GESTION DES ACTIONS/REACTIONS STRATEGIQUES ET DYNAMIQUE DE L'APPRENTISSAGE : CAS DES ENTREPRISES TUNISIENNES LEADERS DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT

Salma BORCHANI

Doctorante
Université Marne la-vallée –France-
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
BP. 1088- 3018 Sfax- Tunisie
E-Mail : salmaborchani@yahoo.fr

Résumé :
Dans un contexte d'interdépendance des intérêts compétitifs, les stratégies des entreprises sont considérées dynamiques et toute action initiée par l'une des firmes est susceptible de déclencher des réactions chez ses concurrents. La prise en compte par la firme de l'unité action-réaction dans l'analyse de ses comportements compétitifs a été amorcée depuis l'émergence du courant de la dynamique concurrentielle. Ce courant, en vue de fournir aux firmes un cadre d'analyse de l'interaction concurrentielle, a mobilisé plusieurs théories dont notamment la théorie des jeux et des ressources. Outre ces théories dont l'apport est loin d'être négligeable, la théorie évolutionniste occupe une place prépondérante dans l'explication du changement des comportements des firmes. Les courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme constituent le fondement d'une réflexion exploratoire que nous menons conjointement pour identifier le processus d'évolution des comportements stratégiques des firmes. Ce processus est lié à l'approche de gestion des actions/réactions stratégiques des firmes et au processus d'apprentissage stratégique.

Une étude empirique exploratoire a été menée auprès des entreprises tunisiennes leaders appartenant au secteur Textile-Habillement dans le but d'examiner les processus d'évolution de leurs comportements stratégiques. Nos premiers résultats indiquent que les actions/réactions des entreprises se déroulent dans une période de temps très courte, que les entreprises ont tendance à répéter des actions reposant sur l'innovation mêmes si ces actions ne réalisent pas les performances escomptées parce que l'action d'innovation constitue le facteur clés de succès du secteur T-H. L'enquête révèle aussi que seulement les entreprises disposant des mêmes ressources sont capables d'imiter les actions managériales et les actions de développement de leurs rivaux.

Mots clés :
Concurrence, actions/réactions stratégiques, apprentissage stratégique.

GESTION DES ACTIONS/REACTIONS STRATEGIQUES ET DYNAMIQUE DE L'APPRENTISSAGE : CAS DES ENTREPRISES TUNISIENNES LEADERS DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT

Résumé :
Dans un contexte d'interdépendance des intérêts compétitifs, les stratégies des entreprises sont considérées dynamiques et toute action initiée par l'une des firmes est susceptible de déclencher des réactions chez ses concurrents. La prise en compte par la firme de l'unité action-réaction dans l'analyse de ses comportements compétitifs a été amorcée depuis l'émergence du courant de la dynamique concurrentielle. Ce courant, en vue de fournir aux firmes un cadre d'analyse de l'interaction concurrentielle, a mobilisé plusieurs théories dont notamment la théorie des jeux et des ressources. Outre ces théories dont l'apport est loin d'être négligeable, la théorie évolutionniste occupe une place prépondérante dans l'explication du changement des comportements des firmes. Les courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme constituent le fondement d'une réflexion exploratoire que nous menons conjointement pour identifier le processus d'évolution des comportements stratégiques des firmes. Ce processus est lié à l'approche de gestion des actions/réactions stratégiques des firmes et au processus d'apprentissage stratégique.

Une étude empirique exploratoire a été menée auprès des entreprises tunisiennes leaders appartenant au secteur Textile-Habillement dans le but d'examiner les processus d'évolution de leurs comportements stratégiques. Nos premiers résultats indiquent que les actions/réactions des entreprises se déroulent dans une période de temps très courte, que les entreprises ont tendance à répéter des actions reposant sur l'innovation mêmes si ces actions ne réalisent pas les performances escomptées parce que l'action d'innovation constitue le facteur clés de succès du secteur T-H. L'enquête révèle aussi que seulement les entreprises disposant des mêmes ressources sont capables d'imiter les actions managériales et les actions de développement de leurs rivaux.

Mots clés :
Concurrence, actions/réactions stratégiques, apprentissage stratégique.

INTRODUCTION

L'étude de l'évolution des différentes approches de l'analyse concurrentielle montre une perception renouvelée de la rivalité. L'approche statique de Porter (1980) vient en tête : elle consiste à décrire l'état de la concurrence pour identifier les concurrents et trouver le meilleur positionnement possible pour une firme donnée. Ceci permet de délimiter l'espace concurrentiel mais sans pour autant aborder les jeux de la concurrence d'une manière directe et explicite. Les insuffisances du niveau d'analyse découlant de cette approche ont entraîné l'émergence d'une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels (MacMillan, McCaffrey et VanWijk, 1985 ; Grimm, Smith et Gannon 1992). D'après cette approche, il s'agit moins de connaître les véritables concurrents selon leur nature que de les repérer en fonction de leurs mouvements (Mathé, 2004). L'apport de cette approche réside dans l'analyse de la concurrence dans l'enchaînement des actions et des réactions des protagonistes (Koenig, 2005). Ceci a permis à Le Roy (2001) de considérer que les comportements des firmes sont reliés à ceux des principaux rivaux et leurs performances dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions des concurrents directs.

Cette prise en considération des comportements compétitifs inter-firmes s'impose dans un contexte d'hypercompétition parce que la rapidité de l'innovation qui en résulte entraîne chez les firmes une remise en question permanente des avantages compétitifs acquis. Or, pour atteindre dans ce contexte une flexibilité de conduite, les entreprises doivent être en mesure de déclencher une dynamique évolutive au niveau de leurs comportements. La création d'une telle dynamique a été abordée entre autres par des auteurs dont notamment Bensebaa et Legoff (2005) qui se sont appuyés sur les théories de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme pour expliquer les enjeux des comportements compétitifs des firmes et leur éventuelle évolution par des processus d'apprentissage. S'inscrivant dans la lignée de ces travaux, cet article a pour objectif, en s'appuyant sur **le cas des entreprises tunisiennes leaders, oeuvrant dans le secteur Textile-Habillement, d'étudier la gestion des actions-réactions compétitives, en relation avec le processus d'apprentissage stratégique.**

Pour répondre à cet objectif, cet article comporte trois parties. La première partie présente, *via* une lecture des courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme, une approche renouvellée de l'analyse de l'interaction compétitive. La deuxième partie développe des propositions de recherche sur le processus d'évolution des comportements stratégiques des firmes. La troisième présente la méthdologie de recherche et les résultats d'une enquête exploratoire réalisée auprès de quatre cas d'entreprises leaders de l'industrie T-H en Tunisie.

1. UNE APPROCHE RENOUVELLÉE DE L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

La boucle d'interaction inter-firmes qui impulse la dynamique concurrentielle n'a été prise en considération par les chercheurs en stratégie que depuis l'émergence du courant de la dynamique concurrentielle soutenue par MacMillan, McCaffrey et VanWijk, 1985. Les partisans de ce courant ont mobilisé plusieurs théories dont notamment la théorie des jeux et celle des ressources en vue de fournir aux firmes un cadre d'analyse fiable de l'interaction concurrentielle. La théorie évolutionniste reste néanmoins la plus importante puisqu'elle permet l'introduction d'un facteur déterminant qu'est le temps dans l'appréciation et l'explication du changement des comportements des firmes. Nous tachons ici de cerner les hypothèses sous jaçentes des courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme en vue d'identifer les différents niveaux d'analyse de la concurrence et de fournir une interprétation plus étendue des implications des actions/réactions compétitves.

1.1. COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : NIVEAUX D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS COMPETITIFS DES ENTREPRISES

L'interaction compétitive est un phénomène complexe nécessitant l'adoption de plusieurs niveaux d'analyse. La littérature sur la dynamique concurrentielle nous a permis de dégager cinq niveaux : la concurrence sur plusieurs marchés, la dyade action/réaction, la concurrence entre firme leader et firme challenger, l'évènement concurrentiel et la concurrence au niveau des réseaux coopératifs.

1.1.1. Étude de la concurrence au niveau de plusieurs marchés

L'analyse se situe au niveau de la concurrence sur plusieurs marchés. L'hypothèse centrale des auteurs traitant de la concurrence multipoints (Karnani et Wernerfelt, 1985 ; Baum et Korn, 1999 ; Bensebaa, 2001) est que la retenue mutuelle ou la collusion tacite atténue les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires.

