Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses

Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff

▶ **To cite this version:**

Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff. Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses. Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan (dir.), Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique, Éditions Management & Société, coll. " Gestion en liberté ", 202 p., pp.107-137, 2005, 978-2847690446. hal-02984357

HAL Id: hal-02984357
https://hal.science/hal-02984357

Submitted on 30 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail de l'article :

Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan, « Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses », *in* Faouzi Bensebaa, Joan Le Goff (dir.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, Éditions Management & Société, 2005, p. 107-137.

***

Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses

La reconnaissance de l'interdépendance des mouvements stratégiques des firmes, particulièrement aiguë dans l'économie oligopolistique qui s'affirme aujourd'hui, a conduit à l'émergence et à l'essor 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). Or, l'étude de ces travaux en dynamique concurrentielle révèle que les contributions sont proches de celles qui s'appuient sur la théorie de la décision (Simon, 1955). En effet, sans négliger l'influence significative des réflexions de Schumpeter et de l'école autrichienne, la plupart des recherches en stratégie qui s'inscrivent dans ce courant mobilisent des hypothèses issues soit de la théorie des jeux (fondée généralement sur les processus d'information rationnels des décideurs), soit de la théorie de l'information (les acteurs qui disposent d'informations seront plus conscients, plus motivés et plus aptes à agir et/ou à réagir que les acteurs qui en manquent), et ce, pour fournir une explication rationnelle de l'action concurrentielle.

Aussi fertile soit-il, cet enracinement conceptuel ne peut s'avérer suffisant pour saisir la pleine complexité des manœuvres des entreprises. Partant, dans un souci d'approfondir ou de dépasser ces apports, il peut être envisagé de considérer des théories de l'action s'appuyant sur d'autres hypothèses. Ces théories alternatives peuvent fournir une explication large et accomplie des actions et des réactions qui existent dans la recherche courante. En particulier, pour orienter les recherches futures, il est possible d'offrir un ensemble préliminaire de propositions issues de quatre approches distinctes : la théorie institutionnelle, la théorie évolutionniste, l'écologie des organisations et la théorie des réseaux. Il ne s'agit évidemment pas ici de développer une nouvelle théorie de l'action mais, plus modestement, de promouvoir le déploiement de davantage de théories et de recherches fondées sur des hypothèses liées aux décideurs et à leurs buts. Dans cette optique, il s'agit de suggérer de nouvelles opportunités pour améliorer et enrichir la théorie et pouvoir la mettre à l'épreuve.

Dans ces différents champs, s'inspirant des enseignements du courant béhavioriste, des efforts significatifs ont été entrepris pour remettre en cause les principes de la rationalité substantielle et estimer que l'action organisationnelle doit être considérée comme également disjointe, incomplète et non optimale. Par exemple, des travaux ont considéré que la sélection des différentes options possibles par les acteurs n'est guère envisageable *ex ante* – ce qui signifie

que le principe d'optimisation ne peut guider la démarche de choix – et doit plutôt être mise à jour au moyen de l'action (Kirzner, 1973). De surcroît, les valeurs que les acteurs-décideurs assignent aux résultats sont estimées variables, instables et inconsistantes entre les individus (Simon, 1955 ; Weick, 1980). Dès lors, ces approches distinctes vont se focaliser sur l'action mais en la considérant soit dans une perspective de règles et de comportement institutionnalisés, soit dans une perspective de routines formées *via* les dépendances historiques de sentier ou *via* la sélection environnementale.

La vocation propositionnelle des développements qui suivent est évidemment un encouragement à multiplier les confrontations entre questionnement théorique et investigation empirique. À cet effet, pour éviter d'en demeurer au stade de l'appel incantatoire ou de donner l'impression d'avancer des hypothèses sans volonté de les confronter au réel, l'analyse des stratégies à l'œuvre dans le secteur de l'édition en France entre juillet 2002 et septembre 2004 sera convoquée au fil des pages. Le choix de ce secteur s'est imposé à double titre : en premier lieu, sur la période considérée, l'examen rigoureux des événements[1], dans leur nature et leur succession, se révèle particulièrement stimulant au regard de leur intensité et de leurs implications stratégiques ; en second lieu, de l'avis même des professionnels de l'édition, ce secteur reste peu ou mal étudié alors même qu'il connaît aujourd'hui des bouleversements historiques. Les pistes de recherche issues des quatre théories précitées seront complétées par des éclairages analytiques – le tissage entre corps du texte et encadrés illustratifs garantissant la distinction entre propositions et exemples. Un premier récapitulatif, purement factuel, facilitera la compréhension de tout un chacun en posant le décor dans ses grandes lignes (encadré 1).

Encadré 1

Un chapitre mouvementé dans l'histoire de l'édition

En France, le secteur du livre s'est longtemps organisé selon une structure d'oligopole à frange concurrentielle avec, dans le rôle des acteurs prééminents, Hachette, institué par le libraire éponyme en 1826 et propriété du groupe Lagardère depuis 1980, et les ex-Presses de

[1] Les sources utilisées pour les données secondaires sont, sur la période citée, les titres suivants : *Le Monde, Le Nouvel Économiste, Le Nouvel Observateur, Les Échos, L'Express, Libération, Lire, Livres Hebdo, Télérama*, ainsi que le numéro de juin 2003 de la revue *Esprit*, qui fait référence sur le sujet.

la Cité, devenues CEP-Communication, Havas puis Vivendi Universal Publishing (VUP) en 2000, sous l'égide de Jean-Marie Messier. Parmi la constellation de petites et moyennes entreprises qui coexistent avec ce couple dominant, se distingue notamment ce que la profession appelle communément " la Bande des Quatre ", à savoir les maisons familiales de littérature générale Gallimard, Flammarion, Albin Michel et Le Seuil. Des éditeurs marginaux ou spécialisés constituent le reste des effectifs de cette " industrie " particulière, avec quelques figures renommées, d'Odile Jacob à Hervé de La Martinière en passant par Léo Scheer ou Christian Bourgois.

Le livre est vendu dans 15 000 points de vente dont 2 500 librairies (en tête desquelles le réseau Fnac), 7 000 à 9 000 petits commerces (maisons de la presse, kiosques, etc.) et la plupart des grandes surfaces. Si le prix de ce " produit culturel " est contrôlé depuis 1981 (loi Lang), la remise accordée au libraire varie de 35 à 40 % en fonction d'éléments quantitatifs et qualitatifs. L'accès aux détaillants requiert deux autres activités (parfois assumées par un même acteur) : la " diffusion " (*i.e.* démarchage commercial par des représentants) et, surtout, la " distribution " qui n'est rien d'autre que de la prestation logistique pure (gestion des flux et des stocks), indispensable dans un secteur où les marchandises font d'improbables allers et retours entre points de vente et " producteurs " avant d'être stockées, parfois des années, ou purement et simplement détruits. Les deux leaders assument l'un et l'autre ces tâches de diffusion et de distribution, pour leur propre compte et pour divers éditeurs indépendants.

Juillet 2002 – décembre 2003 : Hachette, champion toutes catégories ?

Caractérisée par son incomparable stabilité, à peine troublée par d'ancestrales rivalités germanopratines, cette économie est entrée dans une nouvelle ère en juillet 2002 avec la décision de Jean-René Fourtou de mettre en vente VUP, numéro 1 français (30 maisons d'édition, 4 500 salariés), pour renflouer Vivendi au bord du gouffre. À la surprise générale, le groupe de Jean-Luc Lagardère rachète VUP, se plaçant *de facto* en position de domination partielle ou totale sur les principaux marchés de l'édition (dictionnaires, scolaires, poches, etc.), mais aussi dans la diffusion, la distribution et la librairie (900 Relay, 31 Virgin, 13 Furet du Nord). Digne héritière de la politique pompidolienne des champions nationaux, cette acquisition est encouragée par le gouvernement français, au nom de " l'exception culturelle ". Néanmoins et malgré un lobbying intensif de l'Élysée, la Commission européenne ouvre en juin 2003 une enquête approfondie sur l'opération, convaincue par les arguments des opposants à la fusion (éditeurs, libraires, lecteurs). En octobre 2003, les services de Mario Monti, commissaire européen à la concurrence, somment Hachette de céder 50 % des activités

de VUP (rebaptisé Editis). Après négociations et tergiversations, le leader français décide de ne conserver que 40 % de son acquisition initiale.

