est le principal outil par lequel les firmes se positionnent dans l'environnement concurrentiel (Smith et al., 1992 ; Grimm et Smith, 1997). Elle est définie par le mouvement intentionnel et autonome réalisé d'une manière externe, spécifique et observable, initié par la firme dans le but d'améliorer sa position concurrentielle (Smith et al., 1991, 1992 ; Chen et al., 1992 ; Ferrier et al., 1999), telle que l'introduction d'un nouveau produit ou la pénétration d'un nouveau marché qui conduit à l'acquisition des parts de marché des rivaux ou bien réduire leurs recettes anticipées (Chen et al., 1995).

Pour comprendre les interactions stratégiques et les comportements concurrentiels ainsi que leur impact sur la performance des firmes, les recherches antérieures ont identifié certains attributs spécifiques aux actions compétitives. MacMillan et al. (1985) ont constaté que plus une action est visible plus elle entraîne les réponses des concurrents. Chen et al. (1992) montrent que l'action stratégique nécessitant une longue durée d'exécution réduit le nombre et la vitesse de la réponse des rivaux. Plus récemment, en tenant compte de l'action compétitive en générale, Pamela, Maggitti, Grimm et Smith (2008) étudient l'effet du Red Queen sur le contexte des mouvements compétitifs. Cette théorie, issue de la biologie évolutive, défend l'idée selon laquelle la probabilité d'extinction d'un groupe d'êtres vivants est constante du fait que, si la sélection naturelle favorise les prédateurs les plus rapides, elle favorise aussi les proies les plus rapides, ce qui a pour résultat un rapport de forces inchangé entre les espèces. L'application de cette théorie sur 4700 actions de firmes dans plusieurs industries confirme la présence de l'effet Red Queen dans le monde de la concurrence. Les auteurs montrent que les actions entreprises augmentent non seulement la performance de la

firme mais également le nombre et la vitesse des réponses des rivaux qui, à leur tour, auront un effet négatif sur la performance de la firme initiale dont l'étendue varie selon le contexte industriel et la position des firmes sur le marché.

Conséquemment aux travaux de recherche dédiés à la dynamique concurrentielle, la question sur les caractéristiques des actions stratégiques a été abordée de selon plusieurs niveaux d'analyse : par la concurrence que se font les firmes sur plusieurs marchés (Edwards, 1955), par la dyade action/réaction (Chen et al., 1992 ; Smith et al., 1991, 1992 ; Bensebaa, 2000), par la concurrence entre la firme leader et la firme challenger (Chen, 1996), ou par l'événement concurrentiel (Hitt et al., 1998), ou encore par les réseaux (Gnyawali et Madhavan, 2000 ; Bensebaa, 2003 ; Bensebaa et Le Goff, 2005).

Notre recherche s'inscrit dans la série de travaux qui mettent l'accent sur les caractéristiques des actions individuelles, des réactions, et la relation entre la dyade action-réaction. C'est à ce niveau que se produit l'engagement réel de la concurrence, où les firmes adoptent leurs stratégies, testent leurs talents et leur capacité de défendre leur réputation (Chen et al., 1995). A ce stade, la recherche a montré que les caractéristiques d'une action constituent un élément majeur pour pouvoir prédire la réponse des concurrents (Chen et al., 1992 ; Smith et al., 1991, 1992 ; Bensebaa, 2000).

MacMillan, McCafrey, et Van Wijk (1985), Smith et al. (1989) et Chen et MacMillan (1992) ont étudié, par exemple, le caractère radical de l'action. Selon eux, qualifiée de radicale toute action qui diffère des normes d'actions déjà existantes. Cette action sera difficilement interprétée par les rivaux, en conséquence, les réactions seront lentes et moins intenses. L'ampleur de l'action est également pris en compte par les chercheurs, elle concerne la quantité de ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette action, son champ d'application est mesuré par le nombre de concurrents susceptibles d'être affectés par l'action (Chen et al., 1992). Le degré de menace associé à l'action est mesuré par son impact sur le nombre des consommateurs des firmes rivales (Chen et al., 1992). Ainsi, les concurrents ont plus de difficulté à répondre quand l'ampleur de l'action augmente. Cependant, quand l'étendue de l'action et sa menace augmentent, la chance et la vitesse de réponse augmentent également (Smith et al., 1992). Bensebaa (2000), en essayant d'isoler les caractéristiques des actions n'entraînant pas de réactions, il étudie les actions compétitives selon quatre caractéristiques, selon leur irréversibilité, leur intensité, leur caractère innovant et leur spécificité.