Dans le but d'expliquer la tendance des firmes à opter pour la retenue mutuelle, Baum et Korn (1999) ont étudié la relation entre le contact multi-marché et le taux d'entrée et de sortie des entreprises du marché. Les résultats obtenus indiquent que le taux d'entrée du marché est lié d'une façon inverse aux contacts multi-marchés. Les auteurs montrent que lorsque le contact multi-marchés entre deux firmes est bas, chacune est forcée à s'installer dans au moins certains des mêmes marchés de la firme rivale pour signaler sa capacité de répondre à une attaque quelconque. Les mouvements initiaux d'entrée peuvent provoquer des attaques de représailles, incitant d'autres entrées dans les marchés de chacun des concurrents. Cette rivalité d'entrée grandit jusqu'au point où le contact multi-marchés entre les firmes se traduit par la reconnaissance mutuelle de l'interdépendance de leurs activités et l'approbation que la probabilité que des éventuels avantages

provenant de la force de dissuasion et des bénéfices de l'information du contact supplémentaire du marché sont beaucoup moindres que le risque à encourir en cas de déstabilisation du rapport concurrentiel. Le résultat de ces interactions selon les auteurs est un équilibre mutuel qui stimule le renforcement tacite ou explicite des accords de subordination stabilisant les rapports concurrentiels entre les firmes.

Concernant le taux de sortie du marché, Baum et Korn (1999) soulignent que ce taux a une relation inverse au contact multi-marchés : lorsque le contact atteindra des niveaux très élevés, la sortie des firmes du marché est susceptible d'être diminuée. L'abstention mutuelle et la stabilité concurrentielle qui résultent du contact significatif multi-marchés réduisent le besoin de sortie du marché pour éviter la rivalité au moyen d'une tacite subordination. Ceci est dû au fait comme le souligne Porter (1980) qu'au fur et à mesure que les incitations grandissent pour chaque entreprise à rester sur les marchés qu'elle a en commun avec d'autres firmes pour signaler sa capacité de répondre rapidement à des futures actions agressives sur un marché donné, les barrières stratégiques de sortie émergent.

Outre la retenue mutuelle, les concurrents multipoints peuvent développer un accord tacite au moyen duquel chaque firme reconnaît les territoires d'intérêts des autres, conduisant ainsi à la création tacite de sphères d'influences (Edwards, 1964). Ce concept de sphère d'influence a été aussi développé par Bensebaa (2001) comme moyen d'appréciation de la collusion tacite. L'auteur considère que les firmes se concurrençant sur plusieurs marchés géographiques et/ou de produits font preuve de tolérance mutuelle en raison des menaces de représailles réciproques. Cette tolérance est renforcée par l'existence de sphères d'influence. L'auteur a étudié l'impact de ces sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes en examinant leurs actions stratégiques de développement interne et de croissance externe. Les résultats d'une étude empirique effectuée sur cinq leaders de l'hôtellerie mondiale, soulignent que les firmes ayant des intérêts territoriaux asymétriques affichent un comportement concurrentiel peu aigu sur les territoires de leurs rivaux, que leurs stratégies reposent avant tout sur le maintien et l'amélioration de leur position de marché là où elles seraient des plus fortes. Les résultats ont indiqué aussi que les firmes atténuent leur comportement concurrentiel en évitant de s'étendre sur les territoires de leurs rivales et améliorent leur position de marché en utilisant des stratégies de dissuasion pour influencer la motivation concurrentielle de leurs adversaires.

1.1.2. Étude de la concurrence au niveau de la dyade action-réaction

L'analyse de la concurrence au niveau de la dyade action/réaction s'articule autour de trois séries de travaux. La première série consiste à offrir des bases fiables pour la prévision des prédictions des rivaux (Chen et Mac Millan, 1992 ; Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Chen et Miller, 1994). La

deuxième identifie les déterminants des comportements compétitifs des firmes (Chen et Hambrick, 1995 ; Hambrick, Cho et Chen 1996). La troisième série concerne l'identification des répertoires de mouvements compétitifs des firmes (Miller et Chen, 1994 ; Miller et Chen, 1996).

Prédiction des réactions des concurrents

Anticiper le comportement d'une entreprise répondante est une question qui émerge parmi les préoccupations majeures des managers. Toutefois, la prévision des réactions compétitives ne peut être envisagée qu'en tenant compte des difficultés qui peuvent rendre complexe l'explicitation des comportements des rivaux. Ces difficultés proviennent essentiellement de la tension qui caractérise les relations entre des concurrents moins enclins à divulguer des informations sur leurs orientations (Belkir et Akrout, 2003). Devant la difficulté de prévoir le comportement compétitif de l'Autre, plusieurs chercheurs dont notamment Chen et Mac Millan (1992) ; Chen, Smith et Grimm (1992) ; Chen et Miller (1994) ont proposé des cadres d'analyse pour comprendre la rivalité compétitive et cerner le mécanisme selon lequel certaines actions déclenchent des réponses plus ou moins nombreuses, agressives ou rapides. Les cadres d'analyse utilisés par ces chercheurs font référence aux modèles suivants : a) la théorie des jeux, b) le modèle de stimulus-réponse et c) le modèle de l'"*expectancy-valence*".

- Le modèle de la théorie des jeux : Chen et Mac Millan (1992) adoptent la théorie comme modèle pour examiner les comportements des entreprises parce qu'elle est considérée très utile pour encadrer les prédictions des comportements probables des firmes et les revenus qui peuvent en résulter. Les décisions théoriques du jeu sont fondées sur la sélection de stratégies optimales selon l'interdépendance des récompenses pour les deux joueurs : attaquant et défenseur. La théorie part de l'hypothèse que le degré auquel une action compétitive provoque des réponses plus ou moins probables ou encore plus ou moins rapides serait déterminé par les revenus générés et pour l'attaquant et pour le défenseur. Cependant, les situations de prise de décisions stratégiques réelles sont caractérisées par un manque d'information concernant les revenus générés. Pour combler ce manque, Chen et MacMillan (1992) identifient deux variables susceptibles de donner une indication sur les revenus estimés pour chacun des acteurs engagés dans le jeu compétitif. Ces variables sont la dépendance d'un concurrent sur les marchés affectés par une action et l'irréversibilité d'une action compétitive. Ces variables sont évaluées au moyen d'un questionnaire adressé aux experts du secteur du transport aérien et aux chercheurs en stratégie. Pour ce faire Chen et MacMillan (1992) utilisent toute une série de mouvements compétitifs qui inclut l'introduction de produits nouveaux, le marketing et la promotion, l'intégration verticale, les fusions et les acquisitions ainsi que les alliances stratégiques. Leurs résultats indiquent que les firmes ont tendance à réagir quand elles sont

dépendantes du marché attaqué et quand les actions sont réversibles et que l'imitation est forte quand les actions sont réversibles.

- Le modèle de stimulus-réponse discuté à l'origine en "*Social Cognition*", adapté par Chen, Smith et Grimm (1992) aux situations compétitives parce qu'il offre des perspectives utiles pour la compréhension et la prévision des comportements défensifs. Ce modèle stipule que la réponse des concurrents à un mouvement compétitif quelconque c'est-à-dire à un stimulus est tributaire de leur prise de conscience, de leur motivation et capacité de réagir. Ces éléments ont été substitués par les auteurs par quatre caractéristiques : l'impact compétitif, l'intensité de l'attaque, les exigences de mise en œuvre et le type d'action engagée. La prise de conscience par une firme de l'action rivale est liée à l'impact compétitif de cette action, c'est-à-dire au degré avec lequel elle arrive à se propager à travers le marché pour toucher l'ensemble des concurrents. L'intensité d'une attaque qui est susceptible d'éveiller la motivation de riposte chez des firmes affectées. Elle reflète la menace directe de l'action sur chacun des concurrents parce que l'intensité d'une attaque dépend de l'importance stratégique du marché affecté pour un concurrent donné. Ainsi, plus l'action est intense, plus la firme répondante sera motivée à réagir. Le troisième élément du modèle stimulus-réponse à savoir la capacité de réaction est traduit par la nature tactique ou stratégique de l'action. Les hypothèses de Chen et Smith et Grimm (1992) ont été testées sur un échantillon de mouvements compétitifs parmi les lignes aériennes américaines. Les auteurs ont montré que les firmes avaient tendance à réagir lentement en dépit de la menace qui plane sur leurs marchés.

- Le modèle de motivation "*expectancy-valence*" développé par Vroom (1964) et Atckinson (1964) a constitué un cadre conceptuel emprunté par Chen et Miller (1994) pour identifier et tester les attributs d'une attaque pouvant prédire la tendance des rivaux à y répondre. Ces attributs sont la centralité de l'attaque, sa visibilité et la difficulté de réponse. Selon ce modèle, deux conditions préalables sont à la base de la motivation de répondre à toute menace : la valeur subjective de la récompense suite à une réponse efficace et le niveau de récompense associé à l'effort entrepris. Toutefois, Chen et Miller (1994) constatent à partir d'une étude empirique sur l'industrie du transport aérien que la réaction à une action compétitive se manifeste uniquement lorsque l'action est à la fois visible, centrale mais facile d'y répondre. Ils concluent que sans une récompense significative, une entreprise est moins incitée à réagir même si elle a les moyens de riposter efficacement. De même, si l'entreprise estime qu'elle n'est pas en mesure de faire face à l'attaque, elle ne réagit pas même si l'attaque est centrale.