Janvier 2004 - septembre 2004 : fusions et confusions

Le feuilleton Hachette *versus* Bruxelles à peine clos, le secteur connaît un nouvel avatar avec l'annonce de la fusion du Seuil et de La Martinière. Cet épisode, qui fait de la nouvelle entité le troisième éditeur français, entraîne des protestations en chaîne, ponctuées par un scandale financier interne au Seuil qui conduit à la démission de son dirigeant, Claude Cherki, soupçonné d'enrichissement personnel. Alors que la profession s'agite de communiqués vengeurs en lettres anonymes délatrices, Lagardère annonce la vente d'Editis à Wendel investissement, holding dirigé par Ernest-Antoine Seillière, également président du Medef. En choisissant ce groupe présent dans l'industrie et le conseil, Hachette écarte les candidats venus de l'édition (dont certains portent plainte) et s'assure de demeurer numéro 1 du secteur (la Commission européenne valide l'acquisition le 30 juillet). Pendant l'été, alors que des auteurs phares (Houellebecq, Millet, Rio) changent d'éditeur avec pertes et fracas, le groupe La Martinière-Le Seuil crée une nouvelle structure de distribution, Volumen. La rentrée littéraire de septembre 2004 est marquée par les défaillances logistiques de ce nouvel acteur, entraînant les protestations du Syndicat de la librairie française qui dénonce " les dérives et les risques que les industriels de la distribution " font courir à la librairie et à l'édition indépendante…

Brossé à grands traits, ce tableau de la structure du secteur de l'édition en France et de ses évolutions entre 2002 et 2004 laisse entrevoir de nombreuses manœuvres stratégiques, actions et réactions. Cette effervescence peut donner lieu à différentes lectures, complémentaires et non exclusives, à partir des quatre perspectives théoriques retenues pour enrichir les travaux en dynamique concurrentielle, à commencer par la théorie institutionnelle.

1. La théorie institutionnelle : trois forces façonnent actions et réactions stratégiques

Le principe d'explication des actions basées sur les règles et les considérations sociales a une longue histoire en sociologie et, selon ce courant, l'action ne constitue pas le résultat de l'estimation des choix alternatifs pour maximiser une fonction d'utilité individuelle mais est

plutôt fondée sur la tentative d'obtenir la légitimité au sein des acteurs proches et des places importantes – en d'autres termes, les actions sont sélectionnées à partir de leur importance sociale. Les organisations, définies comme " des structures cognitives, normatives et de régulation et des activités qui fournissent la stabilité et le sens du comportement social " (Scott, 1995, p. 33), ne répondent pas simplement aux stimuli, elles les interprètent également et façonnent leurs comportements de réponses (Weber, 1964, 1971). Cette école considère que le choix de l'action procède d'exigences de socialisation, de normes institutionnelles et de pressions vers la conformité. Il est fait appel ainsi aux enseignements de la théorie institutionnelle.

En sciences de gestion, deux types d'institutionnalisme sont distingués dans la littérature : l'ancien et le nouveau (Powell et DiMaggio, 1991, p. 13). Le premier porte sur les valeurs en conflit, les questions de pouvoir et le symbolisme (la définition de la mission) au niveau de l'organisation individuelle (Selznick, 1957). Le néo-institutionnalisme analyse le développement des habitudes, des routines et la légitimité comme réponse à l'encastrement des organisations, en utilisant les travaux de Meyer et Rowan (1977), Pfeffer et Salancik (1978) et Giddens (1984). Par ailleurs, contrairement à l'approche institutionnelle développée par les économistes, les chercheurs en sciences de gestion ne considèrent pas nécessairement les institutions (ou les entités qui les composent) comme des acteurs économiques rationnels au sens de la théorie néo-classique. Ils sont rationnels en faisant des choix correspondant à leurs intérêts. La poursuite de ces intérêts est cependant contrariée par leur capacité à retenir et à traiter l'information – les acteurs sont rationnels d'une manière limitée (Simon, 1957). Une notion centrale du néo-institutionnalisme en sciences de gestion a trait à l'isomorphisme : les organisations deviennent d'une manière croissante similaires à cause des pressions institutionnelles (externes), des normes et des attentes (DiMaggio et Powell, 1983). Ce qui signifie qu'elles vont plus briguer la légitimité que l'avantage concurrentiel, cette option pouvant leur être bénéfique.

Dans la perspective de la dynamique concurrentielle, les pressions institutionnelles, conçues comme forces de régulation, normatives et cognitives, peuvent façonner les actions des firmes dans de nombreuses voies.

Les forces de régulation portent sur la pression d'entreprendre des actions conformes aux règles formelles, l'évaluation des actions pour s'assurer qu'elles s'accordent bien avec ces règles et la mise en place de sanctions dans le but de maintenir cette conformité. Par exemple, un leader sectoriel peut engager face à un rival des actions de baisse de prix afin de réguler ce

dernier et l'empêcher de dévier des comportements acceptés dans le secteur, ou bien un groupe de firmes peut chercher à influencer les régulations étatiques dans le but de définir formellement les standards opérationnels sectoriels…

Les forces normatives ont trait aux " dimensions prescriptives, évaluatives et obligatoires de la vie sociale " (Scott, 1995, p. 37). Les normes définissent les types d'actions perçues comme légitimes et acceptables par le groupe sectoriel le plus important. En matière de dynamique concurrentielle, il est probable que chaque secteur sollicite ses propres normes de concurrence. Ces normes, établies dans le temps par le comportement des participants, peuvent être observées au regard de la cohérence avec laquelle les firmes dans un secteur introduisent de nouveaux produits (par exemple le calendrier de lancement des innovations), de quelle manière elles les testent sur les marchés ou les promeuvent après leur introduction. Au fil du temps, ces normes s'enracinent et définissent ce que les participants considèrent comme comportement concurrentiel acceptable. Dans certains secteurs, un tel comportement peut porter sur des baisses de prix agressives, dans d'autres secteurs la baisse des prix peut être désapprouvée. Quand les firmes violent les normes acceptées du secteur, des sanctions peuvent se produire. Les entreprises qui se conforment à ces normes seront vues comme légitimes et confortées, alors que celles qui dévient échoueraient à obtenir le soutien du secteur.

Les forces cognitives mettent l'accent sur la façon avec laquelle les systèmes de pensée et les forces culturelles sont imposés ou adoptés par les individus ou les organisations. Le mécanisme qui est le plus remarquable dans la littérature institutionnelle est un processus isomorphe d'imitation. Dans le cadre de la dynamique concurrentielle, les forces cognitives suggéreraient que les firmes se comportent d'une manière consistante, dans des voies qui ne les poussent pas à opérer comme entreprises déviantes.

Ces trois forces sont bien entendu liées et conduisent à plusieurs propositions pour enrichir les réflexions de la dynamique concurrentielle.

1. La décision des firmes portant sur le type, le délai et le lieu des actions sera le résultat de leurs tentatives pour obéir aux règles de la concurrence, se conformer aux pensées normatives de ce qui est acceptable, et se comporter dans des voies conventionnelles.
2. Sur la longue période, les systèmes d'action et de réaction dans un secteur convergent vers quelques comportements institutionnellement acceptés.
3. Les leaders du secteur renforcent les types normatifs d'actions en prenant des sanctions (*i.e.* des réactions) contre les déviants.

4. Des firmes nouvelles, jeunes tendent à dévier des actions acceptées sur le plan normatif parce qu'elles sont moins informées des coutumes et des normes.
5. La présence d'associations sectorielles et professionnelles ou de groupes de recherche coopératifs tend à réguler les actions, les rendant plus similaires.
6. Les normes de comportement concurrentiel deviennent plus claires et plus contraignantes quand il y a des groupes de recherche coopérative et des associations sectorielles.
7. Plus grande est la similitude des firmes dans un secteur, plus grande est la probabilité de normes fortes et de pressions de régulation pour la conformité dans les types d'action.

