

# Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche

Hervé DUMEZ

*École Polytechnique*

Alain JEUNEMAITRE

*Center for Sociolegal Studies, Wolfson College, Oxford*

*Classification JEL* : L100

*Correspondance* :

Hervé Dumez

Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique

1, rue Descartes, 75005 Paris (France)

Tél. 01 55 55 84 41 ; Fax. 01 55 55 84 44

E-mail : herve.dumez@normalesup.org

*Résumé* : La question de la combinaison de l'affrontement et de la coopération dans les stratégies concurrentielles est ici traitée du point de vue des séquences stratégiques multidimensionnelles (SSM). Il s'agit de successions d'actions et de réactions stratégiques de firmes opérant sur un marché ou plusieurs marchés, développées selon trois types de stratégies : sur le marché, de définition des marchés et hors-marché. La méthodologie de la « narration analytique », (narration structurée par le recours aux moments critiques), est appliquée à une étude de cas.

*Mots clés* : concurrence – coopération – stratégie – séquences stratégiques multidimensionnelles.

*Abstract* : The paper examines the issue of combining attitudes of competition and cooperation in business strategies from the perspective of multidimensional strategic sequences (SSM). The latter are defined as a series of strategic initiatives and reactions from corporations, which operate in one or several markets. The SSM unfold according to three main strategies: pure market, redefining market boundaries and non market. A research design called the « analytical narrative » (narrative structured according to critical stages) is applied to a case study.

*Key words* : competition – cooperation – strategy – multidimensional strategic sequences.

De nombreux auteurs estiment que les phénomènes concurrentiels sont aujourd'hui marqués par un mélange d'affrontement et de coopération entre les firmes. Brandenburger et Nalebuff (1996) ont même proposé, pour décrire le phénomène, le concept de « coopétition », néologisme construit sur l'élosion croisée de coopération et de compétition. Ils ont proposé d'analyser le phénomène à partir de modèles de théorie des jeux. Astley et Fombrun (1983) ont mis en évidence l'importance potentielle des stratégies collectives menées par différentes entreprises, soit concurrentes, soit complémentaires.

Si les stratégies concurrentielles des entreprises sont bien faites d'une articulation entre concurrence et coopération, la gestion comme discipline scientifique a-t-elle bien tiré toutes les conséquences de cet état de fait, sur le plan des principes de l'analyse, sur le plan du dispositif d'observation et sur le plan méthodologique ?

La question semble mériter d'être posée. Ne faut-il pas définir un programme de recherche sur les stratégies concurrentielles articulant affrontement et coopération en posant les principes délimitant le domaine de recherche, en précisant le dispositif d'observation et en proposant une méthodologie de recherche adaptée à l'objet ?

C'est ce que cet article se propose de tenter.

Il va tout d'abord s'attacher à définir le domaine de recherche, en posant en principe que ce domaine doit être constitué des interactions entre trois pôles : les stratégies proprement dites, la structuration des marchés et la formulation et les décisions de régulation. Ensuite, il montrera comment le dispositif d'observation peut se focaliser autour des séquences stratégiques multidimensionnelles (SSM) et montrera l'intérêt de cette notion sur un cas. Enfin, il proposera une approche méthodologique pour l'étude des SSM.

## **1. Détermination du domaine de recherche : les interactions entre les stratégies des entreprises, la structuration des marchés et les décisions de régulation**

Ce qui se passe sur les marchés dépend de trois niveaux d'analyse : la structuration des marchés elle-même, les stratégies des entreprises et les décisions de régulation qui contraignent les stratégies en même

temps qu'elles offrent des ressources d'action. Or, à l'heure actuelle, ces trois niveaux sont étudiés de manière indépendante. Le domaine de recherche paraît précisément être constitué de l'ensemble des interactions qui existent entre ces trois niveaux d'analyse.