Une action est irréversible quand elle nécessite un coût élevé et fortement engageant lors de son exécution. Elle nécessite également des dépenses juridiques et des relations contractuelles avec d'autres parties et entraîne la perturbation des systèmes et des procédures (Chen et MacMillan, 1992). Le concurrent, tenant compte des ressources nécessaires à l'engagement de telle action, se rend compte de son côté irréversible et engageant. En conséquence, les réactions à ce type d'action seront faiblement mimétiques, plus nombreuses et suscitant un long délai de réponse. L'intensité de l'action traduit le degré de menace que celle-ci envisage exercer sur les concurrents. De ce fait, chacun des concurrents perçoit la menace selon son niveau d'implication et de dépendance à la firme active. La réponse des rivaux est ainsi fonction du signal envoyé par l'action. Si l'action est clairement perçue comme dangereuse, les firmes rivales auront tendance à réagir d'une manière forte mais après un long délai. Comme MacMillan (1985), Bensebaa (2000) montre que le délai de réponse des firmes concurrentes est négativement corrélé au degré de l'intensité de l'action. Aussi, la réaction des rivaux va être également associée à l'importance des ressources engagées. A l'opposé de l'action radicale de Chen et al. (1992), l'action spécifique agit sur un aspect spécifique du marché sans bouleverser le jeu concurrentiel en se soustrayant de l'interdépendance entre les firmes. Elle fait donc partie du répertoire habituel des firmes présentes dans le secteur (Bensebaa, 2000). Dans cette optique, l'information sera claire, le signal facilement interprétable et compris par les concurrents. Par conséquent, ce type d'action va déclencher de faibles réactions mimétiques avec un délai de réponse relativement long. Finalement, l'action innovante, ou entrepreneuriale au sens de Schumpeter, a pour effet l'introduction d'une nouvelle variable dans le jeu concurrentiel par la mise en œuvre de nouvelles combinaisons à partir des ressources dont dispose la firme. Cette action crée l'instabilité en bouleversant l'ordre préétabli sur le marché, elle donne par ailleurs à la firme l'avantage du first mover (Lee et al., 2000). Par conséquent, les concurrents peuvent réagir vu que les ressources mobilisées ne sont pas nouvelles mais après un délai de réponse assez long, accompagné d'une forte tendance à l'imitation.

1.2. REACTIONS ET DELAIS

La réaction compétitive est la contrepartie d'une action compétitive. Elle est effectuée et mise en œuvre par la firme pour défendre ou améliorer sa position quand elle s'aperçoit d'une ou plusieurs actions initiées par ses concurrents (Porter, 1980). Les recherches portant sur l'étude de la firme en tant que répondeur aux actions compétitives sont marquées par les travaux de Smith et al. (1991). En effet, chaque action concurrentielle est porteuse d'un message qui, en

fonction de la capacité de perception et d'interprétation des firmes rivales, détermine la nature de leurs réactions.

Porter (1980 p.105) souligne qu'« *une firme voudra entreprendre la manœuvre qui lui donne le plus de temps avant que ses concurrents puissent lancer des représailles efficaces* ». Il suggère aussi que « *les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficieront de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais* » (Porter, 1980, p.108). Ainsi, dans un environnement compétitif, le délai de réponse est une variable cruciale dans la mesure où il représente la durée qui s'écoule entre l'action compétitive et l'initiation de la réponse. Durant cet espace de temps, la firme initiatrice profite des gains sur son action jusqu'à ce que la concurrence conduit les marges vers la baisse (MacMillan et al., 1985). Dans ce sens, le délai de réponse n'est autre que la durée de l'avantage concurrentiel.

1.3. ACTION ET DELAI DE REPONSE SELON LE MODELE BENSEBAA

L'analyse de Faouzi Bensebaa part du principe que les firmes sont constamment dans une sphère d'interdépendance pour montrer que les caractéristiques des actions stratégiques peuvent être considérées comme un outil pour se soustraire à la concurrence. En effet, l'évitement de la concurrence est apprécié selon trois critères, soit par la non occurrence de la réaction des firmes rivales, soit par la difficulté d'imitation ou par le délai de réaction. Notre recherche se limite au critère du délai de réponse car, nous jugeons qu'il représente la variable clé du système actions - réactions stratégiques dans le sens où il est, d'une part, objectif et mesurable et, d'autre part, joue un rôle central quant à la définition de l'avantage concurrentiel.