Cependant, une certaine tension existe entre l'approche micro de la dynamique concurrentielle et l'approche macro de l'approche institutionnelle. Le biais macro de celle-ci n'en demeure pas moins surprenant dans la mesure où les théoriciens institutionnels admettent un monde socialement construit dans lequel les acteurs et les groupes d'acteurs jouent un rôle significatif dans les processus institutionnels (Johnson *et al*., 2003). Mais ces jeux n'ont guère été pris en compte dans la littérature institutionnelle, dont la préoccupation a porté sur la compréhension des organisations en termes de règles et de normes. La création et la modification de ces règles et normes par les acteurs ont été, pour l'essentiel, ignorées. Ce biais a conduit un certain nombre d'auteurs (voir à ce sujet Johnson *et al*., 2003) à évoquer la nécessité d'introduire d'avantage d'explications de niveau micro dans la théorie institutionnelle, donnant ainsi naissance à ce qui a été baptisé " théorie néo-institutionnelle " (DiMaggio et Powell, 1991). Toutefois, peu de contributions empiriques s'appuient véritablement sur un niveau d'analyse micro. L'intégration d'un niveau d'analyse micro dans l'approche institutionnelle rejoint également l'appel de Scott (1994, 1995) : celui-ci plaide pour la compréhension des influences des systèmes de sens et cognition sur les processus institutionnels en considérant la question de l'influence des acteurs organisationnels. Ces propos trouvent un écho auprès de Weick (1995, p. 36) qui estime que le *sensemaking* – ou " élaboration du sens " (Kœnig, 2002) – est la pierre angulaire de l'institutionnalisation. En effet, si l'institutionnalisation porte sur une élaboration de sens partagé, il est nécessaire de l'appréhender comme un processus récursif de " mise en scène " devant être expliqué sous l'angle de la façon avec laquelle les acteurs organisationnels influencent les règles et les normes organisationnelles et sont influencés par elles. Ce qui conduit des auteurs comme Barley et Tolbert (2000) ainsi que Johnson *et al*. (2003) à chercher à saisir les liens entre action et institutionnalisme au moyen du concept de scripts. La prise en compte du niveau micro dans la théorie institutionnelle aboutit, en fin de compte, à tirer profit, d'une manière

pertinente, des intuitions et des enseignements de la littérature portant sur l'élaboration du sens.

8. Les actions stratégiques des firmes concurrentes et les normes et règles issues de l'environnement s'influencent mutuellement.

Encadré 2

La rentrée littéraire, enfant légitimé de l'édition française

Parmi les grands marchés de l'édition (éducatif, jeunesse, dictionnaires, pratiques, illustrés et poches), la littérature générale reste le fleuron du secteur, dont elle constitue à la fois le symbole – le roman reste l'archétype du " livre ", l'éditeur se rêve toujours découvreur de Goncourt – et un gisement considérable de revenus – elle génère des *cash-flows* réguliers, recèle des potentiels de profits importants (en cas de *best-sellers*) et, enfin, alimente le lucratif marché du livre de poche. Outre les salons (Paris et, surtout, Francfort), lieux d'échanges commerciaux et d'achats de droit, ce marché s'organise autour d'un événement annuel majeur : la rentrée littéraire. Sur une période assez brève (normalement début septembre, mais de plus en plus dès le 15 août), les éditeurs proposent leurs nouveautés avant que ne s'ouvre la course aux différents prix, largement décriés mais toujours désirés. Or, selon toute vraisemblance, cet événement participe plus de normes institutionnelles que d'une logique commerciale.

Le lancement simultané des nouveaux produits par tous les acteurs d'un marché est un procédé peu probant en termes économiques – les professionnels du secteur de l'édition en conviennent eux-mêmes, sans y renoncer pourtant. L'offre surabondante conduit à l'engorgement des étals des libraires : submergés d'ouvrages, les détaillants ne peuvent lire, mettre en valeur, soutenir convenablement les titres proposés. Les prescripteurs (la critique, quel qu'en soit le support médiatique) ne peut accorder une attention suffisante pour convaincre le lecteur, ce consommateur final qui, sollicité à l'excès, ne se trouve pas dans une période particulièrement propice à l'achat (la lecture ?) des nouveautés proposées, plus préoccupé par la rentrée scolaire ou professionnelle. La course aux prix littéraires, argument souvent avancé pour justifier cette empoignade automnale, ne se révèle pas décisive puisque l'effet d'amplification des ventes est moindre que si les récompenses étaient étalées sur l'année (comme c'est le cas pour le cinéma, entre autres). Par ailleurs, on voit paraître des

œuvres d'auteurs phares, français ou étrangers, qui n'ont besoin ni de l'accueil critique, ni de lauriers pour s'imposer en tête des ventes (en 2004, Philip Roth, Jim Harrison ou Amélie Nothomb, pour ne citer que ceux-là) et qui, de ce fait, pourraient totalement s'émanciper de ce calendrier. Les retours d'invendus s'accélèrent, le pilon ponctue le destin de nombreux premiers romans et les bouquinistes proposent à bas prix des ouvrages dont la dédicace à tel ou tel journaliste est encore fraîche…

Si elle s'avère économiquement peu convaincante, la rentrée littéraire est une spécificité hexagonale ancrée de longue date et amplifiée chaque année : 2004 a compté 661 nouveautés mises sur le marché – deux fois plus que 1994 – dont 121 premiers romans. En termes quantitatifs, c'est un cinquième des nouveautés littéraires qui paraissent à ce moment ; *a fortiori*, en termes qualitatifs, ce sont les titres les plus marquants qui sont concernés. Tous les éditeurs s'y soumettent, dans le respect d'une habitude entérinée par l'enchaînement traditionnel des palmarès et scellée par la similitude structurelle et stratégique de " la Bande des Quatre ".

Ainsi, les firmes se conforment aux comportements conventionnels acceptables (même s'ils ne sont pas efficaces au plan commercial) et ces normes d'action sont renforcées par le rôle des associations sectorielles ou par les initiatives des leaders. La pression institutionnelle est telle que, lorsqu'en 2004 une maison d'édition décide de ne rien publier lors de la rentrée littéraire (en l'occurrence, Viviane Hamy), elle s'en excuse littéralement par des pages de publicité dans la presse professionnelle (*Livres Hebdo*) et s'entend dire à maintes reprises que " ça ne s'est jamais fait ", comme un reproche face à une démarche iconoclaste. Les sanctions face aux déviants peuvent être multiples – non sélection par les jurys d'octobre, distribution freinée, etc. – et lorsqu'un acteur malmène le dispositif, il est rappelé à l'ordre sans délai. Ainsi, les défaillances dans les livraisons des nouveautés (les " offices ") consécutives à la mise en place de Volumen pendant l'été par le groupe Le Seuil-La Martinière ont entraîné des communiqués virulents de la part de groupements de libraires ou du Syndicat de la Librairie Française, pointant la " bêtise " qui consiste à procéder à une réorganisation logistique au moment de la rentrée littéraire. Mais il est vrai qu'Hervé de La Martinière est perçu comme le " rebelle " de l'édition, " le loup dans la bergerie ", autant d'épithètes qui signifient combien il ne respecte pas coutumes et normes. Et il a fallu que sa maison – premier éditeur *mondial* de livres illustrés – publie un roman pour qu'on dise de lui qu'il devenait enfin un " vrai " éditeur…

Cette lecture institutionnelle de la rentrée littéraire illustre les principales propositions avancées pour étoffer la compréhension des mécanismes concurrentiels. Un regard par le prisme de la théorie évolutionniste pourra compléter ce résultat, en insistant sur les processus de routinisation et d'imitation à l'œuvre dans le secteur.

2. La théorie évolutionniste : routinisation et imitation entravent les actions stratégiques

Ce sont les travaux de Nelson et Winter (1982) qui ont donné naissance à la théorie évolutionniste de la firme. Partant de l'analyse comportementale de Cyert et March (1963), ils 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 leur secteur, *via* un processus de recherche de routines nouvelles et profitables. Dans la contribution de Nelson et Winter, la firme est conceptualisée comme une entité historique plus consistante que dans l'analyse de court terme de Cyert et March. Si l'on considère l'entreprise comme un ensemble de routines dans lesquelles la connaissance est stockée, le savoir productif de l'organisation devient le résultat d'un processus historique et endogène. En analysant la firme comme une entité historique émergeant d'un processus causal cumulatif, la théorie évolutionniste se heurte aussi bien aux critères fermés propres à l'équilibre orthodoxe qu'aux modèles structuralistes, comme les thèses de Williamson. Comme le fait remarquer Winter : " Dans l'approche évolutionniste – peut-être en opposition à l'approche des coûts de transaction – la taille d'une grande firme à un moment particulier n'est pas comprise comme la solution à des problèmes organisationnels. La position de *General Motors* […] au sommet [des 500 firmes les plus importantes] reflète [alternativement] l'effet cumulatif d'une série longue d'événements ayant eu lieu dans le passé […]. Une position au sommet n'est pas un grand jeu. Elle n'exclut pas la possibilité qu'il y avait d'autres jeux non moins grands " (1988, p. 178).