Les marchés sont structurés par une histoire qui leur donne leurs contours, leur mode de fonctionnement. Cette structure est en partie le résultat des stratégies passées des entreprises, qui ont conduit souvent à des phénomènes de dépendance de cheminement (« *path-dependency* » Arthur, 1994). On est ici dans un cas de figure proche de la théorie de la structuration de Giddens (1987). En effet, d'une part les structures de marché sont à la fois des déterminants des stratégies des entreprises et leur résultat. D'autre part, les structures des marchés sont contraignantes pour les stratégies des firmes, en même temps qu'elles sont « habilitantes », en ce qu'elles définissent des gammes de stratégies possibles. Mais les structures de marché sont également déterminées par un ensemble de règles qui s'appliquent aux comportements stratégiques possibles. Par exemple, la structure des marchés du ciment aux États-Unis a été différente de celle d'autres marchés cimentiers dans le monde parce qu'au début des années 60, la *Federal Trade Commission* (FTC) a édicté une interdiction générale empêchant le rachat par les cimentiers américains de leurs clients principaux, les entreprises de béton prêt à l'emploi (US FTC 1966a et 1966b, Dumez et Jeunemaître 2000).

Les stratégies des entreprises tiennent évidemment compte de la structure des marchés. Les firmes installées sur le marché (« *incumbents* » en anglais) développent souvent, par exemple, des stratégies différentes de celles des nouveaux entrants (« *new entrants* »). Certaines firmes ont intérêt à changer les structures du marché, d'autres à les maintenir, suivant les circonstances. Mais les stratégies des entreprises sont également contraintes par un ensemble de règles : certaines les empêchent de coopérer trop avant avec leurs concurrentes (interdiction des ententes), d'autres leur interdisent certaines pratiques si elles sont en position dominante, alors que ces pratiques sont autorisées si elles ne le sont pas, enfin certaines fusions peuvent être interdites. Il existe des règles touchant aux stratégies de recours aux marchés financiers, des règles qui régissent les stratégies en matière de commerce international (anti-*dumping* et anti-subsventions).

En matière de régulation, les structures de marché peuvent être envisagées sous des angles différents au cours du temps. Le retournement le plus spectaculaire a eu lieu en matière d'intégration verticale. Celle-ci a été vue dans les années 60 comme une manière de figer les structures de marché en établissant une clôture (« *foreclosure* »). Puis, l'approche de la régulation s'est faite plus tolérante. Par exemple, l'interdiction de l'intégration verticale dans l'industrie cimentière américaine, mentionnée plus haut, a été abandonnée par la FTC en 1985, de manière officieuse (la FTC voulant apparemment se réserver la possibilité d'intervenir en cas de problème). Cet abandon a conduit à une reprise modérée des fusions verticales dans la seconde moitié des années 80, les entreprises testant probablement la réactivité de la FTC (Huhta 1990 a et b). Les relations entre les stratégies et les décisions de régulation sont donc elles aussi complexes, et dynamiques : les stratégies des entreprises jouent avec les règles, les règles s'adaptent et évoluent en fonction des stratégies.

On le voit en lisant les paragraphes précédents, les trois niveaux d'analyse sont enchevêtrés. Il apparaît impossible de les dissocier dans la réalité, et ils déterminent le domaine de la recherche.

La question devient alors : comment maîtriser un tel domaine de recherche ? Comment y mener des études sans se perdre dans le jeu des interactions entre les trois pôles ? Il est nécessaire ici de déterminer un appareil d'observation. C'est ce que nous proposons d'appeler l'étude des séquences stratégiques multidimensionnelles.

## **2. La détermination du dispositif d'observation : étude des séquences stratégiques multidimensionnelles**

En première analyse, deux firmes ne peuvent pas s'affronter et coopérer en même temps. Cette contradiction apparente peut se résoudre de deux manières :

- les stratégies d'affrontement et de coopération peuvent être vraies, mais pas en même temps : elles peuvent se succéder dans le temps, avec des renversements de l'une à l'autre ;
- les stratégies d'affrontement et de coopération peuvent être développées en même temps, mais pas sur le même plan, pas sur la même dimension.