Analyse de la dyade action-réaction à travers l'identification des déterminants des comportements compétitifs des firmes

Les recherches sur l'unité action-réaction utilisent les facteurs organisationnels tels que l'équipe du top management ou la taille de l'entreprise comme moyens d'analyse des mouvements compétitifs des firmes.

Les mouvements concurrentiels de l'entreprise ont été explorés par Hambrick et *al.* (1996) au moyen de l'étude des caractéristiques de l'équipe du top management et plus spécifiquement de son hétérogénéité. Les auteurs supposent que l'hétérogénéité peut rehausser quelques comportements concurrentiels et affaiblir d'autres. Ils examinent les rapports entre l'hétérogénéité de l'équipe du top management et certaines dimensions des actions et réactions de l'entreprise à savoir : la propension à la concurrence ou la tendance à entreprendre des actions et des réactions, l'importance concurrentielle ou la signification des mouvements compétitifs, la vitesse concurrentielle ou le temps mis pour exécuter des actions ou des réponses. Sur un grand échantillon d'actions et de réponses de 32 lignes aériennes américaines sur une période de 8 ans, les auteurs sont parvenus à des résultats confirmant en grande partie leurs propositions. Les équipes du top management qui divergent en termes de background fonctionnel et de formation montrent une propension relativement grande à entreprendre des actions et des réponses d'une importance substantielle, mais en revanche réagissent plus lentement que les équipes homogènes. Bien que l'hétérogénéité de l'équipe ait ce double profil, son effet net et global reste positif sur la performance de la ligne aérienne, en termes de changement de parts de marché et de profils. Le deuxième facteur organisationnel, expliquant la divergence des comportements concurrentiels des entreprises est la taille des entreprises. Ce facteur a été utilisé par Chen et Hambrick (1995) pour étudier les différences de comportement des petites firmes par rapport aux grandes firmes rivales. Ils ont montré l'impact de la taille de l'entreprise sur la propension à l'action, sur la visibilité de l'action, la rapidité d'exécution de l'action, la vitesse d'annonce et d'exécution de réponse et enfin sur la visibilité de réponse. Ces différences d'impact de la taille de l'entreprise sur l'action/réaction ont été confirmées par les données collectées par les auteurs sur les mouvements et les contre mouvements concurrentiels des lignes aériennes américaines. Les résultats de l'enquête signalent que les petites lignes aériennes lancent plus activement des défis concurrentiels, qu'elles sont plus rapides mais également se couvrent de discrétion dans l'exécution de leurs actions, mais leurs réactions sont plus lentes une fois attaquées. Contrairement à leurs prévisions, les auteurs trouvent que leurs conclusions sur les petites firmes sont plus évidentes que celles de leurs plus grands adversaires. Enfin, les auteurs estiment que les déviations des normes de groupe diminuent aussi la performance des grandes que celle des petites entreprises.

Analyse de la dyade action-réaction à travers les répertoires des comportements compétitifs des entreprises

Des travaux élaborés autour de la dyade action-réaction prennent comme cadre d'analyse les répertoires des comportements compétitifs des entreprises. À l'issue de ces travaux, certains parmi les répertoires identifiés des firmes figurent l'inertie compétitive et la simplicité compétitive.

L'inertie compétitive, leurs causes et leurs conséquences ont été explorées par Miller et Chen (1994) dans l'industrie du transport aérien américain. L'inertie compétitive a été définit en relation avec le niveau d'activité affiché par les firmes dans leurs mouvements sur le marché : prix, publicité, introduction de nouveaux produits ou de services, extension du marché. Les sources d'inertie ont été évaluées respectivement par la performance effectuée par le passé et la croissance du marché, l'expérience compétitive et la diversité de l'environnement du marché et par la taille et l'age de l'organisation. Les auteurs sont parvenus à la constatation que d'une part, l'inertie est fonction des motivations du manager et de sa conscience des alternatives d'action et des contraintes qui freinent sa capacité d'agir et que d'autre part la bonne performance menée par le passé contribue à l'inertie compétitive tandis que la diversité du marché la décourage. Les résultats suggèrent aussi que l'inertie dans des actions stratégiques, bien qu'elle ait des implications modérément positives sur la performance à court terme, les bénéfices de l'inertie dans tous les types d'actions (tactiques ou stratégiques) diminuent avec la croissance de la diversité du marché.

La simplicité d'un répertoire compétitif est estimée par Miller et Chen (1996) par l'éventail des actions et le degré de concentration sur un ou quelques types dominants d'actions. Les auteurs soutiennent que la simplicité compétitive est en grande partie fonction des propriétés organisationnelles et environnementales atténuant la recherche des alternatives compétitives. Ces propriétés sont : la bonne performance, le manque d'ampleur dans les expériences compétitives, la suffisance qui peut accompagner l'âge et la taille de la firme, la munificence des marchés homogènes ou certains. Les auteurs ont testé leurs hypothèses sur des grandes firmes de l'industrie du transport aérien américain durant la période de perturbation. Les résultats trouvés confirment les hypothèses posées.

2.1.3 Étude de la concurrence au niveau de firme leader/firme challenger

L'analyse prend ici comme fondement théorique principal la contribution de Chen (1996) qui propose un nouveau cadre d'analyse de la rivalité en intégrant la théorie des ressources dans celle de la dynamique concurrentielle au moyen de deux variables pour éclairer la nature des tensions concurrentielles entre une firme leader et une firme challenger. Les variables que Chen utilise sont les marchés partagés et la similarité des ressources. Le modèle a été testé sur 17 compagnies

aériennes américaines. Les résultats trouvés indiquent qu'il existe un certain degré d'asymétrie d'influence entre la similarité des ressources et le partage du marché. Le partage du marché prime sur la similarité de ressources. Plus précisément, le partage du marché se révèle comme une incitation de réponse à une attaque alors que la similarité de ressources apparaît davantage comme une capacité de réponse.

Sur un autre volet, la démarche de Chen (1996) a permis à d'autres auteurs tels que Young, Smith, Grimm et Simon (2000) d'étudier l'influence du contact multi-marché et de l'hétérogénéité des ressources sur la fréquence des mouvements compétitifs d'une entreprise dans un marché donné et sur le temps d'action. Ils ont démontré que la dissemblance des ressources d'une entreprise relative à ses rivaux de marché augmente sa fréquence de mouvements et raccourcit le délai de réaction des concurrents. Ils argumentent que la dissemblance des ressources motive les entreprises à se différencier des concurrents et freine l'opportunité d'établir une coordination tacite. Leur argument s'appuie sur la perspective Schumpetérienne qui stipule que les entreprises innovatrices développent des avantages compétitifs durables, par le recours à l'exploitation des ressources uniques, susceptible de renverser le statu quo dans leur industrie. L'entreprise innovatrice serait mieux motivée et plus disposée à atténuer le risque d'être relégué à une position désavantageuse par un rival dissemblable. L'approche stratégique convenable est d'attaquer rapidement un rival en initiant un mouvement avant qu'il parvienne à consolider sa position en ressource.

2.1.4. Étude de la concurrence au niveau de l'événement concurrentiel

Le niveau d'analyse se situe au niveau de l'étude de l'événement concurrentiel à travers l'exploration de l'effet des actions stratégiques sur la performance de la firme *via* le cours des actions boursières (Bensebaa, 2003). Les premiers travaux en dynamique concurrentielle qui traitent ce sujet sont ceux de Lee, Smith, Grimm et Schomburg (2000). Le but de leur recherche est double : d'abord, ils ont cherché à pousser la compréhension du processus d'introduction de nouveaux produits en explorant les conséquences de performance du timing, de l'ordre et de l'imitation de mouvement. Ils ont examiné, en particulier, les recettes de l'actionnaire réalisées suite à l'introduction de nouveaux produits parce que de telles mesures peuvent être étroitement liées au timing réel. Lee *et al.* (2000) considèrent que des mesures agrégées traditionnelles de performance de fin d'année peuvent échouer à savoir les effets dynamiques de court terme du premier mouvement si l'imitation cause une perte rapide des avantages. Deuxièmement, les auteurs ont évalué les effets d'imitation compétitive sur la durabilité des recettes du «premier entrant» et ont étudié spécifiquement l'ampleur par laquelle l'imitation compétitive érode les bénéfices de la performance des «premiers entrants».