La théorie évolutionniste porte sur l'explication du changement de l'action dans le temps ou des ensembles d'actions en relation avec le processus de transformation dynamique (Nelson, 1995). Ainsi, la théorie évolutionniste se préoccupe des motifs et du processus de la transformation d'une entreprise suiveuse en une firme pionnière, d'un concurrent faible en prédateur. Elle considère que l'action de la firme ou l'ensemble de ses actions sont sujets à des variations aléatoires, mais qu'il existe également des mécanismes qui limitent systématiquement la variation de l'action dans le temps. Aussi la théorie évolutionniste

réalise-t-elle qu'il y a des forces puissantes pour l'inertie (des actions anciennes répétées et institutionnalisées) et des processus qui introduisent continuellement de nouvelles variations dans l'action.

À partir de là, les résultats des actions entreprises par les firmes permettent l'apprentissage, façonnant ainsi les actions futures. Plus spécifiquement, une nouvelle action doit être considérée comme un essai aveugle dans la mesure où les dirigeants ne disposent d'aucune information sur les implications de leurs premiers mouvements ou sur la façon d'obtenir complètement le résultat souhaité (par exemple, des profits élevés). Cette nouvelle action peut être également vue comme préliminaire et sans engagement : lorsqu'elle est exécutée, le dirigeant apprend sur son efficacité (en comparant résultats obtenu et attendu) et sur la nécessité de la redéfinir. Cependant, au niveau du secteur et dans les premières étapes de son développement, l'hétérogénéité et la variabilité des actions entre les firmes sont de mise. Cette hétérogénéité et cette variabilité tendent à s'estomper lorsque seules certaines actions affichent leur performance, conduisant ainsi à leur imitation par les acteurs du secteur. Émergera alors graduellement dans le secteur une structure dans laquelle seules les firmes qui suivent ce type d'actions – performantes – ou des variantes proches pourraient se maintenir et survivre.

Nelson (1995, p. 56) estime que le processus d'apprentissage associé à l'action peut être " modelé en termes de changement dans la distribution des probabilités des actions possibles qu'une organisation peut prendre à n'importe quel moment, venant comme résultat du feedback et des conséquences de ce qui a été essayé ". Nelson et Winter (1982) utilisent le terme " routines " pour définir le comportement ou les actions qui sont exécutées sans une pensée antérieure explicite. Ces routines se développent parce qu'elles sont estimées appropriées et efficaces en matière d'obtention des résultats désirés. Elles se déploient *via* un processus d'apprentissage orienté vers le profit ou vers le résultat (Nelson, 1995). Trois types d'actions routinières sont distinguées par Nelson. Il y a d'abord celles qui déterminent la manière avec laquelle une firme doit produire – ce sont des actions définies pour exploiter des configurations de ressources existantes à un moment donné (par exemple pour définir un certain niveau de prix ou une campagne de publicité). Ensuite, il y a celles mises en place pour modifier la configuration des ressources (par exemple, le recrutement d'un nouveau chercheur scientifique, la formation des employés pour améliorer leurs compétences, la construction de nouvelles usines ou l'achat de nouveaux équipements). Enfin, il y a celles qui visent la découverte de nouvelles opportunités (par exemple, le lancement d'un nouveau produit, l'entrée sur un nouveau marché). Nelson note que ces actions entreprenariales sont la

source de performance (rente) différentielle. En effet, la théorie schumpeterienne enseigne que les organisations qui engagent des actions produisant de meilleurs produits et développant les marchés les plus rentables et les combinaisons de ressources les plus efficientes, seront les plus performantes et connaîtront la croissance, relativement à leurs concurrentes. Cependant, ces actions conduisent également à la formation des firmes en communauté parce qu'elles sont fondées sur ce que font les acteurs rivaux et parce que les actions couronnées de succès font l'objet d'imitation.

Confrontée aux questions qui animent la recherche en dynamique concurrentielle, la théorie évolutionniste suggère plusieurs propositions.

1. Les actions concurrentielles reflètent dans la durée les habitudes des firmes ; en d'autres termes, les actions satisfaisantes seront répétées.
2. Les actions qui exploitent les positions de ressources existantes peuvent être distinguées des actions qui configurent les ressources ou qui visent la recherche d'opportunités.
3. L'exploitation de positions de ressources existantes sera la plus répétée au moyen de routines.
4. Les actions de recherche portent sur l'innovation et de nouveaux comportements. Les actions de recherche qui produisent des profits seront routinisées et imitées.
5. Les actions de recherche profitables conduisent la firme à entreprendre de nouvelles actions pour reconfigurer les positions de ressources et donc de nouvelles actions pour exploiter des configurations de ressources.
6. La progression de l'action est de type évolutionniste : recherche, configuration, puis exploitation des ressources.
7. Les actions antérieures (dépendance de sentier) pour exploiter et configurer les ressources contraignent les actions de recherche future.

Encadré 3

De l'auteur inconnu à la star multimédia : routine et imitation stratégiques

Si écrire ne coûte rien, publier un roman ne coûte pas grand chose, pour paraphraser les propos de Roland Blunden, directeur éditorial chez Calmann-Levy, *a fortiori* lorsque l'auteur est un inconnu qui a envoyé son manuscrit par la poste, comme 6000 autres chaque année. Une part infime de ces manuscrits (3 à 4 %) forment chaque année le bataillon des premiers

romans, alimentant la course à la nouveauté qui constitue une action concurrentielle désormais habituelle dans le secteur de l'édition. Et c'est bien parce qu'elle est satisfaisante que cette action est répétée d'année en année : pour un moindre coût, on peut espérer un best-seller, même indigent (*Truismes*), un Goncourt, même dispensable (*les Champs d'honneur*), ou un classique (*Bonjour tristesse*). L'essentiel finit au pilon, certains titres ne rencontrant jamais le lecteur ; le pari n'en demeure pas moins peu coûteux et riche d'espoir et, de ce fait, si l'opération n'est pas toujours profitable, elle paraît appropriée aux éditeurs qui n'ont jamais autant publié de premières œuvres qu'en 2004. Routinisée, cette exploitation de ressources (la constance du flux de manuscrits anonymes autorise ce qualificatif) s'inscrit dans des pratiques professionnelles désormais habituelles, depuis le choix de la date de parution jusqu'aux prix auxquels concourent ces novices.

D'autres actions se distinguent qui visent cette fois, par exemple, à configurer les ressources. Plus rares, elles suivent des schémas moins cimentés. C'est le cas du recrutement médiatique opéré en 2004 par Fayard : le transfert de Michel Houellebecq, l'auteur français le plus traduit dans le monde, est révélé par Arnaud Lagardère lui-même, annonçant une " surprise " à ses cadres réunis en convention. Le contrat établi avec l'agent de cet écrivain (vendeur de livres serait plus juste) prévoit traduction, adaptation télévisuelle, publicité – la mobilisation de plusieurs métiers de la maison-mère d'Hachette – et une avance d'un million d'euros. Les autres éditeurs s'insurgent contre cette " hamburgerisation " du livre (*sic !*) mais ne tardent pas à reproduire l'initiative.

Au-delà ce cet exemple, des actions peuvent également être entreprises pour découvrir de nouvelles opportunités. C'est le cas de la création du Livre de Poche par Hachette en 1953 pour éditer le produit éponyme, qui marque une véritable rupture avec les pratiques du secteur. La manœuvre a fourni un différentiel de performance notable avant d'être progressivement imitée par la concurrence : les collections rivales J'ai lu (Flammarion) puis Folio (Gallimard) apparaissent selon le même principe. Profitables, ces actions de recherche ont conduit les acteurs à reconfigurer leurs ressources (investissements logistiques) et à entreprendre de nouvelles actions d'exploitation des ressources (notamment, la commercialisation du catalogue au format poche) devenues routinières (la hiérarchie des publications aux différents formats, ancrée dans les pratiques de la profession). À l'origine, la création du Livre de Poche n'en demeure pas moins contrainte par les actions antérieures : après-guerre, Hachette devait réhabiliter son circuit de distribution, sauf à renoncer à cette ressource, exploitée et configurée au fil des décennies antérieures.

Routine et imitation conduisent à la répétition, dans le secteur de l'édition comme ailleurs, des actions jugées satisfaisantes, en particulier des actions de configuration des ressources – les autres, plus sporadiques, sont contraintes par ces phénomènes. Au-delà de ces enseignements, un autre champ théorique semble offrir un potentiel supplémentaire pour parfaire cette analyse : l'écologie organisationnelle.