Ces deux approches incitent à focaliser la recherche sur les *séquences stratégiques* (idée de succession d'actions et de réactions stratégiques dans le temps) *multidimensionnelles* (idée de multiples dimensions stratégiques, permettant à un même instant  $t$  la coopération sur une dimension et l'affrontement sur une autre).

### **2.1. Conceptualisation des séquences stratégiques multidimensionnelles (SSM)**

Il faut à la fois préciser ce qu'est la « séquence stratégique » et ce que l'on peut entendre par multidimensionnalité des stratégies.

La notion de séquence est utilisée dans diverses disciplines des sciences sociales, notamment en sociologie et en histoire (Abbott 1984). Ici, la séquence stratégique sera définie comme la succession dans le temps d'actions et de réactions stratégiques de firmes opérant sur un marché ou plusieurs marchés.

Les stratégies des entreprises peuvent être classées en trois grandes dimensions, qui définissent la multidimensionnalité des séquences stratégiques.

La première concerne les stratégies sur le marché. Ce sont les stratégies classiquement étudiées : les stratégies en prix et les stratégies en quantité. Mais la gestion s'est également beaucoup intéressée aux stratégies d'innovation, et même d'innovation continue (Benghozi et *al.* 2000) ou aux stratégies de différenciation. Sur un marché défini, en termes géographiques et en termes de produit, par exemple le marché automobile, sachant qu'il comprend des particularités en Europe, aux États-Unis et en Asie, les firmes présentes conduisent des stratégies d'innovation, de positionnement en prix et de parts de marché. Certaines peuvent choisir de développer une gamme complète, d'autres de se spécialiser sur une niche.

La deuxième concerne les stratégies de définition du marché. Il s'agit pour les firmes des stratégies qui visent à maintenir la définition du marché telle qu'elle est, à la fois sur le plan géographique et sur le plan du produit, ou qui visent au contraire à modifier le marché. Une firme peut développer une stratégie qui consiste à globaliser des marchés jusque-là disjoints et protégés par des barrières techniques, commerciales, liées à des habitudes de consommation, à transformer un marché différencié technologiquement en marché de commodité. Dans l'affaire Microsoft, c'est ainsi que Microsoft a vu se développer les

tentatives de Netscape et de Sun, le développeur de Java. Microsoft avait construit un marché protégé qui coïncidait en pratique avec son produit, Windows, système d'exploitation des micro-ordinateurs et à ce titre quasiment plate-forme universelle. Explorer, le produit de Netscape, comme Java, le produit de Sun, cherchaient à s'affranchir d'un système d'exploitation particulier et à rendre les nouvelles applications universellement compatibles. Une stratégie inverse peut consister à établir des barrières autour d'une liaison entre produits (« *tying* ») qu'une seule firme est capable de proposer aux clients. Il semble que la plus grosse opération de fusion de l'histoire, celle projetée entre General Electric et Honeywell ait eu cette intention. General Electric et Honeywell n'étaient pas concurrents directs, ou assez peu (seul le domaine des turbines pour hélicoptère posait un réel problème de réduction d'une concurrence directe, mais les deux firmes étaient d'accord pour vendre cette activité, condition posée par le *Department of Justice* américain pour autoriser la fusion). La stratégie suivie, pour autant qu'il soit possible de la reconstituer, portait plutôt sur des liaisons entre produits : la firme fusionnée avait pour intention de proposer aux fabricants d'avions – Boeing et Airbus essentiellement – et aux compagnies aériennes (qui choisissent certains équipements pour leurs avions, notamment souvent les réacteurs) une offre combinée : réacteurs, avionique, trains d'atterrissage, turbines de génération électrique, que ses concurrents auraient été incapables d'offrir. Cette combinaison de produits aurait redéfini les marchés, les marchés séparés – réacteurs, avionique, etc. – étant probablement appelés à disparaître les uns après les autres en dynamique. C'est la raison pour laquelle la Commission européenne s'opposa à cette fusion (Commission 2001, Dumez et Jeune-maître 2004). Les fusions ou rachats d'entreprise font partie de ce deuxième type de stratégie, une fusion pouvant affecter la structure de marché (changement dans les parts de marché dans le cas d'une fusion horizontale), mais pouvant constituer surtout la condition d'une stratégie de redéfinition du marché.