L'auteur étudie les actions stratégiques selon quatre caractéristiques : l'irréversibilité ; l'intensité ; la spécificité et l'innovation. L'irréversibilité suppose des coûts d'engagement aussi bien élevés que l'importance des ressources mobilisées. L'intensité concerne le degré de menace perçu par les concurrents lors de la mise en œuvre de l'action. L'action spécifique fait partie du répertoire classique des firmes présentes dans le secteur. L'innovation correspond à l'introduction d'une nouvelle variable dans le jeu de la concurrence.

Sur la base de l'incertitude et du contenu informationnel ainsi que les caractéristiques des actions présentées, le tableau qui suit présente les résultats obtenus après une étude empirique portant sur deux segments de la presse magazine en France : la presse « news¹ » et la presse

¹ L'Événement du Jeudi, L'Express, Le Nouvel Observateur, Le Point

économique². La collecte des données est faite par le biais des sources secondaires à travers l'analyse de contenu de six revues sectorielles³.

Tableau 1 : Les résultats obtenus par F. Bensebaa

CARACTERISTIQUES DES ACTIONS	REPONSES ATTENDUES	RESULTATS OBTENUS
Actions irréversibles	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions intenses	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions spécifiques	Beaucoup de réactions Délais de réaction courts Imitation forte	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions innovantes	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation forte	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation forte

Les résultats obtenus indiquent que les caractéristiques des actions influencent le comportement des firmes rivales. Cependant, contrairement aux conjectures préalablement établies, le nombre de réactions aux actions irréversibles, intenses et innovantes, prévu faible, s'est annoncé important. Aussi le nombre de réactions aux actions spécifiques, attendu élevé, est finalement peu important. Le délai de réponse (évalué par rapport au délai de la réalisation d'un numéro, il est considéré court jusqu'à 30 jours) des firmes est considéré long (>30 jours) quelle qu'elle soit la nature des actions. Seules les actions innovantes provoquent une forte imitation.

Considérons notre objectif de recherche et les apports de F. Bensebaa portant sur le délai de réponse, il s'agit alors d'analyser l'impact des « actions irréversibles », des « actions intenses », des « actions spécifiques » et des « actions innovantes » sur le délai de réponse des firmes rivales dans le segment de la presse « people » en France.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour apporter des éléments de réponse à la question de recherche, nous avons mobilisé l'étude de cas multiples comme méthode de recherche qualitative. L'étude de cas est définie comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'information multiples sont utilisées* » (Yin, 1994, p. 25), elle

² Capital, Challenges, Enjeux Les Echos, L'Entreprise, L'Essentiel du Management, L'Expansion, Le Nouvel Economiste

³ CB News, Correspondance de la Presse, Décision Médias, Echo de la Presse, Médias Pouvoirs, Stratégie

« se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples » (Eisenhardt, 1989, p. 534). Ce type de recherche est en effet (très) recommandé quand l'objectif du chercheur est de fournir une compréhension fine d'un phénomène émergent et à caractère multidimensionnel. Nous privilégions, également, une stratégie de recherche idiographique plutôt que nomothétique afin d'optimiser la compréhension des interactions concurrentielles dans leur contexte plutôt que la généralisation des résultats.

Comme cette recherche vise à comprendre le lien entre caractéristiques des actions stratégiques et le délai de réaction des firmes rivales, nous avons décidé d'utiliser des allers-retours entre les informations collectées et les contributions de la théorie de la dynamique concurrentielle. C'est la démarche qualifiée par l'induction non démonstrative ou bien par l'abduction. Nous comparons ainsi les propositions théoriques avec les « faits » pertinents du cas dans le but de clarifier les concepts par une « compréhension pratique » du phénomène étudié.

Dans notre étude empirique, nous avons choisi de travailler sur le secteur de la presse magazine en France. Vu la diversité du secteur, nous proposons d'étudier le segment de la presse dite « people » comme champ opérationnel. Ce segment offre un terrain qui a toutes les qualités permettant l'observation précise et détaillée de l'interdépendance des firmes : une concurrence intense, des frontières facilement identifiables, des acteurs en compétition directe et l'abondance des informations provenant essentiellement de sources secondaires de bonne qualité.