Lee et *al.* (2000) ont effectué une étude empirique sur un échantillon des industries de télécommunication de longue distance, de l'ordinateur personnel et du secteur de la brasserie de 1975 à 1990 pour évaluer l'impact d'un produit nouvellement lancé sur la performance mesurée au moyen du délai d'engagement, de l'ordre de réaction et de l'imitation. Les résultats majeurs trouvés ont mis l'action sur l'importance du timing et de l'ordre des mouvements et ont indiqué que les réactions du rival sapent la durabilité des avantages du «premier entrant». Plus spécifiquement, les «entrants précoces et rapides» réalisent de plus grands gains que les «entrants lents et derniers», et les «premiers entrants» souffrent au moment des imitations de nouveaux produits.

2.1.5 Étude de la concurrence au niveau des réseaux coopératifs

Le niveau d'analyse se situe au niveau des caractéristiques structurelles du réseau coopératif pour étudier leur influence sur la probabilité d'actions et réactions des entreprises. Ces caractéristiques sont focalisées sur la centralité, l'autonomie structurelle et l'équivalence structurelle des firmes, la densité du réseau (Gnyawali et Madhavan, 2001).

La centralité reflète la position stratégique occupée par une firme donnée dans le réseau avec ses implications dans plusieurs relations significatives. Les auteurs voient que l'entreprise qui jouit d'une haute centralité peut avoir accès important aux actifs et aux informations et obtenir une meilleure position pour lancer ses actions concurrentielles. Outre ces avantages, le statut du pouvoir lié à la centralité de la firme renforce ses tendances à prendre des initiatives pour lancer des actions hautement concurrentielles. Une fois l'action lancée, la firme centrale peut continuer à bénéficier des avantages de sa position dans le réseau, parce que sa supériorité de ressource réduit la probabilité de réponse des concurrents.

En revanche, les concurrents moins centraux trouvent des difficultés de combiner des actifs et de développer de réponses appropriées. Ces concurrents éprouvent des difficultés d'interpréter correctement les causes et les conséquences de l'action concurrentielle en raison de l'ensemble limité d'information dont ils disposent, et par conséquent seront moins aptes à répondre aux actions des firmes centrales.

L'autonomie structurelle de la firme centrale est une deuxième caractéristique du réseau qui influence la probabilité des actions/réactions. Les auteurs considèrent que la firme ayant une autonomie structurelle dispose d'une base importante de capitaux, d'un accès rapide à l'information, d'un statut important et réalise un bon contrôle des écoulements de ressources. La firme structurellement autonome est mieux équipée pour engager des actions concurrentielles que les firmes moins autonomes, ce qui réduit la probabilité de réponse par les concurrents.

Concernant l'équivalence structurelle avec la firme centrale : cette caractéristique fait que les acteurs structurellement équivalents disposent d'un modèle semblable de relations avec d'autres acteurs dans le réseau sans qu'il y a des liens directs entre eux. Plus il y a de similitude entre acteurs dans le réseau, plus l'équivalence structurelle de ces acteurs sera grande. Les auteurs ont constaté de ce fait que l'équivalence structurelle tend à faire diminuer la confrontation directe entre entreprises d'un même réseau.

Les auteurs estiment d'autre part que si les firmes structurellement équivalentes interprètent l'action initiale comme étant une menace, la probabilité de réponse tend à augmenter parce que les rivaux ont des ressources et des profils comportementaux semblables. Ils concluent que si la probabilité de l'attaque entre les firmes structurellement équivalentes est basse, la probabilité de réponse ne peut être que haute.

La densité du réseau, comme quatrième caractéristique affectant la dynamique compétitive, se rapporte à l'ampleur de l'interdépendance des acteurs du réseau - plus l'interconnexion est grande, plus la densité est haute. L'information dans un réseau dense se déplace plus vite et d'une manière plus efficace grâce à l'existence de plusieurs connexions et de lignes potentielles d'allocation. Les mêmes auteurs notent que tant les firmes dans un réseau dense sont susceptibles d'avoir accès à la même information, la probabilité sera réduite d'accéder à une information unique. De même, qu'aucune entreprise particulière n'aurait le privilège d'accéder à des capitaux ou à d'autres types de ressources uniques. Cet argument suggère que les réseaux denses soient liés à une moindre variété concurrentielle. En outre et en raison de la cohésion élevée et du développement des normes comportementales partagées, les réseaux denses fonctionnent comme étant des groupes créant des pressions comportementales fortes pour se conformer aux normes de confiance et de coopération exigée. Partant de cela, les auteurs constatent que les entreprises dans les réseaux à haute densité initient moins d'actions les unes contre les autres, par rapport à des firmes appartenant à des réseaux de faible densité.

La densité de réseau influence la probabilité d'action et réaction stipulent les auteurs. Ils l'expliquent comme suit : d'abord, un concurrent qui lance une action contre les autres dans un réseau à haute densité pourrait causer la dispersion d'une norme comportementale quelconque et être sujet à des sanctions immédiates ; ensuite, en raison de la vitesse de diffusion de l'information, les firmes dans un réseau à haute densité sont à l'affût des comportements des autres firmes, ce qui facilite l'interprétation correcte de l'action concurrentielle et permet le développement d'une réponse adéquate. Les auteurs estiment dans un tel cas et qu'à mesure que la densité d'un réseau augmente, la probabilité d'attaque dans ce réseau diminue et la probabilité de réponse augmente.

2.2. LA THEORIE EVOLUTIONNISTE : EXTENSION DE LA RECHERCHE EN DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Ètant donné la complexité du processus de la dynamique concurrentielle, Koenig (2005) souligne qu'il importe que les représentations mobilisées disposent de la variété recquise pour en rendre compte. Or, pour atteindre cette variété, il convient d'envisager d'approfondir les fondements conceptuels adoptés jusqu'ici par les différents chercheurs en dynamique concurrentielle en s'appuyant sur d'autres théories susceptibles d'assurer une extention de réflexion. La théorie évolutionniste présente ici cette alternative dont les apports constituent un cadre d'analyse pour mieux expliquer et comprendre l'interaction concurrentielle inter- firmes.

2.2.1. Apports de la théorie évolutionniste à la compréhension de la dynamique concurrentielle

La théorie évolutionniste est proposée ici pour expliquer la dynamique concurrentielle et pour mieux penser l'éventuelle évolution de la firme. Elle est appliquée par Nelson et Winter (1982) au domaine de la gestion en s'inspirant de l'idée de la sélection naturelle. Partant de l'analyse comportementale de Cyert et March (1963), Nelson et Winter développent une analyse de long terme qui met l'accent sur la façon dont les firmes s'adaptent aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans un secteur donné *via* un processus de recherche de routines nouvelles et profitables.

Dans leur contribution, Nelson et Winter conceptualisent la firme comme étant une entité historique émergeante d'un processus d'apprentissage causal cumulatif c'est-à-dire comme un ensemble de routines déterminant leurs comportements qui ne seront intelligibles que si les firmes sont aptes à apprendre de leurs interactions stratégiques avec l'environnement et sont en mesure d'évoluer par la recherche de l'innovation. La théorie évolutionniste essaie d'expliquer en se fondant sur l'innovation comment la structure de l'industrie est en constante évolution et les firmes en constante recherche d'un comportement d'adaptation hautement flexible au changement à travers un processus de 'destruction créatrice'* initié par Schumpeter. Dans ce processus organisationnel de destruction créatrice, toute entreprise essaie de surpasser ses concurrentes et améliorer ses attaques en exploitant son capital d'apprentissage réalisé au cours des processus de sélection et d'adaptation. La théorie évolutionniste s'applique par ce processus de transformation dynamique à fournir une explication du changement d'action ou des ensembles d'actions dans le temps et d'identifier le processus par lequel une firme suiveuse se transforme en une firme pionnière (Nelson, 1995).

* D'après Schumpeter (1934), la destruction créatrice consiste en un processus irréversible où s'exerce une concurrence entre les anciens concurrents et les modernes avec éviction des anciens.

2.2.2. Théorie évolutionniste en tant que dispositif explicatif de la dyade action-réaction

La théorie évolutionniste offre le moyen de comprendre la dyade action-réaction par l'exploration des comportements compétitifs des firmes en prenant comme base des mécanismes d'évolution de la trajectoire organisationnelle tels que l'apprentissage ou la disposition des ressources. Lieberman et Asaba (2002) soutiennent à ce propos que la dynamique et la longévité des comportements compétitifs dépendent des taux de fréquences avec lesquels les différents types d'apprentissage se produisent. De leur côté, Young, Smith et Grimm, (1996) soulignent que les firmes qui entreprennent plus d'actions concurrentielles sont celles qui sont parvenues à développer des actifs de base suite aux expériences accumulées dans leurs interactions compétitives.