La troisième catégorie concerne les stratégies hors-marché, ou non-marché (« *non market strategies* »). Le concept a été lancé en particulier par Baron (1995, 1996). Baron le définit ainsi<sup>1</sup> : « *une stratégie*

---

<sup>1</sup> « *A nonmarket strategy is a concerted pattern of actions taken in the nonmarket environment to create value by improving its overall performance [...] The nonmarket environment consists of the social, political and legal arrangements that structure the*

*non-marché est un schéma combiné d'actions développé dans l'environnement non-marché et destiné à créer de la valeur en améliorant la performance d'ensemble [...] L'environnement non-marché est fait des arrangements sociaux, politiques et légaux qui structurent les interactions des firmes hors des, et en liaison avec les marchés.* » (Baron 1995, p. 47-48). Une stratégie hors-marché peut consister à tenter une action contre une concurrente au titre des lois sur la concurrence (ce que fit Sun Microsystems contre Microsoft) ou à saisir les autorités en charge des dispositions anti-*dumping* ou anti-subsidies, ou à développer en collaboration avec d'autres firmes du secteur une action visant à persuader les institutions politiques de prendre – ou de ne pas prendre – certaines mesures, par exemple en matière d'environnement.

Baron défend la position selon laquelle les entreprises doivent intégrer stratégies de marché et stratégie hors-marché. Notre point de vue est moins directement normatif. Il consiste à énoncer que les entreprises développent dans le temps des stratégies sur le marché, des stratégies (de définition) de marché et des stratégies hors-marché, dans ce qu'on pourrait appeler, si l'on nous permet cette métaphore cinématographique, un « fondu enchaîné ». L'approche gestionnaire, dans cette perspective, peut se focaliser sur les séquences stratégiques (c'est-à-dire comportant action et réaction) considérées selon ces trois dimensions. L'étude séparée des trois ne permet pas de bien comprendre la démarche stratégique des entreprises ; en revanche, l'étude de la manière dont les entreprises concurrentes développent dans le temps des stratégies successives et simultanées sur ces trois dimensions constitue un point de focalisation possible de la recherche permettant de prendre en compte, en plus des stratégies elles-mêmes, les phénomènes de structuration des marchés et la régulation.

Il faut noter que l'étude des séquences stratégiques multidimensionnelles doit mettre en évidence, en tant que phénomènes concurrentiels, à la fois les choix d'affrontement et de coopération. Les entreprises, sur chacune des dimensions, arbitrent entre la recherche d'un avantage concurrentiel (affrontement) et l'aversion au risque (coopération), et elles jouent des dimensions stratégiques multiples : s'affrontant sur le marché (prix, parts de marché, innovation), elles peuvent par exemple coopérer entre elles vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces choix d'affrontement et de coopération sont souvent nuancés. Ces phénomènes

---

*firms' interactions outside of, and in conjunction with, markets.* » (Baron, 1995, p. 47-48).

nes d'affrontement et de coopération peuvent se modifier, voire s'inverser, au cours du déroulement des séquences stratégiques. De ce point de vue aussi, les séquences stratégiques multidimensionnelles apparaissent comme un objet d'étude privilégié.

## **2.2. *Les séquences stratégiques multidimensionnelles : étude de cas***

Il est intéressant de montrer sur un cas précis comment l'étude des SSM peut être menée. Ce cas a été étudié par divers auteurs, notamment Baron (1996, p. 614-619), mais jamais sous l'angle d'une SSM. Baron, par exemple, l'étudie uniquement sous l'angle de la stratégie non-marché, et il ne montre pas les enchaînements stratégiques qui constituent le cas. Il s'agit du cas des marchés cimentiers du sud des États-Unis à la fin des années 80 et au début des années 90.