Notre tâche consistait à identifier les actions et les réactions des firmes citées dans nos sources puis regrouper les variables retenues en fonction des caractéristiques des actions. Ainsi, notre échantillon est composé de 4 magazines de presse « people ». Ces magazines sont présentés par : Closer, Public, Gala et Point de vue. Les mouvements stratégiques des magazines susdits sont examinés de 2002 à 2005. Les données sont collectées à partir de la presse professionnelle comme source secondaire, présentée par trois magazines qui se donnent pour objectif la révélation de l'actualité de la communication, du marketing, de la publicité et des médias : Stratégies, CB News et La Correspondance de la Presse.

Sur la base des 4 titres, nous avons analysé 36 mouvements compétitifs des acteurs choisis. L'identification des mouvements nous a suscité un maximum de précaution quant à l'appréciation de l'information et la garantie de sa fiabilité. Dans cette optique, nous avons procédé par la triangulation des informations collectées. Cette démarche consiste à

n'accepter l'information que si elle est rapportée par plusieurs sources. Plus précisément, notre recherche ne tient compte de l'information que si cette dernière est rapportée au moins par deux sources sur les trois.

2.1. IDENTIFICATION DES ACTIONS ET DES REACTIONS

Cette phase de recherche passe par quatre étapes. La première consiste à repérer tous les comportements concurrentiels rapportés par les revues spécialisées. Nous avons repéré les réactions à l'aide des mots clés, par exemple, « en réaction à ... », « suite à ... », « sous la pression de ... », « en réponse à ... ». Ensuite, l'ensemble des réactions nous a permis de remonter jusqu'aux actions pour constituer enfin l'évènement concurrentiel. Par le souci d'assurer la véracité de nos données, une deuxième étape a été consacrée pour confirmer les actions que nous avons eues par le biais des réactions, et ceci encore au moyen des mots clés tels que : « lancement de ... », « nouvelle formule ... », « sortie de ... », « changement de ... ». Dans la troisième étape, nous avons constitué une base de données à partir des données secondaires obtenues, sur laquelle nous avons représenté le nombre et la nature des actions et des réactions concurrentielles observées. La quatrième étape a permis de mettre en place notre échantillon à partir d'un reclassement des évènements concurrentiels en fonction, cette fois-ci, des caractéristiques des actions stratégiques adoptées. Ce qui a permis la constitution d'un échantillon de 36 mouvements compétitifs (22 actions et 14 réactions) entre les deux années 2002 et 2005.

2.2. MESURE DES CONCEPTS

L'irréversibilité est appréciée selon trois modalités : la mise en place d'une nouvelle formule, le changement du responsable de la rédaction et enfin les mouvements de type fusion-acquisition. Le repérage de l'intensité de l'action est effectué à partir de son impact sur les trois marchés des concurrents : vente au numéro, abonnement et pagination publicitaire. Ainsi, l'intensité est codée en fonction de six modalités : la mise en place d'une nouvelle formule, le changement du responsable de la rédaction, la baisse des prix, la diversification, l'association avec un autre média, et les mouvements de type fusion/acquisition. La spécificité de l'action est repérée par 15 modalités : baisse des prix, promotion, couplage publicitaire avec d'autres titres du groupe, abonnement (baisse du prix de l'abonnement, offre de cadeaux et de produits aux abonnés, etc.), changement de maquette, changement de jour de parution, création de nouvelles rubriques, développement des annonces, association avec un autre média, création d'un cahier, ajout d'hors-séries et suppléments, régie publicitaire (recrutement

d'une nouvelle équipe publicitaire, externalisation ou internalisation de la publicité, etc.), mise en place d'un service télématique, tarifs publicitaires (baisse des tarifs, offre promotionnelle, etc.), et campagne publicitaire. Pour l'action innovante, six modalités permettent de la repérer : une baisse des prix, une nouvelle maquette, le changement de jour de parution, l'introduction de nouvelles rubriques, l'ajout d'un cahier, et la régie publicitaire. Nous notons que ces modalités peuvent toutefois concerner le même mouvement concurrentiel.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. LES ACTIONS ET LES REACTIONS DANS LES MOUVEMENTS COMPETITIFS

Au moyen de la démarche présentée, le codage des données à partir de l'analyse de contenu des trois revues sectorielles évoquées a permis la constitution d'un échantillon de 36 mouvements compétitifs entre les deux années 2002 et 2005. Nous avons pu identifier, après le reclassement, 22 actions et 14 réactions. Ceci, en se basant sur 17 catégories du mouvement compétitif. Hormis les modalités proposées par F. Bensebaa, nous en avons ajouté quatre : changement du responsable, changement de la cible (client), le départ d'un personnel pour un poste chez un magazine concurrent et le changement de la forme du magazine.