3. L'écologie organisationnelle : naissance et déclin des actions stratégiques

Les fondements de l'écologie organisationnelle se trouvent, on le sait, dans la théorie de l'écologie des populations développée par les biologistes et, originellement, dans la (trop ?) célèbre théorie de la sélection naturelle de Darwin[2]. Les éléments de base de cette analyse portent sur les organisations individuelles, les populations et communautés organisationnelles : l'écologie des organisations s'intéresse à la façon dont les conditions politiques, économiques et sociales de l'environnement façonnent la création et la disparition des organisations ainsi que les taux de création, de mortalité et de changement formels (Baum, 1996). Comme cela a été suggéré par Hannan et Freeman (1977, 1989) et soutenu dans la littérature qui s'ensuivît – dominée par les sociologues –, l'écologie des organisations considère celles-ci sous l'angle de processus de changement continu qui ressemble à ceux vécus par les organismes biologiques. Les transformations dans les populations organisationnelles résultent pour l'essentiel des naissances et décès, produits ou facilités par les variables et les pressions dans l'environnement. Dans le courant dominant de la littérature de l'écologie organisationnelle, la sélection externe triomphe sur l'adaptation fondée sur des éléments internes. En d'autres termes, l'environnement effectue la sélection ; les organisations faiblement adaptées échouent et sont condamnées à disparaître. L'adaptation stratégique est une exception à la règle (Carroll, 1988) : en effet, le leadership stratégique et le changement planifié sont considérés comme n'ayant pas d'effet significatif sur l'adaptation à l'environnement et même comme étant inadaptés à la survie organisationnelle. La diversité organisationnelle est fonction de la disparition des organisations qui s'écartent de l'équilibre correspondant aux facteurs critiques de l'environnement et de l'émergence de nouvelles organisations mieux adaptées à l'environnement (Singh et Lumsden, 1990). Cette variété,

[2] Récemment, Carroll et Hannan (2000) ont suggéré que l'approche devrait être rebaptisée " démographie des populations ".

s'appuyant sur la métaphore biologique, indique également que les organisations sont sujettes à des pressions fortes conduisant à l'inertie à cause des processus ayant permis leur naissance ou leur maintien.

La prémisse selon laquelle les organisations sont des entités agissant essentiellement d'une manière aléatoire et dont l'efficacité est déterminée par le hasard et la sélection environnementale s'oppose à la théorie de la contingence, qui considère les organisations et leurs leaders comme des unités sociales adaptables et flexibles cherchant, d'une manière réactive et proactive, à maintenir l'équilibre avec les forces opérant dans leur environnement (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967). Similairement, la thèse de la théorie institutionnelle – du moins dans son acception originelle – selon laquelle les institutions politiques et économiques exercent des effets directs et indirects sur certaines organisations est récusée (Dobbin et Dowd, 1997 ; March et Olsen, 1984). L'écologie organisationnelle rejette également la perspective du choix stratégique où il est envisagé que les organisations non seulement réagissent aux changements environnementaux mais peuvent activement remodeler leur environnement (Mintzberg, 1979), ce qui octroie la possibilité aux organisations d'entreprendre des ajustements défensifs aux différentes réalités organisationnelles et des ajustements offensifs susceptibles de provoquer des changements dans leur environnement (Hedburg, 1981 ; Haveman et Rao, 1997).

Au prix d'un déplacement et en pointant l'analyse non plus sur les acteurs mais les actions, une " écologie de l'action " est envisageable. Échappant aux ambitions de son initiateur à mesure qu'elle entre dans le jeu des interactions multiples avec l'environnement, l'action risque tout autant l'échec que le détournement ou la perversion de son sens – ses effets dépendent alors non seulement des intentions de la firme, mais également des conditions propres à l'environnement dans lequel elle se déroule. En concevant ainsi le contexte de l'action, l'écologie introduit l'incertitude et la contradiction. Néanmoins – et bien que l'écologie organisationnelle examine largement les taux de création organisationnelle, de mortalité et de changement –, le point central de la réflexion a trait à la diversité de l'action organisationnelle. Ainsi, dans le cadre du courant de la dynamique concurrentielle, il est intéressant d'accorder une attention particulière à la manière avec laquelle les conditions sociales et environnementales influencent le processus de création, de modification et de disparition des actions. D'Aveni (1995), par exemple, propose un cycle de vie pour chaque action, commençant avec l'introduction, l'exploitation et l'escalade de réaction compétitive et se terminant avec l'occurrence d'une nouvelle action.

Concernant l'émergence de nouvelles actions, l'écologie organisationnelle suggère que lorsque les anciennes actions sont abandonnées, de nouvelles ressources seront reconfigurées pour de nouvelles actions. Par exemple, lorsque les firmes mettent fin à une campagne de publicité de longue durée qui a été initialement performante, des fonds seront nécessaires pour le lancement d'une nouvelle campagne. Cependant, toute nouvelle action – ici la nouvelle campagne de publicité – parce qu'elle peut laisser supposer l'existence d'un terrain fertile à explorer et une performance à venir, contient en germe l'imitation qui va suivre. Celle-ci est illustrée par l'augmentation significative du nombre de nouvelles actions, ce qui amplifie la concurrence pour les ressources de publicité (*i.e.* les annonceurs), mais, à terme, le déploiement de ce type d'actions sera découragé. Dès lors, l'argument de la densité écologique suggère que les premiers types de nouvelles actions encouragent et légitiment les actions subséquentes de même nature (Singh et Lumsden, 1990). Toutefois, lorsque la densité de certaines nouvelles actions augmente, la concurrence sera plus substantielle que la légitimation, ce qui conduit à la diminution du taux de création de nouvelles actions d'une catégorie donnée.

Par rapport à la mortalité, l'écologie organisationnelle est complexe. Une approche particulière concerne le handicap de la nouveauté (Stinchcombe, 1965). Lorsqu'elle est appliquée au domaine de l'action, cette approche suggère que, lorsque les firmes procèdent à l'exécution d'une nouvelle action, celle-ci devra se mesurer aux actions existantes, déjà éprouvées sur le marché. Par exemple, une firme qui lance une nouvelle campagne promotionnelle, ou un nouveau produit, devra affronter les entreprises qui ont déjà des campagnes ou des produits existants sur le marché. En même temps, l'existence de ces actions laisse entendre qu'elles ont déjà reçu l'approbation du marché. Dès lors, plus d'attention et plus de ressources devront être accordées par les organisations aux nouvelles actions, pour qu'elles soient en mesure de concurrencer efficacement les firmes installées, dotées de portefeuilles clients éventuellement fidèles, et reconnues par le marché. Ainsi, tout joue contre les nouvelles actions qui doivent être plus performantes que les actions existantes, ce qui conduit ainsi au handicap de la nouveauté.

L'argument de la nouveauté mérite également d'être associé à l'intensité des actions. En effet, il est intéressant d'opposer les actions qui sont de grande ampleur, portant sur des engagements significatifs de ressources, à celles qui sont relativement mineures. Hannan et Freeman (1984) considèrent à ce propos que le niveau de l'inertie organisationnelle augmente avec la taille et l'ampleur des actions. De surcroît, le processus de sélection des actions sur le marché tend à favoriser celles qui ont une grande inertie, celles qui ne changent pas et celles

qui sont stables. Aussi pouvons-nous imaginer que les actions de faible intensité qui nécessitent moins d'engagement de ressources seront probablement perçues comme moins performantes, relativement aux actions exigeant plus de ressources.

La littérature de l'écologie organisationnelle aborde, par ailleurs, le processus de changement. Rapportée au domaine de l'action, elle suggère que celles ayant des caractéristiques d'irréversibilité ou d'absence de flexibilité, comme les contrats de long terme ou les actions qui nécessitent des engagements significatifs de capital fixe, seront probablement pérennisées sur la longue période. Une fois anciennes, elles deviennent plus inertes. Les implications de cette réflexion sont doubles. D'abord, les firmes qui déploient des actions nécessitant des engagements importants de ressources sont moins disposées à changer ces actions si celles-ci sont performantes. Lorsque ces actions deviennent anciennes, la probabilité de leur changement diminue (Singh et Lumsden, 1990). Ensuite, des firmes anciennes sont moins disposées à changer les actions que celles qui sont jeunes parce qu'elles deviennent enchevêtrées dans leur environnement et développent des relations qui bridents leur capacité à être autonomes (Singh et Lumsden, 1990). Les firmes anciennes resteront probablement fidèles aux actions dont l'efficacité a été prouvée dans le passé.

En résumé, l'écologie organisationnelle suggère les propositions suivantes.