Pour comprendre ce qui va se passer sur le plan stratégique dans les années en cause, il faut remonter en amont (figure dénommé « analepse » par les théoriciens du récit – c'est-à-dire interruption du récit par un saut dans le passé fournissant une explication nécessaire à la compréhension de ce qui fait l'objet du récit – voir Genette, 1972) et comprendre la structuration dynamique du marché. Entre 78 et 82, la consommation de ciment a augmenté de 47 % au Mexique. À la fin de 1989, l'institut WEFA (*Wharton Econometric Forecasting Associates*) prévoyait une croissance de la consommation mexicaine de ciment de 10,3 % pour 1990 et de 12,4 % pour 1991. Dans ces conditions, le principal producteur mexicain a mis en ligne progressivement de très grosses capacités de production, entraînant des économies d'échelle très fortes. Comme on le sait, le ciment est par contre coûteux à transporter et distribuer. Mais les producteurs mexicains pouvaient diminuer ces coûts de transport en livrant par rail ou par bateau. Leurs économies d'échelle en production leur permettaient d'atteindre les États du Sud des États-Unis. Leur problème était d'entrer sur ces marchés : soit, ils construisaient des terminaux de distribution coûteux, augmentant alors leurs coûts d'entrée, augmentant les capacités de distribution sur place et risquant de faire s'effondrer le marché, soit ils signaient des accords avec les cimentiers américains et entraient en douceur sur ces marchés (Chen et Miller 1994).

Le début de la séquence stratégique est donc coopératif au niveau des stratégies sur le marché et des stratégies de définition du marché :



Cemex, le principal cimentier mexicain, et Southdown (par le biais de sa filiale Southwestern), un cimentier américain du Sud des États-Unis, créent un joint venture, à 50/50, Southwestern Sunbelt Cement (Sunbelt) au début 1986. L'accord de *joint venture* est signé pour vingt ans, mais il est révocable par une des parties à tout moment. Le *joint venture* se voit transférer les terminaux de El Centro et San Diego, en Californie ; de Phoenix, Arizona ; d'Albuquerque, Nouveau Mexique et El Paso, Texas, qui appartenaient à Southdown. Le marketing (et notamment la fixation des prix de vente) est assuré par Southwestern, ainsi que la gestion des terminaux, et Southwestern reçoit un pourcentage du chiffre d'affaires du *joint venture* pour frais de gestion (Southdown Incorporation, Annual Report, 1986 : 32-33). Ce qui apparaît clairement, c'est que Southdown, par le biais de ce *joint venture*, garde le contrôle sur la destination des tonnes de ciment importées par Cemex aux USA et sur le prix auquel elles sont vendues. Southdown coopère avec Cemex, cimentier mexicain, pour mener l'affrontement sur le marché contre ses concurrents américains. Mais le jeu coopération/affrontement ne fonctionna pas comme prévu. Apparemment, Cemex voulait augmenter ses prix de vente au *joint venture* et trouvait les frais de gestion trop élevés. Southdown refusait de revoir ses frais de gestion et les prix d'achat du ciment. Le 8 septembre 1989, le *joint venture*, destiné à durer vingt ans, est dissous. Cemex rachète les parts de Southdown et commence à gérer lui-même les terminaux de distribution. Il devient, ce faisant, un concurrent direct de Southdown (passage de la coopération à l'affrontement sur le marché). Le 26 septembre 1989, soit un peu plus de deux semaines à peine après la dissolution du *joint venture*, une pétition est déposée par le *Ad Hoc Committee of AZ, NM, TX, FI Producers of Gray Portland Cement* auprès du *Department of Commerce* et de l'*International Trade Commission* contre les importations de ciment mexicain pour anti-*dumping*. Southdown est à l'origine de la création du *ad hoc Committee*<sup>2</sup> qui regroupe plusieurs autres producteurs américains. Southdown, dans un « fondu enchaîné » assez remarquable, obtient donc la coopération de ses concurrents américains pour affronter directement son ancien partenaire sur le marché, Cemex, sur le plan d'une stratégie hors-marché (action en anti-*dumping*). Cemex enchaîne une contre stratégie sur ce même plan en

---

<sup>2</sup> Le président du Committee est Clarence C. Comer, président et CEO de Southdown (USITC, 1990).

portant l'affaire devant le GATT, mais en sachant que les chances de réussite sont faibles.