D'un autre côté, la théorie évolutionniste permet d'utiliser la dyade action-réaction pour étudier les implications des actions innovantes ou routinières sur les réactions des concurrents et sur leurs possibilités d'évolution. Deux apports majeurs peuvent être identifiés : 1) l'imitation des stratégies des firmes sélectionnées par le marché est souvent l'affaire des entreprises moins prospères (Nelson, 1995), 2) la performance des actions routinières des firmes tend à diminuer quand ces actions se transforment en des forces d'inertie les empêchant de persister et de se tenir bon dans un processus de sélection qui ne récompense que les firmes dynamiques.

Si la théorie évolutionniste permet de nous éclairer sur la dynamique des comportements des firmes sur plusieurs périodes, elle nous offre également les moyens pour développer des comportements en termes d'aptitude à la croissance. Le rôle qu'assure à ce niveau la théorie évolutionniste nous conduit à confronter les questions liant la dynamique concurrentielle aux hypothèses qui sous tendent la théorie évolutionniste.

3. DEVELOPPEMENT DES PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE

Le courant de la dynamique concurrentielle et celui de l'évolutionnisme offrent la base pour une réflexion exploratoire d'une part pour expliquer et décrire le processus de transformation des actions/réactions compétitives des firmes, d'autre part pour déterminer comment elles en assurent la maîtrise.

3.1. INTERPRETATION DES REACTIONS DES CONCURRENTS PAR LES FIRMES ENTREPRENANTES

Les firmes initiant les actions n'ont aucune certitude quant aux succès de leurs mouvements compétitifs. Le succès ou l'échec des actions engagées permet aux firmes initiatrices d'actions d'apprendre sur la base des réactions des entreprises rivales et d'ajuster en conséquence les actions futures à partir de l'information obtenue (Bensebaa, 2002). Cet apprentissage ne se réalise qu'avec l'identification et l'analyse des mobiles des réactions des concurrents (Robinson 1988). Les études

explorant les réactions compétitives révèlent certains facteurs entraînant la réaction ou l'inaction tels que la menace et le risque perçu, le manque de compétence, l'incertitude de l'action initiale, le maintien de l'inertie, etc. Les réactions d'après des études dépendent à leur tour du choix des éléments du marketing-mix : produit, prix, promotion, distribution (Robinson 1988, Hauser et Shugan 1983, etc.). Par exemple, Robinson (1988) a révélé que les firmes qui visent à affecter la position de l'attaquant engagent des réactions agressives, ce qui nécessite une augmentation des dépenses marketing et une diminution des prix. Par contre, Hauser et Shugan (1983), précisent que sous certaines conditions, une réaction négative représente la stratégie de maximisation du profit pour l'entreprise répondante. Cette réaction opère des changements au niveau de son marketing-mix qui se manifestent par la réduction des dépenses marketing ou l'augmentation des prix pratiqués, facilitant l'entrée d'un nouveau rival. Les réactions des firmes concurrentes peuvent être passives comme le montre Robinson (1988) et correspondent tout simplement à une absence de réaction en maintenant constant le niveau des dépenses marketing. D'après Zaleznik (1975, cité par Hadj Hmida, Ghorbel et Kammoun, 2003), l'entreprise demeure dans un tel cas immobile soit parce qu'elle ne perçoit pas les modifications qui se dessinent dans son environnement, soit parce qu'elle a confiance dans ses capacités de réponse pour maîtriser l'environnement suite à des succès dans le passé.

Ces réactions sont tributaires des ressources de la firme répondante, de l'expérience accumulée ainsi que de la manière utilisée pour reproduire ou modifier le système d'offre. L'étude de Shnaker, Carpenter et Krishnamurthi (1998, cité par Honoré et Le Roy 2001) montre que la réponse consiste soit à imiter les compétences des concurrents, si possible, pour se faire une place sur le marché tel qu'il est redéfini par les nouveaux entrants, soit à renforcer des compétences déjà développées pour améliorer ses positions sur les marchés non desservis par les nouveaux entrants. L'imitation elle-même peut impliquer comme l'affirme Baise (1999) un processus d'apprentissage de connaissances et de savoir-faire développés par les autres entreprises. L'imitateur en intégrant l'objet du transfert de connaissances dans ses pratiques peut développer des actifs qui lui sont spécifiques. Baise signale aussi que les imitateurs se contentent rarement de reproduire un produit ; la plupart du temps, ils le modifient, l'améliorent et ce pour un avantage concurrentiel que seul l'imitation réflective peut produire.

Si le potentiel de réponse des concurrents mérite d'être analysé, les mobiles qui sont susceptibles de favoriser l'imitation ou l'innovation sont d'un intérêt crucial pour l'entreprise initiant l'action. Parmi les mobiles favorisant l'imitation, il y a l'existence de rendements croissants ou d'externalités positives de réseau (Dumez et Jeunemaître, 1996) ; l'économie des coûts de recherche ; le

comblement des écarts de compétence ; l'augmentation d'une référence externe de prestige (Delacour, 2004).

Une prise en considération de la mobilisation des ressources et des possibilités d'imitation des concurrents permet à la firme entreprenante de mieux contrôler le cycle innovation-imitation-équilibre (Wherther et Kerr, 1995) et d'ajuster en conséquence ses actions compétitives. Dans cette perspective, les propositions suivantes sont suggérées.

Proposition 1 : Le déclenchement d'un processus d'apprentissage et l'ajustement des actions des entreprises ayant pris l'initiative d'agir sont tributaires de leur capacité interprétative des réactions des concurrents :

Proposition 1 $_a$: Les firmes qui identifient les facteurs expliquant la réaction ou l'inaction ainsi que les éléments du marketing mix mobilisés par les firmes répondantes sont capables d'apprentissage et d'ajustement.

Proposition 1 b : Les firmes qui examinent les facteurs favorisant l'imitation, les ressources mobilisées par les concurrents, la longueur du cycle innovation-imitation- équilibre sont capables d'apprentissage et d'ajustement.

3.2. TRAJECTOIRE D'EVOLUTION DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE DE LEURS ACTIONS COMPETITIVES

De la même façon que les individus qui essayent de se rappeler de ce qu'ils ont déjà effectués face à des situations similaires en cherchant des réponses dans leurs répertoires, les organisations utilisent des routines organisationnelles spécifiques qui forment leurs connaissances ou leurs qualifications (Tanguy, 2000). Ces routines sont estimées appropriées et efficaces en matière d'obtention des résultats désirés (Neslon et Winter, 1982). Les actions résultantes de ces routines demeurent performantes tant qu'elles sont le résultat d'un effort collectif et d'un savoir-faire tacite. Les entreprises auront tendance logiquement à répéter les actions qui s'étaient révélées performantes dans des circonstances données. C'est dans cette perspective que s'insère la deuxième proposition de cette recherche.

Proposition 2 : Les actions concurrentielles reflètent dans le temps les habitudes des firmes, en d'autres termes, les actions performantes seront répétées.

3.3. ACTIONS STRATEGIQUES ET MANAGEMENT DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES DES ENTREPRISES

Plusieurs facteurs aident l'entreprise à suivre des registres de réponses traditionnels sans pour autant chercher à configurer son portefeuille de ressources : l'efficacité des actions stratégiques engagées et la stabilité de l'environnement concurrentiel découlant de l'effet de répétition des mouvements. Cette situation est sujette au changement sous l'effet de l'émergence imprévue de nouveaux

mouvements entrepris par les concurrents et conduit l'entreprise à repenser sa manière d'agir et de réagir, en d'autres termes ses possibilités de maintenir ou de développer des avantages compétitifs soutenables.

La théorie des actions et réactions laisse entendre que les mouvements entrepris par les firmes sont essentiels à leur croissance et à la conservation de leur avantage concurrentiel (Bensebaa, 2002). La croissance des firmes dépend du stock, de la nature des ressources dont elles disposent et de la manière de les mobiliser et de les configurer. L'entreprise peut engager donc des actions stratégiques en s'appuyant sur une logique d'exploitation versus exploration de ses ressources.

L'entreprise qui exploite sa propre trajectoire en développant des modes d'usage de ses ressources, c'est-à-dire qui fait des recherches autour de ce qu'elle connaît subit des coûts bas et obtient des gains d'efficacité à court terme. Mais avec l'augmentation de l'intensité de la concurrence, la firme doit expérimenter d'autres trajectoires prometteuses dans le but d'explorer de nouvelles options de recherche avant qu'il ne soit trop tard pour s'affirmer sur le marché et maintenir sa position compétitive (Le Bas, 2003).

La recherche de nouvelles opportunités nécessite l'engagement des actions stratégiques qui reposent sur le développement de nouvelles ressources plutôt que sur l'allocation de ressources existantes. Les actions stratégiques faisant appel à l'usage optimal et à la configuration originale des ressources existantes et potentielles dans des processus d'action créateurs de valeur, au développement d'une flexibilité de coordination dans l'usage des différentes ressources de l'entreprise peuvent se prémunir pour éviter ou retarder les réactions des concurrents. Aussi est avancée la troisième proposition.