1. L'abandon d'actions libère des ressources pour des nouvelles actions ; plus ces ressources sont importantes, plus grande est la probabilité pour de nouvelles actions.
2. De nouvelles actions d'un certain type signalent une base fertile conduisant à des imitations croissantes par les firmes rivales.
3. L'imitation croissante des nouvelles actions conduirait éventuellement à une concurrence amplifiée, entraînant un déclin des actions subséquentes, issues de la même catégorie.
4. De nouvelles actions souffrent du handicap de la nouveauté et ne reçoivent pas systématiquement le même soutien du marché que les actions existantes.
5. Des actions de faible ampleur ou des actions nécessitant un engagement modeste de ressources ne recevront pas le même niveau de soutien que les actions requérant plus de ressources.
6. Les actions qui demandent un engagement significatif de ressources seront plus résistantes et plus difficiles à changer ou à stopper que les actions demandant moins de ressources.

Encadré 4

De la création de prototypes au lancement de produits de grande consommation

Avec le transfert de Houellebecq dans l'écurie Hachette (*cf.* encadré 3), on a vu la confirmation de l'apparition d'un nouveau type d'actions stratégiques dans le secteur français de l'édition, qui identifie le livre à un produit de grande consommation et met en place les ressources nécessaires à un lancement commercial idoine. Évoquant les auteurs, un éditeur annonce " [qu']aujourd'hui, il faut raisonner en termes de casting " et, de fait, les personnalités médiatiques occupent le devant de la scène littéraire, représentées par avocats ou agents. Cette logique mercantile a été adoptée par l'autre mastodonte du paysage hexagonal, Editis (groupe Wendel), dont la filiale Fitway vient d'être créée spécifiquement pour un projet éditorial conçu comme l'on bâtit une ligne de produits. Travail exploratoire à partir d'études de marché (cosmétiques, automobiles, etc.), sélection de la cible, positionnement, stratégie de marque, couverture assimilée à un packaging, lancement auprès des leaders d'opinions, partenariats commerciaux… Du marketing classique dans un secteur qui n'y était pas habitué. Le même credo – le livre est uniquement un produit commercial – est valable pour les livres illustrés où l'on cherche à réaliser de gros tirages pour diminuer les prix et inonder le marché. La coédition internationale devient une norme chez Hachette, La Martinière et consorts : le livre est conçu pour une diffusion dans 5, 10, 25 pays avec une impression modifiée uniquement pour le texte, afin de bénéficier d'économies d'échelle. Inévitablement, les particularités propres à chaque pays disparaissent derrière la standardisation ; le projet éditorial n'est plus créatif mais normatif.

" Si l'édition est sans éditeurs, c'est normal qu'il y ait des agents " souligne Henri Causse, des Éditions de Minuit. Car le développement de ces nouvelles actions stratégiques est rendu possible par l'abandon d'autres actions et, subséquemment, par la disponibilité de ressources. Parler d'édition sans éditeurs, c'est prendre acte du fait que de nombreux dirigeants ou responsables éditoriaux ne sont plus animés par le goût des lettres et apprécient les chiffres : gestionnaire dans l'âme, Hervé de La Martinière annonce que " chaque livre doit être rentable " ; l'ex-publicitaire Frédéric Beigbeder est bombardé directeur littéraire chez Flammarion (où il fait venir Catherine Millet, qui a vendu 2 millions d'exemplaires de sa *Vie sexuelle*) et ainsi de suite. Les actions stratégiques fondées sur des pratiques marketing courantes dans d'autres secteurs (produits de grande consommation, services marchands et non-marchands, œuvres humanitaires, etc.) mais inhabituelles ici (car jusqu'alors réservées à des produits triviaux ou pratiqués par des maisons marginales, quasi-hérétiques) sont

envisageables car l'on renonce totalement à la logique traditionnelle qui consiste à financer les nouveautés par le fonds de catalogue, en prenant le risque de vendre peu mais pendant longtemps. Fin septembre 2004, une lettre ouverte d'éditeurs et de libraires adressée à Hervé de La Martinière stigmatisait cette situation, pointant la " conception industrielle et internationale " de l'un, qui " [se vante] d'avoir vendu deux titres par quelques 25 000 exemplaires ", et " la conception peut-être obsolète de la culture et de sa diffusion " des autres qui " [proposent] en permanence 20 000, 30 000 ou 100 000 titres à l'unité ". Chez Hachette, on trouve naturel que le responsable d'un groupe qui réunit Larousse et Fayard, Grasset et Stock, entre autres, ne soit pas éditeur (l'ancien PDG, Jean-Louis Lisimachio, affirmait qu'à son poste n'être pas éditeur est un avantage). Le PDG de Wendel, propriétaire d'Editis, Ernest-Antoine Seillière proclame sans rire " nous allons apporter la puissance financière au concours de l'intelligence dans notre pays ".

Marketing agressif, promotion tous azimuts, abandon du modèle de l'édition littéraire incarnée par " la Bande des Quatre " au profit d'une course au best-seller et à la surenchère médiatique : ce tableau rapide montre qu'un certain type d'actions stratégiques a été délaissé au profit d'un autre, largement imité, y compris par les vénérables maisons de Saint-Germain (au premier semestre 2004, toutes publiaient un *junk book*, livre " périssable ", construit cette saison autour de récit-confession où l'intime côtoie le fait-divers, mais qui flirte avec les 200 000 exemplaires et s'avère donc très rentable). Et cette imitation amène à la surenchère car il est plus difficile de stopper ces actions, qui demandent un engagement de ressources importantes, que le traditionnel lancement de prototypes, requérant peu de soutien – l'éditeur Léo Scheer le souligne plus trivialement : " seuls les grands groupes peuvent se permettre ce genre de plan marketing, il faut avoir les poches très profondes ".

L'histoire récente de l'édition est fertile en nouvelles actions stratégiques rapidement imitées et sans doute promises à un déclin à brève échéance ou en manœuvres demandant un engagement significatif de ressources et, de ce fait, difficiles à enrayer, qu'elles soient rentables ou non – emballement commercial, escalade de l'engagement menacent, inévitablement. Arrivé à ce point, une dernière piste reste à creuser pour, le cas échéant, affiner notre lecture de ce secteur et, plus généralement, proposer une voie d'enrichissement de la recherche en dynamique concurrentielle. Il s'agira de la théorie des réseaux.

4. La théorie des réseaux : les actions stratégiques soumises aux positions réticulaires

La théorie des réseaux considère que les organisations, comme les acteurs sociaux, sont encastrés dans des relations économiques et sociales continues. Ces relations – *joint ventures*, alliances formelles et informelles, alliances stratégiques, groupe d'affaires, franchises, consortium de recherches, contrats relationnels, accords d'externalisation, etc. (Podolny et Page, 1998) – influencent et contraignent leurs actions (Granovetter, 1985 ; Zukin et DiMaggio, 1990). La stabilité de ces relations conduit à l'encastrement des firmes dans des réseaux sociaux. Cet encastrement se produit également dans un contexte de marché, ce qui influence la tendance à l'engagement d'actions (White, 1981 ; Porac *et al*., 1995 ; Stuart, 1998). Partant, la théorie des réseaux est susceptible de contribuer à l'amélioration de la compréhension des actions et des réactions, entreprises par les firmes. À titre d'illustration, cette théorie suggère que les organisations ne sont pas libres d'entreprendre n'importe quel type d'action concurrentielle (Burt, 1982 ; Granovetter, 1985), elles doivent plutôt agir – et/ou réagir – à l'intérieur des contraintes des réseaux sociaux.

Pour leur part, Gulati, Nohria et Zaheer (2000) estiment que lorsque les réseaux deviennent plus importants pour les firmes, il est indispensable de s'éloigner de l'approche traditionnelle de la stratégie considérant les firmes comme des entités atomisées et d'adopter une approche relationnelle afin de comprendre les comportements et la performance. De leur côté, Gnyawali et Madhavan (2000) traitent les positions occupées par les entreprises dans le réseau comme une ressource que celles-ci peuvent mobiliser pour déployer leurs actions. Selon ces deux auteurs, la position dans le réseau influence la probabilité d'engagement des actions par une firme. Quatre caractéristiques importantes sont identifiées :

- la centralité ;
- les niches (" *holes* ") structurelles ou autonomie ;
- l'équivalence structurelle ;
- la densité.

La centralité est définie par le degré d'occupation d'une position clé par une firme avec des liens forts avec les autres membres du réseau (Wasserman et Faust, 1994). Les firmes qui sont situées de telle façon dans le réseau auront un plus grand accès à l'information et aux ressources, ce qui leur permet d'être plus avisées et plus motivées en termes de compétition.