**Figure 1 – Séquence stratégique**

Séquencement des stratégies

Multidimensionnalité des stratégies	78-82	1986 (début de la SSM)	8/09/89	26/09/89	Août 1990 (décision US ITC)	1994 (fin de la SSM)
Stratégie sur le Marché	Décisions d'investissement de Cemex au Mexique		Stratégie de coopération Cemex/Southdown contre les concurrents américains de Southdown		Stratégie d'affrontement entre tous les concurrents (y compris Cemex) sur le marché américain	Concurrence locale entre cimentiers américains sur le marché américain
Stratégie de définition de marché			Pas de redéfinition des marchés (les marchés américains et mexicains restent locaux et indépendants l'un de l'autre)		Globalisation des marchés cimentiers américain et mexicain	Relocalisation du marché américain (arrêt des importations mexicaines, puis des importations vénézuéliennes)
Stratégie hors-marché			Pas de stratégie hors-marché	Stratégie hors-marché de Southdown (en coopération avec ses concurrents américains) contre Cemex		- Stratégie hors-marché des cimentiers américains contre les cimentiers vénézuéliens - Réponse stratégique hors-marché de Cemex (attaque de la décision américaine devant le GATT)

Achat de la cimenterie de Balcones (Texas) par Cemex

Analepse (dimension de la structuration du marché)

En août 1990, la *United States International Trade Commission* rend sa décision : le *Department of Commerce* ayant établi qu'il y avait eu *dumping* de ciment mexicain aux États-Unis, elle estime que ce *dumping* a bien causé des dommages aux producteurs américains (« *material injury* ») et des droits anti-*dumping* sont imposés sur les importations mexicaines (US ITC, 1990). Celles-ci cessent quasiment immédiatement. Par contre, quasiment immédiatement toujours, les importations en provenance du Vénézuéla prennent le relais. South-

down dépose une plainte en anti-*dumping* contre ces importations (l'affaire n'ira pas à son terme juridique, mais se terminera par un accord informel entre cimentiers américains et vénézuéliens). Les cimentiers américains, coopérant autour d'une stratégie hors-marché efficace, semblent avoir réussi à obtenir une « relocalisation », une redéfinition du marché local, protégeant le marché américain des importations. En juillet 1994, Cemex rachète à Lafarge pour 100 millions de dollars la cimenterie de Balcones, Texas, et devient ce faisant un cimentier américain, entrant dans le jeu local du marché en devenant un joueur local. À la même époque, Holderbank (en 1993), leader mondial de l'industrie cimentière, Lafarge (1994) et Cemex (1994) rachètent les trois cimentiers vénézuéliens et ce marché, qui était en crise depuis 1989, se stabilise (Duarte, 1995), ce que l'on peut interpréter en termes de concurrence multipoints ou multimarchés (Dumez, Jeunemaître 2002). Fin de la séquence stratégique.

Le cas illustre à notre sens la nécessité, pour comprendre les phénomènes concurrentiels, de tenir compte à la fois des stratégies des joueurs, caractérisées par la fluidité et la multidimensionnalité, de la structuration des marchés et des décisions de régulation. La focalisation sur la SSM paraît éclairante pour comprendre les phénomènes dans toute leur complexité, en ne s'y perdant pas.

Comment, sur le plan méthodologique, peut-on procéder ?

### **3. Proposition méthodologique : la « narration analytique »**

L'approche des phénomènes concurrentiels en termes de SSM pose deux problèmes méthodologiques. Le premier est l'invention des données, le second l'invention des concepts, des modèles analytiques.