Proposition 3 : Les actions qui exploitent les ressources existantes peuvent être distinguées des actions qui configurent les ressources.

3.4. ROUTINISATION DES ACTIONS D'EXPLOITATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

La répétition des actions stratégiques induit la routinisation des actions d'exploitation des ressources, ce qui permet de renforcer le caractère spécifique d'allocation des ressources. La spécificité des routines d'utilisation des ressources différencie les entreprises. L'exploitation des ressources existantes permet à l'entreprise de développer et de maîtriser des compétences centrales spécifiques. L'entreprise sera en mesure de façonner les préférences de ses clients pendant un certain temps, de les fidéliser dans le but de limiter la probabilité d'essai par les consommateurs de nouvelles alternatives de produits offerts par un nouvel entrant. L'entreprise exploitant ses ressources peut profiter de la confiance de ses clients. Outre le fait qu'une entreprise peut en exploitant ses ressources précieuses et uniques accomplir une performance supérieure et jouir d'un

pouvoir de négociation monopolistique (Barney, 1991). Ces propos conduisent à la quatrième proposition.

Proposition 4 : Les actions d'exploitation des ressources existantes seront routinisées.

3.5. ACTIONS DE RECHERCHE ET INNOVATION DES ENTREPRISES

Pour favoriser l'extension des répertoires de réponse et tester de nouvelles stratégies, les entreprises ont intérêt d'engager des actions de recherche en examinant ce qui a été fait et pourquoi il a été fait (Ibert, 2002). Les actions de recherche aboutissant à l'innovation reposent sur l'interrogation de la pertinence de l'utilisation des routines existantes et de leur compatibilité avec l'innovation (Mignon, 1998), sur la détermination des facteurs déclenchant la créativité chez les firmes (Tanguy, 2000) et des possibilités de bifurquer les trajectoires d'évolution (Lot, 2003), ce qui donne lieu à la cinquième proposition.

Proposition 5 : Les actions de recherche aboutissent à l'innovation et aux nouveaux comportements.

3.6. ROUTINISATION DES ACTIONS DE RECHERCHE DES ENTREPRISES

D'après Ibert (2002) en s'appuyant sur l'apport de Nelson et Winter (1982), le comportement de recherche qui conduit la firme à l'innovation participe lui-même en partie à la routine organisationnelle. Aussi, l'usage des mêmes actions de recherche avérées efficaces dans le passé favorise le développement d'une capacité de détection de nouvelles opportunités, ce qui permet d'avancer la sixième proposition.

Proposition 6: Les actions de recherche qui produisent des profits seront routinisée.

Les propositions de recherche sont récapitulées dans le tableau suivant (n°1) :

TABLEAU N°1 : PROPOSITIONS DE RECHERCHE

PROPOSITIONS DE RECHERCHE
Proposition 1 : Le déclenchement d'un processus d'apprentissage et l'ajustement des actions des entreprises ayant pris l'initiative d'agir sont tributaires de leur capacité interprétative des réactions des concurrents : **Proposition 1 $_a$** : Les firmes qui identifient les facteurs expliquant la réaction ou l'inaction ainsi que les éléments du marketing mix mobilisés par les concurrents sont capables d'apprentissage et d'ajustement. **Proposition 1 b** : Les firmes qui examinent les facteurs favorisant l'imitation, les ressources mobilisées par les concurrents pour réagir, la longueur du cycle innovation-imitation- équilibre sont capables d'apprentissage et d'ajustement.
Proposition 2 : Les actions concurrentielles reflètent dans le temps les habitudes des firmes, en d'autres termes, les actions performantes seront répétées.
Proposition 3 : Les actions qui exploitent les ressources existantes peuvent être distinguées des actions qui configurent les ressources.
Proposition 4 : Les actions d'exploitation des ressources existantes seront routinisées.
Proposition 5 : Les actions de recherche portent sur l'innovation et sur de nouveaux comportements.
Proposition 6 : Les actions de recherche qui produisent des profits seront routinisées.

4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

4.1. ÉTUDES DE CAS

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a conduit à adopter une approche reposant sur l'étude de cas. L'étude de l'évolution des actions stratégiques dans le temps et l'identification de l'apprentissage stratégique nécessitent une étude longitudinale. L'étude de cas nous semble un choix approprié du fait qu'elle permet de répondre à des questions liées à l'explication (Yin 1994). Toutefois, l'apparition d'éléments déviants ou surprenants au cours de la phase de recherche motive l'adoption d'un dispositif méthodologique complémentaire de type abductif apte à conférer à ces phénomènes imprévus un rôle de premier plan.

4.2. TERRAIN DE LA RECHERCHE

Notre recherche sera conduite auprès d'entreprises tunisiennes leaders appartenant au secteur Textile-Habillement 'T-H' pour les raisons suivantes : 1) d'abord, la concurrence qui se déroule dans ce secteur est intense, 2) ensuite, les études stratégiques* réalisées sur ce secteur rendent possible l'accès à des informations sur les conditions d'évolution des entreprises face à la concurrence.

Pour déterminer les cas faisant l'objet de notre recherche, nous avons obtenu du magazine Afrique Economie parue en 2005 la liste des 400 premières entreprises. Les entreprises appartenant au secteur T-H sont de l'ordre de 15. L'enquête est axée sur la population des entreprises tunisiennes autres que totalement exportatrices 'ATE' résidentes. Pour cette catégorie d'entreprises, les concurrents sont directs et facilement identifiables.

4.3. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Conformément aux principes de l'étude de cas, notre méthode de recherche consiste à multiplier les sources de données et à les trianguler afin de s'assurer que les variations observées relèvent des phénomènes eux-mêmes et non de la méthode employée. Les données à collecter concernant le processus d'évolution des actions et réactions compétitives des entreprises seront obtenues par 1) des entretiens auprès des PDG, des cadres dirigeants (services marketing, R&D, etc.) ou des opérationnels (distributeurs), 2) soit par la consultation des documents internes des entreprises (dépliants, rapports des comités, procès verbaux du comité de direction, etc.).

5. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Une enquête a été menée au cours de l'année 2005 auprès des cadres dirigeants de 4 entreprises du secteur T-H (P.D.G., responsables de services) sur la base d'entretiens semi-directifs couvrant

* Une étude stratégique a été élaborée sur le secteur T-H tunisien par le bureau d'étude GHERZI (1999) afin de déterminer les défis et les perspectives d'évolution du secteur en général et de la composante totalement exportatrice en particulier.

différentes composantes du processus d'apprentissage stratégique. Cette enquête a pour but de se familiariser avec le terrain, de s'assurer que les interviewés ne trouvent pas les questions ambiguës et de tester les variables et d'identifier les items qui sont susceptibles d'expliquer l'évolution des comportements stratégiques des firmes étudiées.

5.1. PRESENTATION DES CAS

Les entreprises étudiées sont réparties sur différentes régions du pays et font partie de la catégorie : autres que totalement exportatrices. Ces entreprises ont ou bien le statut de SA ou de SARL. Elles appartiennent à des groupes et exercent plus d'une activité (confection, broderie, traitement sur articles confectionnés). Ce sont des entreprises relativement anciennes puisque 2 sont en activité depuis dix ans et plus. Ces entreprises sont engagées dans le programme de mise à niveau national pour accroître leur compétitivité à l'échelle nationale et internationale. L'effectif total des entreprises étudiées varie entre 200 et 300 employés.

5.2. PERCEPTION DE LA CONCURRENCE PAR LES ENTREPRISES

Certains dirigeants interviewés perçoivent la concurrence comme très agressive. Ils soulignent qu'ils sont en perpétuelle lutte contre les attaques des concurrents même sur les marchés de contact. D'autres considèrent que la concurrence est un stimulant les poussant à développer de nouveaux produits. D'autres interviewés soulignent que la nouvelle conception du marché leur permet de mieux repérer les principaux rivaux et percevoir leurs comportements compétitifs. Le marché dans sa nouvelle conception comprend de plus en plus de grands espaces qui prennent la place des détaillants et des petites boutiques. Ces grands espaces exigent certaines normes de production et de commercialisation de la part des entreprises du secteur : délai court de développement des produits, meilleur couple qualité-prix, grande quantité et capacité de réassort auxquelles les artisans se trouvent justement incapables de répondre à ces normes.

5.3. IDENTIFICATION DES ACTIONS CONCURRENTIELLES DES FIRMES

Les actions concurrentielles entreprises par les firmes englobent : la diversification des produits, la diversification des domaines d'activité, l'amélioration de la qualité des produits et des services, l'innovation au niveau des produits, la révision des prix, le renouvellement d'emballage, la publicité sur les ventes. Pour l'innovation au niveau des produits, elle s'effectue pour certaines entreprises chaque mois et pour d'autres tous les 3 mois c'est-à-dire par saison.