Les niches structurelles sont susceptibles de fournir du pouvoir et de l'information à une entreprise comme conséquence de sa détention de l'information à l'intérieur de la structure du

réseau (Burt, 1992). Si une firme X est connectée à deux entreprises Y et Z, mais que celles-ci ne sont pas raccordées à une autre entreprise, Y et Z ne peuvent être reliées ensemble que *via* X. Dans ce contexte, la firme X a le pouvoir d'exploiter Y et Z à cause de sa position réseau et de la niche structurelle entre X et Y. Les niches structurelles affecteront la conscience et la motivation des participants du réseau permettant moins de redondance et une qualité d'information élevée dans le réseau. De plus, ces niches permettent un accès rapide à l'information et l'intégration dans plusieurs interactions d'information (Burt, 1998). Enfin, un acteur occupant une niche structurelle a le pouvoir de contrôler l'information entre des acteurs, indépendants par ailleurs. Comme Gnyawali et Madhavan (2000) l'indiquent, les firmes, disposant d'une niche structurelle, ont tendance à avoir un niveau de conscience concurrentielle, une motivation et des capacités de ressources différents de que celles qui n'occupent pas de niche.

L'équivalence structurelle concerne le degré auquel les membres du réseau disposent d'une structure similaire de relations (Rice et Aydin, 1991). La théorie des réseaux suggère que les acteurs ayant des réseaux équivalents tendent à être similaires dans leur conscience, motivation et capacités de ressources. Par conséquent, leurs actions et réactions tendent à être identiques. Il est également possible que les firmes structurellement équivalentes tendent à se comporter d'une manière analogue dans leur quête de légitimité.

Enfin, la densité se réfère au degré d'interdépendance des membres ou des firmes dans un réseau (Coleman, 1990). Ainsi, plus grande est la connexion des membres ou des firmes dans un réseau, plus grande est la densité. L'information dans un réseau dense se déplace plus vite et d'une manière plus efficiente grâce à plusieurs connexions et des lignes potentielles d'allocation. De plus, dans la mesure où les systèmes denses agissent comme des systèmes fermés autosuffisants, les participants sont susceptibles de développer des normes de confiance et de coopération. Ainsi, les firmes dans un réseau dense seront probablement plus motivées et plus conscientes du comportement des rivales dans le réseau, affectant ainsi leur façon d'agir et de réagir.

Ce schéma théorique peut enrichir l'analyse stratégique de la dynamique concurrentielle selon plusieurs pistes.

1. Les firmes qui sont centrales dans un réseau ou qui occupent des niches structurelles déclencheront plus probablement les premiers mouvements et seront des réacteurs plus agressifs que les firmes périphériques. À l'inverse, les entreprises périphériques ou qui n'occupent pas de niches structurelles dans un réseau seront des réacteurs lents ou tardifs.

2. Quand les structures de réseau des firmes sont similaires, les firmes agiront et réagiront de façon identique.
3. Quand les structures de réseau sont similaires, les actions entreprises par les firmes seront peu fréquentes, mais les réactions seront rapides, une fois l'engagement décidé.
4. Les firmes qui sont localisées au centre, avec de larges réseaux de relations, et les entreprises qui occupent des niches structurelles, chercheront à définir et à consolider des comportements concurrentiels de référence pour le secteur.
5. Les firmes dans les réseaux denses de relations seront peu disposées à agir (par peur d'augmenter le niveau de la rivalité), mais réagiront rapidement une fois les premières actions entreprises.

Encadré 5

Actions et réactions stratégiques à la lumière des réseaux de l'édition française

Le paysage éditorial français a connu ses plus grands changements depuis trente ans à la suite d'une action hors norme entreprise par Hachette : en octobre 2002, celui qui était alors numéro 2 rachète son devancier, VUP, déclenchant un séisme qui, de proche en proche et après bien des avatars, va bouleverser le secteur, entraînant ripostes et initiatives en tous sens, pour, finalement, dessiner un décor totalement neuf à la rentrée 2004. Or, cette recomposition doit beaucoup à l'insertion d'Hachette dans plusieurs réseaux : il ne s'agit pas uniquement des relations politiques de Jean-Luc Lagardère, qu'il a pourtant su largement activer avant son décès accidentel (mars 2003) pour écarter les rivaux étrangers et amadouer (en vain) Bruxelles, mais plus largement des réseaux économiques et sociaux au sein desquels Hachette occupe une place centrale. Ainsi, la décision audacieuse d'Hachette sera soutenue par de nombreuses voix (éditeurs, libraires, journalistes en charge des lettres, critiques, écrivains, philosophes en vue – académiciens, même), s'exprimant " spontanément " dans les médias pour vanter, qui la liberté éditoriale du groupe, qui les goûts littéraires du patriarche, qui, enfin, les vertus du projet pour l'exception culturelle française… Les multiples fonctions du groupe – édition, diffusion, distribution, communication, etc. – participent logiquement de cette emprise réticulaire et contribuent à conférer à Hachette une position nodale, reliant des acteurs isolés, assemblant des entreprises foncièrement distinctes. Même s'il s'en défend, le groupe détient à la fois l'information économique (grâce à sa forte présence dans le secteur de la librairie – *cf.* encadré 1) et politique (les liens avec les sphères gouvernementales), ce qui

lui permet de contrôler des acteurs indépendants.

Les réactions à cette acquisition seront elles aussi parlantes et dévoilent bien les différences existant entre les maisons familiales traditionnellement (mais parfois abusivement) réunies sous l'appellation de " Bande des Quatre " : Gallimard et Le Seuil seront des réacteurs agressifs, menant la fronde face à la menace de domination du secteur, quand Flammarion et Albin Michel se caractériseront par leur retrait, y compris lorsque le deuxième tour sera lancé pour la reprise d'Editis. Sollicité par le gouvernement pour fédérer un tour de table, Albin Michel s'est montré réticent à bouger, en quelque direction que ce soit – candidat sans conviction, l'établissement né en 1900 avait pourtant d'incontestables ressources financières. À l'inverse, forts des multiples micro-éditeurs qu'ils représentent, Gallimard et Le Seuil se sont érigés en portes-paroles d'une résistance qui saura convaincre les services de Mario Monti, commissaire européen à la concurrence. Ces écarts tiennent pour une large part aux positions contrastées qu'occupent les uns et les autres dans les réseaux. Le Seuil et Gallimard entretiennent des liens étroits avec de nombreux acteurs (les Éditions de Minuit, Odile Jacob…), en particulier du fait de leurs accords de diffusion et de distribution. Plus périphériques, Albin Michel et Flammarion ont des portefeuilles d'éditeurs plus restreints et marginaux, parfois aux frontières de l'édition traditionnelle (Albin Michel détient ainsi 47 % du Grand Livre du Mois) ou aspirés par les réseaux d'Hachette (Albin Michel partage le Livre de Poche avec Lagardère, à hauteur de 40 %).

Intriqués dans ces réseaux sociaux, ces quatre figures historiques ne sont néanmoins pas entièrement libres de leurs mouvements stratégiques et ne parviennent pas à prendre l'offensive : les propositions pour le rachat de VUP (l'offre Le Seuil-Gallimard-La Martinière-Paribas) ou d'Editis (Albin Michel, Gallimard, etc.) souffrent soit de n'être pas crédibles (la première, de pure forme, écartée sommairement par Jean-René Fourtou), soit d'être peu défendues par leurs promoteurs (l'illusoire recours en justice d'Odile Jacob après la victoire de Wendel reflète non pas le sentiment général, que l'on qualifierait sans mal de peu combatif, pour ne pas dire résigné, mais plutôt une idiosyncrasie de l'éditrice, dont la profession confesse qu'elle est " toujours en colère "). Moins disposées à agir qu'à réagir, ces maisons familiales ont semblé vouloir préserver l'équilibre qui a régné plusieurs décennies et au sein duquel les comportements concurrentiels étaient calibrés. Lorsqu'il prend la tête du Seuil en 1989, Claude Cherki déclarait déjà que " [sa] plus grande préoccupation [est que] la " Bande des Quatre " tienne le coup assez longtemps " ; les grandes manœuvres capitalistiques initiées par Albin Michel ou Gallimard dans les années quatre-vingt-dix

avaient pour seul but de préserver l'ancrage dans le giron familial. Quand l'Italien Rizzoli rachète Flammarion en 2000, l'héritier garde les commandes. Mais Hachette a montré quelles pratiques stratégiques sont désormais à l'ordre du jour : Le Seuil est repris par La Martinière, Charles-Henri Flammarion est limogé. Ces signes décisifs ne convainquent pourtant pas Gallimard et Albin Michel à réagir, craignant visiblement d'altérer leur image par un mariage avec un acteur qui ne soit pas centenaire ou n'ait jamais reçu le prix Goncourt…