Le tableau qui suit, présente les différents mouvements concurrentiels selon les catégories des actions et des réactions compétitives.

Tableau 2 : Les mouvements concurrentiels en fonction des catégories des actions et des réactions compétitives

CATEGORIE DU MOUVEMENT COMPETITIF	ACTIONS	%	REACTIONS	%
Association avec un autre média	1	4,5	0	0,0
Campagne publicitaire	2	9,1	0	0,0
Changement de cible	0	0,0	1	7,1
Changement de responsable	1	4,5	0	0,0
Changement du jour de parution	0	0,0	1	7,1
Couplage publicitaire	1	4,5	0	0,0
Départ d'un personnel	1	4,5	0	0,0
Diffusion à l'international	1	4,5	0	0,0
Fusions/acquisitions	2	9,1	0	0,0
Hors-série	1	4,5	0	0,0
Lancement de nouveau magazine	5	22,7	3	21,4
Maquette	0	0,0	1	7,1
Nouvelle forme	1	4,5	1	7,1
Nouvelle formule	0	0,0	1	7,1
Prix	4	18,2	3	21,4
Promotion	0	0,0	1	7,1
Régie publicitaire	2	9,1	2	14,3
TOTAL	22		14	

L'examen du tableau révèle que 61% des mouvements recueillis représentent les actions compétitives entreprises par les acteurs de la presse « people » et 39% de ces mouvements en représentent les réactions. On constate également que les mouvements stratégiques appartiennent aux différentes catégories. Ainsi, en termes des couples action-réaction, les résultats montrent que les réactions des concurrents ne sont pas systématiquement de la même catégorie que celle des actions. Sur la période d'étude, ces résultats représentent en moyenne d'environ 12 mouvements compétitifs par an et 3 par titre. Dans le segment étudié, les actions concernant l'association avec un autre média, les campagnes publicitaires, le couplage publicitaire, les fusions-acquisitions et encore les hors-série ne sont pas utilisées pour réagir. Les fusions-acquisitions ne soulèvent pas d'interrogation puisque le caractère de ces opérations est très spécifique, engendrant d'énormes coûts et impliquant la firme sur le long terme. Cependant, le cas des campagnes publicitaires et les hors-série nous semble surprenant, quoique nous sommes convaincus qu'il peut représenter une forme de réaction. De ce fait, trois éléments peuvent en fournir une explication : soit les coûts engagés pour les campagnes publicitaires sont trop élevés pour que les firmes s'en servent de réaction, soit ces dernières estiment que la réponse par ce type de mouvement a moins d'effet que par d'autres.

Un reclassement des mouvements compétitifs permettra de considérer les actions et les réactions selon leurs caractéristiques, de ce fait, la détermination des caractéristiques des actions entretenues et le délai de réponses des firmes rivales est possible.

3.2. LES CARACTERISTIQUES DES ACTIONS DANS LA PRESSE « PEOPLE »

Le tableau 3 regroupe les résultats obtenus pour la période considérée (2002-2005) relatifs au nombre des actions, des réactions ainsi que le délai de réponse aux actions concurrentielles pour la presse « people » en tenant compte des quatre caractéristiques prises en compte, à savoir l'irréversibilité, l'intensité, la spécificité de l'action et son caractère innovant.

Tableau 3 : Le nombre des actions, des réactions et le délai de réponse

	ACTIONS	REACTIONS	DELAI DE REACTION (en jours)	DELAI DE REACTION MOYEN
Irréversibilité	15	8	758 38; 33; 94; 1; 462; 46; 35; 49	95
Intensité	15	7	335 76; 75; 122; 1; 36; 15; 10	48
Spécificité	9	8	779 197; 97; 154; 280; 8; 8; 35; 0	97
Caractère innovant	5	8	619 260; 280; 36; 8; 35	78

A la lecture du tableau, nous remarquons que le nombre de réactions n'est pas proportionnel à celui des actions, que le délai de réaction diffère d'une action à l'autre selon sa nature. Nous notons également, que le nombre des actions et des réactions diffère de celui du tableau précédent pour la simple raison qu'une action ou réaction peut avoir plusieurs caractéristiques. Ainsi, dans le segment de la presse « people », 31 réactions sont entreprises pour répondre à 44 actions dans la période d'observation.