#### **3.1. L'invention des données**

Le terme « invention » doit être pris au double sens du français, et de sa racine latine (« mise au jour »). « *Rien n'est donné. Tout est construit* », disait Bachelard (1938). Les données ne le sont jamais. L'approche en termes de SSM pose des problèmes particuliers : il faut en effet mettre au jour, construire, des données sur les trois dimensions spécifiées.

– Au niveau des stratégies sur le marché - séries de prix, évolutions des parts de marché, données sur les processus d'innovation.

– Au niveau des stratégies de définition de marché, il faut s'intéresser à la définition des marchés à la manière dont procèdent les autorités de régulation de la concurrence – voir par exemple les guidelines du *Department of Justice* américain (définition géographique et définition en termes de produit) –, aux joueurs sur le marché, aux entrants potentiels.

– Au niveau des décisions de régulation, il faut s'intéresser aux rapports des autorités de régulation, mais cela est parfois insuffisant : par exemple, lorsque le *Department of Justice* américain autorise une fusion, il ne publie pas de rapport et ne justifie donc pas sa décision. Mais les rapports des autorités de régulation, lorsqu'ils existent, fourmillent de données permettant de reconstruire des séquences stratégiques (voir, dans le cas cité plus haut, le rapport de la *US International Trade Commission* sur le cas du ciment mexicain). L'intérêt de ces rapports est qu'ils contiennent souvent des données qu'il est impossible à un chercheur de recueillir par lui-même. Il est probablement impossible d'« inventer » ces données, même par une recherche-action et il serait de toute façon impossible de les utiliser de manière publique si elles étaient mises au jour de cette manière. En revanche, les autorités de régulation possèdent souvent des pouvoirs d'investigation de nature quasiment policière. Ou, à défaut, ayant une décision à prendre qui aura un impact direct sur les performances des firmes et sur leurs stratégies, elles peuvent obtenir par ce biais des données sensibles. Les décisions de régulation fournissent donc des données extrêmement intéressantes et critiques sur les stratégies des entreprises. Encore faut-il leur donner un statut : en effet, les décisions portent souvent sur certaines classes de stratégies, et comportent donc des biais certains. Par ailleurs, les intentions stratégiques ne sont pas forcément explicitées au cours des procédures.

Des données sur les stratégies, sur les structures de marché et leur évolution, peuvent également être recueillies dans les revues spécialisées. Dans le cas de l'industrie cimentière, par exemple, Pit & Quarry, Rock Products, World Cement, fournissent énormément d'éléments pertinents. Des données chaudes, obtenues par des recherches actions ou par des entretiens doivent compléter cet ensemble de données froides pour reconstituer le sens donné par les acteurs aux différentes stratégies constatées.

Les données ayant été « inventées », reste le problème de l'invention des concepts et des outils analytiques.

### 3.2. *L'invention des concepts*

Il s'agit de rendre compte de séquences stratégiques multidimensionnelles, c'est-à-dire de comprendre le déploiement d'une dynamique d'actions et de réactions dans le temps, en tenant compte des intentions et des décisions prises par les acteurs. Méthodologiquement, ces différents éléments propres à l'objet d'étude, plaident pour une démarche narrative. La dimension analytique est évidemment cruciale, puisqu'il s'agit de comprendre, d'essayer de repérer des chaînes de causalité. La méthode rejoint donc le projet énoncé par Robert Bates, celui d'une « narration analytique » (« *analytic narrative* », Bates et *al.*, 1998), combinant l'approche narrative empruntée à la discipline historique et des outils analytiques. Mais la méthode préconisée ici se démarque de la manière dont les auteurs rassemblés autour de Bates ont cherché à réaliser le programme d'une narration analytique, c'est-à-dire la juxtaposition d'une narration classique avec un modèle de théorie des jeux, et elle s'appuie sur les critiques qui ont été faites à Bates et ses coauteurs (notamment : Elster 2000, Parikh 2000, Skocpol 2000). Pour comprendre les SSM, il faut écrire un récit, tel que les théoriciens de la narration l'ont défini : « *Un récit idéal commence par une situation stable qu'une force quelconque vient perturber. Il en résulte un état de déséquilibre ; par l'action d'une force dirigée en sens inverse, l'équilibre est rétabli ; le second équilibre est bien semblable au premier, mais les deux ne sont jamais identiques. Il y a par conséquent deux types d'épisodes dans un récit : ceux qui décrivent un état (d'équilibre ou de déséquilibre) et ceux qui décrivent le passage d'un état à l'autre.* » (Todorov 1973, p. 82). Mais ce récit, pour être analytique, doit respecter quatre principes (Dumez et Jeunemaître à paraître).