5.4. IDENTIFICATION DES REACTIONS CONCURRENTIELLES DES FIRMES

Face aux actions engagées par les firmes entreprenantes, les concurrents réagissent par imitation des caractéristiques des produits, par l'offre de produits similaires, en s'adressant aux même marchés. Ces réactions sont le plus souvent rapides et s'opèrent dans une période très courte qui ne dépasse pas une semaine pour les cas de l'imitation.

Les raisons de réaction : économiser au niveau des coûts de recherche et de développement, maintenir la position sur le marché et maintenir la part de marché.

5.5. INTERPRETATION ET EXPLOITATION DES RESULTATS ISSUS DE L'INTERACTION CONCURRENTIELLE PAR LES FIRMES ENTREPRENANTES

Les entreprises étudiées qualifient les réactions des concurrents de très agressives. Pour certaines firmes, les actions innovantes ne leur permettent pas de réaliser les performances escomptées. Elles sont très enclines à subir une réduction importante au niveau de leur volume des ventes suite aux imitations rapides effectuées par les concurrents (moins d'une semaine). La réduction des prix ainsi que la rapidité de réaction des concurrents ont un impact perturbateur sur le comportement des consommateurs. Cette perturbation est due au fait que les consommateurs ne distinguent pas les différences de qualité entre le produit innové et le produit imité.

Face à cette situation et pour se prémunir de la concurrence, certaines entreprises se trouvent devant la nécessité d'écouler dans une période qui ne dépasse pas une semaine toute la quantité produite pour ne pas permettre aux grands espaces de conclure des contrats avec d'autres entreprises rivales. Cette réaction n'est pas considérée par les dirigeants interviewés comme adéquate car l'entreprise se prive de la possibilité de produire sur commande et pour une clientèle spécifique. De plus, l'entreprise court par cette réaction le risque de se trouver avec un stock refusé dans le cas où les produits offerts sur le marché ne correspondent pas aux goûts des consommateurs ou ne répondent pas réellement à leurs besoins latents.

D'autres dirigeants disent aussi que les concurrents réussissent l'imitation au niveau des caractéristiques des produits (couleur, design,…) mais sans atteindre la qualité.

D'autres interviewés disent qu'ils subissent une forte réduction du volume des ventes chaque fois que les rivaux développent des produits similaires à leurs produits (même aspect et même degré d'originalité). Ils soulignent que cela les incite à relever le défi en améliorant davantage leur vitesse de réaction et en réduisant le cycle d'innovation pour attirer la clientèle. Ils considèrent que l'action compétitive la plus réussie est celle qui s'appuie sur la créativité et sur la publicité. La publicité sur le lieu de vente, la distribution des dépliants par poste, la publicité télévisée sont autant de moyens qui permettent à l'entreprise de sensibiliser les clients de l'utilité des produits.

Les dirigeants interviewés s'accordent à dire que les actions reposant sur l'innovation ou sur la qualité sont les plus répétées durant leur parcours d'évolution mêmes si ces actions n'aboutissent pas aux résultats souhaités ces dernières années. Parce qu'affirment-ils que ces actions sont le résultat de la maîtrise des compétences techniques et de l'équipe marketing, de la maturité de l'activité, de l'accumulation de l'expérience, de l'effort soutenu pour identifier les besoins en évolution des consommateurs. Ils précisent que grâce à la maturité de leur activité qu'ils sont

parvenus à augmenter le volume de production de leurs entreprises et par conséquent réaliser des économies d'échelle. L'avantage de coût réalisé par ces firmes les a conduit à entreprendre des actions concurrentielles supplémentaires.

Les dirigeants citent aussi deux types d'actions non réussies et les leçons qu'ils ont pu tirer :

1) les actions d'innovation qui reposent sur la mode occidentale dans des proportions très élevées par rapport aux spécificités tunisiennes en matière de conception des produits. L'analyse de ce type d'action a révélé aux dirigeants l'importance de la question d'identité en matière de conception originale des produits. Ils sont parvenus suite à une conception des produits englobant des aspects traditionnels et modernes à réaliser un saut dans le domaine par rapports à leurs concurrents locaux qui gaspillent encore des efforts considérables dans la poursuite aveugle de la mode occidentale.

2) les actions qui ne se synchronisent pas tout à fait avec les saisons. Ils les expliquent par le manque d'alignement des produits aux besoins spécifiques du marché ou par l'effet qu'exerce le changement des saisons sur la collection lancée sur le marché.

5.6. DEVELOPPEMENT DES MOUVEMENTS COMPETITIFS DES FIRMES

Pour le développement de leurs mouvements compétitifs, les entreprises optent de plus en plus pour la diversification des moyens susceptibles d'améliorer l'exploitation des ressources existantes, de développer des ressources et des compétences potentielles et de détecter de nouvelles opportunités. Les moyens évoqués relèvent des actions d'exploitation des ressources comme l'imitation partielle des innovations des concurrents, l'amélioration des méthodes et des procédures de travail, l'intégration du personnel non qualifié au groupe de travail performant pour leur offrir l'occasion d'accroître leurs qualifications, la réduction du taux des produits défectueux, la maîtrise des coûts en profitant des effets de synergie, la révision des prix des produits, la diffusion des valeurs organisationnelles au personnel relatives à l'accueil attentionné de la clientèle (respect d'autrui, silence, écoute), au respect des règles (*juste in time*), à l'esprit d'équipe (solidarité des membres du groupe).

Parmi les moyens qui relèvent des actions de reconfiguration des ressources, les dirigeants citent la formation. Pour eux, la qualification s'acquiert essentiellement sur le tas après une période d'essai et d'adaptation dans l'entreprise. Cette formation s'acquiert aussi bien par l'intériorisation des valeurs et des normes que par la communication et la liberté des contacts avec autrui. Mais, ils soulignent que la formation devrait être aussi planifiée et effectuée d'une manière continue pour pouvoir évoluer avec le même rythme que les entreprises concurrentes. Un dirigeant exprime ceci en ces termes : *'l'avenir de l'entreprise tunisienne ainsi que sa capacité d'adaptation au nouvel environnement mondial en terme de compétitivité dépend de sa capacité de former son personnel et*

de développer de nouvelles compétences car comme l'illustre l'adage ce qui n'avance pas recule et ce qui ne se valorise pas se perd'.

La formation dans les entreprises étudiées a toujours pris une forme technique, mais actuellement et avec les bouleversements de l'environnement concurrentiel cette formation est en train de prendre une forme managériale. Les cadres bénéficient d'une formation les aidant à élargir leur vision sur le monde extérieur pour réfléchir sur les perspectives d'évolution de l'entreprise (participation à des séminaires organisés par le CETTEX, stages à l'étranger,…). Mais pour permettre à l'entreprise d'introduire d'un nouveau sang et d'innover au niveau des produits, les interviewés signalent que le recrutement des ingénieurs des Beaux-Arts, des stylistes et des modélistes compétents s'est imposé ces dernières années. Une de ces entreprises essaie de profiter des idées originales des nouvelles recrues par une confrontation avec celles du chef d'entreprise propriétaire qui a appris le métier dès son jeune âge et qui dispose d'un esprit créatif dans le domaine de tissage et de confection.

Pour le développement de nouvelles compétences les entreprises étudiées misent non seulement sur la qualification et le savoir-faire des ressources humaines mais aussi bien sur l'acquisition de nouveaux logiciels. Ces firmes s'intéressent aussi au renouvellement de leurs équipements pour l'amélioration de la qualité du produit et la réduction du temps de production (exemple la machine ultra système pour la coupure).

Malgré cet effort soutenu de la part des entreprises étudiées pour la reconfiguration de leurs ressources et compétences, les dirigeants soulignent que l'engagement dans le programme de mise à niveau a joué un rôle fondamental dans ce sens. Ce programme les a incités à instaurer un système qualité et à intégrer le personnel dans le projet de qualité dans le but de les stimuler à améliorer les produits de l'entreprise et à innover en matière de gestion de la qualité. Ce programme a amené aussi ces firmes selon les dires de certains managers à repenser leurs façons de planifier, d'agencer les ressources, d'agir sur l'environnement concurrentiel.

Parmi les moyens qui relèvent des actions de recherche pour la découverte de nouvelles opportunités, les dirigeants citent l'intégration des activités en amont pour maîtriser la totale chaîne de valeur, la création de service après vente, la création d'une synergie entre les services de R&D, marketing et le service après vente, l'instauration d'un système de contrôle de la qualité, la conquête de nouveau marché et la conclusion d'un contrat de sous-traitance avec des donneurs d'ordre européens. Certains dirigeants ont apprécié la conclusion d'un contrat de sous-traitance avec des donneurs étrangers parce que cela leur a permis d'enrichir leur expérience tant sur le plan technique que managérial et relationnel. De plus, les dirigeants affirment que le contact continuel entre les clients étrangers et le personnel de l'entreprise offre des opportunités de formation dans la mesure où celle-ci ouvre un espace de discussion et d'échange débouchant sur l'apprentissage de nouvelles

expériences. Cet échange favorise la diffusion d'une culture qualité au sein de ces entreprises qui constitue un avantage concurrentiel d'une importance vitale.