Tenant compte des caractéristiques, nous constatons que 8 réactions sont engagées en réponse à 15 actions irréversibles. De même, 15 actions intenses ont entraîné 7 réponses ; 8 réponses pour 9 actions spécifiques et 8 réactions en réponse à 5 actions innovantes. Ainsi, les actions innovantes provoquent un nombre très important de réactions qui dépasse même le nombre des actions initiées. Les actions spécifiques ont par conséquent des réactions importantes relativement du même ordre. En revanche, les actions irréversibles et intenses entraînent moins de réactions, évaluées à 50% du nombre d'actions entretenues.

En termes de délai de réponse, la réponse aux actions irréversibles et spécifiques nécessite, respectivement, en moyenne 95 et 97 jours. Les réactions aux actions à caractère innovant nécessitent 78 jours, alors que la réponse à une action intense ne demande que 48 jours. Dans ce sens, les réactions les plus rapides sont liées aux actions intenses. Suivent dans l'ordre les actions innovantes, les actions irréversibles et en dernier lieu les actions spécifiques.

Le délai de réaction moyen représente l'unité de comparaison des caractéristiques stratégiques. Certes, cette mesure en « moyenne » peut soulever un problème d'interprétation des résultats, mais nous pensons que le délai moyen est significatif pour le segment étudié. Ce délai permet, en général, à la firme d'analyser les actions, tisser les réactions et s'imposer sur le marché. Dans les chiffres obtenus, certaines réponses affichent un délai nul ou trop petit, ce qui est le cas pour les trois premières caractéristiques. Ce résultat s'explique par le fait que les firmes rivales ont réagi d'une manière instantanée à l'action initiale. Ce qui signifie que l'annonce de l'action a déclenché, en même temps, la réponse des firmes concurrentes. Cependant, la question qui se pose est de savoir si ces délais sont longs ou courts. En d'autres termes, il s'agit de voir à partir de quel délai les réactions permettent aux acteurs ayant entrepris tel ou tel type d'action d'obtenir l'effet désiré. Dans ce but, nous avons évalué l'importance du délai de réponse par rapport au délai nécessaire pour la réalisation d'un numéro, ce délai est estimé à 30 jours, donc il est considéré court à cette limite. Au-delà de 30 jours, le délai de réponse des firmes est considéré comme long indépendamment de la nature des actions.

Sur la base de cette hypothèse, tous les délais de réponse sont importants. En d'autres termes, les actions stratégiques, quelles qu'elles soient leurs caractéristiques, suscitent un long délai de réaction pour les firmes répondantes dans le segment étudié. Toutefois, le délai de réponse aux actions spécifiques, irréversibles et innovantes est plus important que celui en réponse aux actions intenses. Notre investigation pourra fournir une réponse à partir de deux éléments : le délai de réaction et le nombre des réactions. En effet, un avantage compétitif pourrait être obtenu si l'action entreprise réduit le nombre de réactions et ralentit les réponses des firmes rivales.

Les résultats obtenus montrent que les quatre caractéristiques des actions retenues demandent un long délai de réaction pour les firmes répondantes. L'importance de ce délai diffère d'une caractéristique à une autre. Il est d'autant plus important que les actions entreprises soient de nature spécifique, irréversible et innovante. Les actions intenses viennent en dernier lieu puisque le délai de réponse est remarquablement inférieur aux autres types d'actions. En termes de nombre de réactions, les résultats ont montré également que les actions innovantes provoquent un nombre considérable de réactions qui dépasse même le nombre des actions entreprises. Les actions spécifiques ont par conséquent des réactions importantes relativement du même ordre. En revanche, les actions irréversibles et intenses entraînent moins de réactions, évaluées à 50% du nombre d'actions entretenues. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Le nombre de réactions et le délai de réponse selon le type d'action

TYPES D'ACTION	NOMBRE DE REACTIONS	DELAI DE REACTIONS
Irréversibilité	+	++
Intensité	+	+
Spécificité	++	++
Caractère innovant	++	++

+ : nombre ou délai de réaction important ; ++ : nombre ou délai de réaction plus important.