Les trois groupes désormais dominants – Hachette (1,3 milliard d'euros), Editis (580 millions d'euros) et La Martinière (280 millions d'euros) – ont des structures de réseau similaires, loin du modèle " littéraire " qui prédominait. À la fois éditeurs, distributeurs et diffuseurs, fortement présents à l'international (Hachette fait partie des leaders en Grande-Bretagne et en Espagne ; la Martinière est le numéro 1 mondial des livres illustrés), disposant d'outils logistiques performants (Hachette Distribution, Interforum pour Editis, Volumen pour la Martinière) et privilégiant l'ancrage économique et politique à la légitimité éditoriale (Editis et Hachette appartiennent à des groupes industriels ; les actionnaires de La Martinière sont les frères Wertheimer (propriétaires de Chanel), les banques Natexis et Rothschild et le groupe de presse américain Tribune). Ces similitudes réticulaires se traduisent par des initiatives stratégiques analogues : recherche intensive de contrats pour amortir les plates-formes de distribution (avec des mouvements multiples : Lonely Planet, Odile Jacob, Larousse, Dunod, Dalloz, etc.), course au chiffre d'affaires (*cf.* encadré 4) et volonté de croissance externe revendiquée (tous étudient le dossier Flammarion, entre autres). Chacun étoffe ses relations, conforte sa position centrale pour, finalement, laisser émerger trois réseaux singulièrement comparables, condamnés à s'imiter.

Conclusion

Insufflant un incontestable renouveau à la recherche en stratégie, le courant de la dynamique concurrentielle est aujourd'hui en plein essor. Ce développement reste toutefois bridé par un héritage théorique qui ne permet pas de saisir pleinement la richesse et la complexité de l'entrelacs des actions et réactions des firmes. Face à un tel constat, il a été envisagé ici de proposer une ouverture conceptuelle, fondée en partie sur un ensemble de propositions tirées

de quatre corpus distincts : la théorie institutionnelle, la théorie évolutionniste, l'écologie des organisations et la théorie des réseaux. Ces théories visent à suggérer des perfectionnements, définir des pistes pour prolonger l'existant ; leur fertilité supposée a été éprouvée à travers l'analyse illustrative des stratégies développées dans le secteur de l'édition en France entre juillet 2002 et septembre 2004.

À ce stade, plusieurs remarques s'imposent. En premier lieu, il doit être clair que les domaines de la théorie institutionnelle, de la théorie évolutionniste, de l'écologie organisationnelle et de la théorie des réseaux se chevauchent. Dans le cas de l'exemple retenu au fil de ces pages, certaines conclusions sont en partie redondantes, ce qui est à la fois naturel et rassurant. Ce constat est un épiphénomène, lié à la nature même du projet – exposer quatre voies potentielles – alors qu'il n'est pas question ensuite de mobiliser constamment cet assortiment dans sa totalité. Par contre, il est patent qu'utilisé pour poursuivre une analyse en dynamique concurrentielle, tel ou tel des cadres théoriques sélectionnés plus haut octroie un nécessaire éclairage complémentaire. Il paraît donc aujourd'hui judicieux de retenir ces théories pour appréhender pleinement la nature et les enjeux des actions stratégiques. En effet, une telle intégration permettrait, entre autres, d'étoffer notre compréhension de la rivalité, qui constitue un élément fondamental de tous les modèles de l'avantage concurrentiel – par exemple, dans l'approche par les ressources ou dans la conception porterienne. En examinant directement les actions des entreprises, le courant de la dynamique concurrentielle rend plus rigoureuse les analyses des comportements et leur lien avec l'avantage concurrentiel et la performance. Finalement, il contribue à une théorie enrichie de l'analyse du concurrent.

Comme tout travail de ce type, cette contribution trouve sa principale limite dans sa valeur spéculative. Des prolongements empiriques restent à mettre en œuvre, afin d'en conforter les enseignements. L'examen des remous de l'édition et des manœuvres stratégiques des Hachette, Editis et autre La Martinière demeure relativement anecdotique et ne constitue nullement un test ou une étude de cas au sens strict – ses conclusions se sont pourtant avérées souvent séduisantes, autorisant une lecture rénovée des actions des éditeurs et autres groupes en lice sur le marché du livre. Une promesse qui reste à concrétiser.

Références bibliographiques

Aveni (d') R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert.

Barley S.J., Tolbert P.S. (2000), " Institutionalisation and Structuration : Studying the Links Between Action and Institution ", *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 93-117.

Baum J.A.C. (1996), " Organizational Ecology ", *in* Clegg M.S.R., Hardy C., Nord W.R., *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, p. 77-114.

Bensebaa F. (2003), " La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 6, n° 1, p. 5-37.

Burt R. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.

Carroll G. (1988), *Ecological Models of Organizations*, Ballinger Pub.

Carroll G., Hannan M.T. (2000), " Why Corporate Demography Matters : Policy Implications of Organizational Diversity ", *California Management Review*, vol. 42, n° 3, p. 148-163.

Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), " The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), " Introduction ", *in* Powell W.W., DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 1-40.

Dobbin F., Dowd T.J. (1997), " How Policy Shapes Competition : Early Railroad Foundings in Massachusetts ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 501-529.

Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.

Gnyawali D.R., Madhavan R. (2000), " Cooperative Networks and Competitive Dynamics : A Structural Embeddedness Perspective ", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 431-445.

Granovetter M. (1985), " Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness ", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), " Strategic Networks ", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 203-216.

Hannan M.T., Freeman J. (1977), " The Population Ecology of Organizations ", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.

Hannan M.T., Freeman J. (1984), " Structural Inertia and Organizational Change ", *American*

Sociological Review, vol. 49, n° 2, p. 149-164.

Hannan M.T., Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.

Haveman H., Rao H. (1997), " Structuring a Theory of Moral of Sentiments : Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry ", *American Journal of Sociology*, vol. 102, n° 6, p. 1606-1651.

Hedburg (1981), " How Organizations learn and Unlearn ", *in* Nystrom P.C., Starbuck W., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, New York, Oxford University Press.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), " Introduction. Micro Strategy Strategizing : Towards an Acitivity-Based View ", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 2-32.

Kirzner I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.

Kœnig G. (2002), " Karl E. Weick, Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste ", *in* Charreire S., Huault I., *Les grands auteurs en management*, Colombelles, EMS, p. 413-427.

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Richard D. Irwin.

March J.G., Olsen J.P. (1984), " The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life ", *American Political Science review*, vol. 78, p. 734-749.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), " Institutional Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony ", *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations : A Synthesis of Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Nelson R.R. (1995), " Co-evolution of Industry Structure, Technology and Supporting Institutions, and the Making of Comparative Advantage ", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 2, p. 171-184.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.

Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.

Podolny J.M., Page K.L. (1998), " Network Forms of Organizations ", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 57-76.

Porac J.F., Thomas H., Wilson F. (1995), " Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, p. 203-229.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Rice R.E., Aydin C. (1991), " Attitudes toward New Organizational Technology : Network Proximity as a Mechanism for Social Information Processing ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 219-245.

Scott W. (1994), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Scott W. (1995), " Introduction ", *in* Scott W.R., Christensen S., *The Institutional Construction of Organizations*, California, Sage Publications.

Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.

Simon H.A. (1955), " A Behavioral Model of Rational Choice ", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, p. 99-118.

Simon H.A. (1957), *Administrative Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, MacMillan.

Singh J., Lumsden C.J. (1990), " Theory and Research in Organizational Ecology ", *Annual Review of Sociology*, vol. 16, p. 161-195.

Stinchcombe A. (1965), " Social Structure and Organizations ", *in* March J., *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 142-193.

Stuart T.E. (1998), " Network Positions and Propensities to Collaborate : An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 3, p. 668-698.

Thompson (1967), *Organizations in Action*, New York, Oxford University Press.

Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis : Methods and Applications*, New York, Cambridge University Press.

Weber M. (1964), *The Theory of Social and Economic Organizations*, New York, Free Press.

Weber M. (1946), *Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press.

Weber M. (1971/1922), *Économie et société*, Tome 1, trad. fr., Paris, Plon.

Weick K. E. (1980), " The Management of Eloquence ", *Executive*, n° 6, p. 18-22.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

White H.C. (1981), " Where Do Markets Come From ? ", *American Journal of Sociology*, vol. 87, p. 517-547.

Winter S. (1988), " On Coase, Competence and Corporation ", *Journal of Law, Economics and Organizations*, vol. 4, p. 163- 180.

Zukin S., DiMaggio P. (1990), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.