Plusieurs facteurs aident les dirigeants à développer leurs actions de recherche tels que le potentiel relationnel. Les dirigeants soulignent que c'est grâce à leurs réseaux relationnels entre familles et amis, qu'ils parviennent à détecter des informations prospectives permettant à leurs entreprises de saisir des opportunités fructueuses et d'éviter les menaces. Ces informations sont d'ordre quantitatives (coût par minute de production,…) et qualitatives (critères de qualité, méthodologie de travail, compétences du personnel, stratégie d'expansion,…). Les entreprises accentuent leur relation avec les représentants et les distributeurs. Ces derniers informent les entreprises sur les prix, les normes de qualité, l'innovation, le style du produit, le service après vente et les délais fournis par les concurrents et leur proposent des plans prévisionnels de commande. Selon les interviewés, l'analyse de ces informations leur permet de positionner leurs entreprises par rapport aux concurrents, de relever leurs points forts et leurs points faibles.

6. CONCLUSION

Ce travail bien qu'il soit dans sa phase exploratoire et qu'il est difficile de tirer des conclusions définitives à partir des cas étudiés, nous pouvons émettre quelques conclusions premières :

-Les entreprises ont tendance à répéter des actions dans le domaine de l'innovation mêmes si elles ne réalisent pas toujours les performances escomptées parce que ce type d'action constitue un facteur clés de succès du secteur Textile-Habillement. Cette répétition leur permet d'assimiler au mieux les méthodes de recherche pour aboutir à l'innovation et aux résultats escomptés.

-Les entreprises disposantes des mêmes ressources sont capables d'imiter les actions managériales et de développement de leurs rivaux.

-L'existence des variables modératrices qui peuvent affecter la relation dialectique action-réaction des firmes telles que les conditions climatiques (la transition d'une saison à une autre), l'effet de mode, le comportement du consommateur, les mutations de l'environnement concurrentiel. Les entreprises étudiées s'efforcent à maîtriser ces variables afin d'être en mesure d'améliorer l'efficacité de leurs mouvements concurrentiels. Cette amélioration se traduit par l'augmentation de leur chiffre d'affaires et de leur part de marché.

Références

-Atkinson J. W. (1964), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
-BAIZE D. (1999), "De la contrefaçon à l'imitation", *Revue Française de Gestion*, Juin -juillet-août, pp.76-81.
-Barney J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
-Baum J. A. C. and H. J. Korn (1999), "Dynamics of dyadic competitive interaction", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°2, pp. 251-278.
-Belkhir M. and F. Akrout (2003), "Adaptation du modèle 'expectancy-valence' à la prévision de la vitesse de réaction des firmes", *4th International Congres Marketing, www.escp-eap.net/Conference/marketing*, Paris.
-Bensebaa F. (2001), "La dynamique concurrentielle : Défis analytiques et méthodologiques", *Actes de la Xème Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Québec.
-Bensebaa F. (2002), "Les actions stratégiques, les ressources de firmes et l'avantage concurrentiel", in LE-ROY F., *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert.
-Bensebaa F. (2003), "La dynamique concurrentielle : Défis analytiques et méthodologiques", *Finance- contrôle- stratégie*.
-Bensebaa F. et J. Legoff (2005), "Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses", in BENSEBAA F. et LEGOFF J., *Stratégies concurrentielles - Le renouveau théorique en pratique*, édition ems.
-Chen M.-J. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, Vol.21, pp. 100-135.
-Chen M.-J. and D. C. Hambrick (1995), "Speed, stealth and selective attack : How small firms differ from large firms competitive behaviour", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, pp. 453-482.
-Chen M.J. and I. C. Macmillan (1992), "No response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°3, pp. 539-570.
-Chen M. J. and D. Miller (1994), "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework", *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°15, pp.85-102.
-Cyert R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
-Delacour H. (2004), "Comment réussir une rupture technologique : imitation entre entreprises historiques et nouveaux entrants", *Actes de la XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Le Havre.
-Dumez H. et A. Jeunemitre (1996), "Information et décision stratégique en situation d'oligopole", *Revue Economique*, vol. 47, n°4, juillet, pp. 995-1013.
Edwards C. D. (1955), "Conglomerate Bigness as a Source of Power", in National Bureau of Economics Research conference report (Ed.), *Business Concentration and Price Policy*, NJ, Princeton University Press, p.331-352.
-Gnyawali D. R. and R. Madhavan (2001), "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, n°3, pp. 431-445.
-Hadj Hmida A., D. Ghorbel et S. Kammoun (2003), "Cadre institutionnel et choix stratégiques : Cas du secteur textile-habillement tunisien", pp. 1-17, www.hec.ca/airpme.
-Hambrick D. C., T. S. Cho and M.-J. Chen (1996), "The influence of top management team: Heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 659-684.
-Hauser J. and S. Shugan (1983), "Defensive marketing strategies", *Marketing Science*, 2, pp319-360.
-Honore L. et F. Le Roy (2001), "Réagir à l'entrée de nouveaux concurrents du secteur bancaire", *Actes de la Xème Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Québec.
-Ibert J. (2002), "Richard R. Nelson et Sidney G. Winter, la théorie évolutionniste de la firme : Routines, sélection et recherche d'innovation", in CHARREIRE S. et HUAULT I., *Les grands auteurs en management*, Editions EMS.

-Karnani A. et B. Wernerfelt (1985), "Multiple point competition", Strategic *Management Journal*, Vol., pp. 87-96.
-Koenig G. (2005), "Pour éviter que l'Autre à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une "terrible simplification", in BENSEBAA F. et LEGOFF J., *Stratégies concurrentielles - Le renouveau théorique en pratique*, édition ems.
-Le Bas C. (2003), "La théorie évolutionniste de la firme : Etat des lieux raisonné et implications pour l'analyse stratégique", Centre Auguste et Léon Walras, *document de travail* n°274.
-Lee H., K. G. Smith, C. M. Grimm and A. Schomburg (2000), "Timing, order and durability of new product advantages with imitation", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 23-30.
-Le Roy F. (2001), "Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performances", *Actes de la Xème Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Québec.
-Lieberman M. B. and S. Asaba (2002), "Why do firms imitate each other?", www.anderson.ucla.edu.
-LOT N. (2003), *Le processus d'apprentissage et les conflits de temporalité dans les entreprises en mouvement : Une approche pluridisciplinaire*, Mémoire pour l'obtention de DEA en organisation et innovation, in Working Paper IMRI.
-Macmillan I. C., L. Mccaferry and G. Van Wijk (1985), "Competitor's responses to easily imitated new products - Exploring commercial banking introductions", *Strategic Management Journal*, pp.75-86.
-Mathé J.-C. (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Editions EMS.
-Mignon S. (1998), "Concurrence, sélection et pérennité des organisations : Un processus inter et intra organisationnel", *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, *www.strategie-aims.com*, Louvain.
-Miller D. and M.-J. Chen (1994), "Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 1-23.
-Miller D. and M.-J. Chen (1996), "The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 419-439.
-Nelson R.R. (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change", *Journal of Economic Literature XXXIII*, pp. 48–90.
-Nelson R. R. and S.G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
-Porter M. (1980), *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*, New York Free Press.
-Porter M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
-Robinson W. (1988), Marketing Mix reactions to entry, *Marketing Science*, pp. 368-392
Schumpeter J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA Harvard University Press.
-Smith K.G., C. G. Grimm and M. J. Gannon (1992), *Dynamic of competitive strategy*, Beverly Hills, CA, Sage.
-Tanguy C. (2000), "Innovation, apprentissage et capitalisation des connaissances dans l'entreprise", *III Congrès Latino- Américain de Sociologie du Travail*, 17-20 mai, pp.1-25
-Vroom V. H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.
-Werter W. et J. Kerr (1995), "Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel", *L'Expansion Management Review*, n° 78, pp. 44-51.
-Yin R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publication.
-Young G., K. G. Smith, C. M. Grimm and D. Simon (2000), "Multimarket Contact and Resource Dissimilarity: A Competitive Dynamics Perspective", *Journal of Management*, Vol. 26, n°. 6, pp. 1217–1236.

Documents administratifs

-CEPEX (1999), *Ghersi Organisation-Zurch : Etude stratégique du secteur Textile-Habillement*, Chapitre II : Objectifs et stratégie.