Le retard des réponses des firmes rivales peut être expliqué par deux éléments : les systèmes d'informations et les ressources mises en œuvre. L'absence d'une réponse rapide peut signifier que les firmes n'ont pas la capacité de détecter l'information dans les bons délais, ou ont du mal à transformer les signaux émis puis les comprendre dans un temps court. Cependant, certaines actions sont visibles vu leurs caractère bouleversant et engageant, notamment celles de type irréversible et innovant, et qui ne peuvent échapper à l'observabilité

des concurrents. La preuve en est qu'il y ait des réactions mais qui sont lentes. De ce point de vue, les ressources nécessitées par les actions concurrentielles peuvent expliquer ce retard de réponse. Dans ce sens, les réponses des firmes rivales sont ralenties parce que ces dernières doivent réunir les ressources et les compétences nécessaires pour pouvoir répondre.

Nos résultats en termes de délai de réponse sont en cohérence avec les propositions de Bensebaa. De même, en ce qui concerne le nombre de réactions, les conclusions portant sur les actions irréversibles, intenses et innovantes corroborent avec les nôtres. Seulement, il semble qu'il y ait une divergence quant aux actions spécifiques. L'étude des deux segments de la presse magazine (presse « news » et presse économique) affiche peu de réactions des firmes rivales quand l'action entreprise est de type spécifique. Alors que dans le segment de la presse « people », lorsqu'une action est spécifique, les réponses sont nombreuses.

Notons que pour une action spécifique, les moyens mobilisés ne sont guère importants et les mouvements sont conformes à l'habituel des firmes. De ce fait, la menace est presque absente pour ce type d'action. Par conséquent, l'information est claire et les signaux sont facilement observables et interprétables par les concurrents, ce qui pourra expliquer l'importance des réactions. Comparé à la presse News et celle Economique, le segment de la presse « people » est plus dynamique. Certes, une action spécifique ne représente pas une menace, mais permet d'affirmer l'existence de la firme répondante sur le segment. Ce résultat n'est guère étrange au segment étudié puisqu'il s'accorde parfaitement à ce qui caractérise la presse « people » : le mouvement. Notre investigation valide en partie le modèle de Bensebaa, cependant, elle ne tient pas compte de l'effet de l'imitation sur la création de l'avantage concurrentielle, elle se limite au délai et au nombre de réactions.

Pour conclure cette partie consacrée aux résultats de la recherche, les firmes présentes sur le segment peuvent créer un avantage compétitif en octroyant au délai de réaction une place importante dans leurs décisions stratégiques. La stratégie optimale consiste à mener des actions nécessitant un long délai de réaction. Dans cette finalité, notre recherche montre que les stratèges doivent viser, dans l'ordre, des actions spécifiques, irréversibles, innovantes et intenses. La firme a intérêt à être la première à agir et à l'être le plus souvent possible car, son véritable succès « se mesure par au degré d'indépendance qu'elle acquiert à l'égard du secteur dans lequel elle évolue » (Bensebaa, 1999).

CONCLUSION

En examinant quatre caractéristiques attachées aux actions stratégiques : l'irréversibilité, l'intensité, la spécificité de l'action et son caractère innovant, cette recherche a analysé l'influence du type d'action sur le temps mis par les firmes rivales pour répondre. Les résultats obtenus ont fourni une réponse à notre question de recherche. En effet, le travail a montré que la stratégie optimale consiste à mener, dans l'ordre, des actions spécifiques, irréversibles, innovantes et intenses. Ces actions permettent de profiter d'un avantage compétitif en obtenant un délai de réponse important.

Nous avons voulu apporter notre pierre à la compréhension des mouvements stratégiques dont la motivation est l'évitement de la concurrence. Et ceci par la mise à l'épreuve des travaux de F. Bensebaa portant sur la dynamique des interactions concurrentielles. A notre connaissance, cette recherche est la première à prendre cette initiative. Dans cette perspective, notre investigation valide en partie le modèle de Bensebaa. Nos résultats en termes de délai de réponse sont en cohérence avec les propositions de l'auteur. En ce qui concerne le nombre de réactions, les conclusions portant sur les actions irréversibles, intenses et innovantes corroborent avec les nôtres. Seulement, il semble qu'il y ait une divergence quant aux actions spécifiques. L'étude des deux segments de la presse magazine proposée par Bensebaa (la presse News et la presse Economique) affiche peu de réactions des firmes rivales quand l'action entreprise est de type spécifique. Alors que dans le segment de la presse « people », lorsqu'une action est spécifique, les réponses sont nombreuses.

En sus de sa contribution théorique, cette recherche répond à un besoin de la part des stratèges pour mieux comprendre les interactions stratégiques et réfléchir davantage leurs stratégies en termes des actions et des réactions des firmes, et plus précisément au niveau de la prédiction des réponses rivales. D'ailleurs, cette recherche répond à l'appel lancé par Kevin P. Coyne et John Horn dans l'article « Predicting Your Competitor's Reaction » publié en avril 2009 dans « Harvard Business Review », les auteurs soulignent l'importance d'étudier les comportements des concurrents et leurs préférences pour pouvoir évaluer la probabilité de leurs réponses. Ils soulignent également le manque d'un cadre d'analyse « simple » sur lequel les managers peuvent s'appuyer dans la perspective que les modèles traditionnels restent trop statiques et agrégés pour l'investigation de l'interaction compétitive. Dans ce sens, cette recherche contribue manifestement à la planification et au choix stratégiques des managers. En se dotant d'un outil qui pourra prédire le délai de réaction des concurrents en fonction de

la nature des actions entreprises, les managers réfléchiront ainsi à la stratégie avec de nouveaux « paramètres » et à partir d'un autre angle de vision : celui du duo action/réaction.

Cette étude s'est basée sur la dyade action-réaction, pour sa pertinence et son adéquation avec l'objet étudié, comme niveau d'analyse pour comprendre les interactions concurrentielles des firmes dans le segment de la presse « people ». Cependant, la principale limite du modèle action-réaction se traduit par le fait qu'il ne tient pas en compte l'environnement dans lequel évoluent les firmes pour l'explication des actions concurrentielles. En effet, dans notre recherche, nous avons pu remarquer que les éditeurs des magazines concernés évoluent non seulement sur la presse magazine comme secteur principal mais aussi sur d'autres branches de l'édition. Dès lors, les acteurs intervenants sont présents sur plusieurs secteurs et sont, par ailleurs, susceptibles de mener leurs activités sur plusieurs segments. Ce qui veut dire que la réaction à une action concurrentielle peut s'effectuer non seulement sur le marché où l'évènement concurrentiel a eu lieu, mais également sur les autres marchés que la firme a en commun avec ses rivaux.

Ce constat manifeste le besoin d'appliquer une autre théorie explicative pour étudier de près les connexions des firmes du segment de la presse « people ». C'est pour cela que nous proposons l'extension de cette étude par l'application d'un autre niveau d'analyse relatif à ce type de concurrence : la concurrence multipoint.

REFERENCES

- Bensebaa, F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, vol. 2, N°2, p. 57-79.
- Bensebaa, F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, N°1, Mars 2003, p. 5-37.
- Bensebaa F., (1999), L'impact des caractéristiques des actions concurrentielles sur le délai de réaction, *Gestion 2000*, 16(2), 15-29.
- Bensebaa F. et Legoff J., (2005), *Les stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Presses Universitaires de Caen.
- Bettis, Richard A. et David Weeks, (1987), Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography, *Strategic Management Journal*, 8:6, 549-563.
- Chen M.J., (1996), Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°1, p. 100-134
- 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., MacMillan I.C., (1992), Non response and Delayed Response to Competitive Moves: the role of competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N°3, p. 539-570.
- Chen M.J. et Miller D. (1994), Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy Valence Framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N°2, p. 85-202.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), Oct, pp.532-550.
- Ferrier, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, (1999), The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement : a study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, 372-388.
- Gnyawali D. et Madhavan R., (2000), Cooperative Networks and Competitive Dynamics : A Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 26 : 3, 431-445.
- Hitt M.A., Gimeno J. et Hoskisson R.E., (1998), Current and Future Research Methods, in *Strategic Management, Organizational Research Methods*, 6-44.

- Mathé J., (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*. Editions EMS.
- Koenig G., (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Lee, Smith, Grimm, et Schomburg (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. 23-30.
- Mac Millan I.C., Mc Caffery M.L., Van Wijk G., (1985), Competitor's response to Easily Imitated New Products – Exploring Commercial Banking Products Introductions, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, N°1, p. 75-86.
- Miller 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.
- Derfus Pamela J., Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm et Ken G. Smith, (2008), The red queen effect: competitive actions and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, 61–80.
- Porter M.E., (1980), *Choix stratégiques et Concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park, Sage.
- 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.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen et M. J. Gannon, (1989), Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions : Preliminary Theory and Evidence, *Journal of Business Research*, 18:3, 245-258.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Young G., Smith K., Grimm C., (1997), Multimarket Contact, Resource Heterogeneity and Rivalrous Firm Behavior, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 55-59.