Le premier est le principe d'établissement des chronologies. Un point doit être souligné. Les SSM n'ont d'intérêt que si elles appréhendent en même temps la dimension stratégique pure, la dimension de la structuration des marchés et la dimension de la régulation. Les échelles chronologiques ne sont pas les mêmes. La chronologie des marchés est une chronologie longue. On a vu, dans le cas cité ci-dessus, que la structure des marchés cimentiers expliquant la SSM se jouait au moins une dizaine d'années avant le début de la SSM : la politique d'investis-

sement menée au début des années 80 par Cemex entraîne comme conséquence possible une interconnexion entre les marchés cimentiers mexicains et ceux du Sud des États-Unis. La chronologie de la séquence stratégique proprement dite est beaucoup plus resserrée, comme on l'a vu dans le cas cité plus haut où un peu plus de quinze jours à peine séparent une stratégie de marché coopérative d'une stratégie d'affrontement, sur le marché et hors-marché, avec une nouvelle stratégie de coopération avec d'autres partenaires dans la dimension hors-marché. Parfois, une enquête de type quasi-policier est nécessaire, avec un examen minutieux des événements presque au jour le jour. L'établissement des chronologies suppose celui d'une chronologie longue – celle de la structuration des marchés – et de chronologies plus resserrées – celle des stratégies dans leurs composants multiples, celle des décisions de régulation.

Le deuxième est le principe de reconstitution des connaissances dans le temps. Si la narration se contente de présenter ce qui s'est passé et quand, elle reste squelettique. Si elle rend compte des pensées des acteurs eux-mêmes, elle devient narration « riche » (« *thick* ») [« *Si la narration est limitée à une présentation de ce qui s'est passé, et quand, elle constitue ce qu'on peut appeler une description maigre de la période. Si le récit inclut un effort pour expliquer ce que les acteurs peuvent avoir pensé, la « donation de sens » par les acteurs eux-mêmes (Dumez, 1988) – avant, pendant ou après les événements qui les ont affectés – alors la description devient ce qu'on peut appeler une description riche. »] (Geertz 1973). Les connaissances détenues par les acteurs, leurs interprétations de ce qui se passe, font partie de l'analyse à mener. Le principe de rigueur à poser ici consiste en deux volets : tracer une ligne nette de séparation entre les connaissances détenues par les acteurs étudiés lorsqu'ils prennent leurs décisions et agissent, et les connaissances détenues par le chercheur/narrateur qui construit le récit a posteriori ; par ailleurs, établir le plus précisément possible l'état des connaissances des acteurs au moment où ils agissaient (reconstruction rétrospective), ainsi que l'évolution des connaissances en liaison avec les relations qu'entretiennent les acteurs entre eux, les deux – savoirs et relations – étant inséparables, les savoirs évoluant sous l'effet des interactions entre acteurs, et les interactions étant structurés par les savoirs détenus par les acteurs (Hatchuel 2000).*

Le troisième est le principe de symétrie. Les mêmes types d'explication doivent être mobilisés pour rendre compte de ce qui est à

analyser, notamment les décisions et comportements des différents acteurs au cours de la séquence stratégique (Bloor 1976).

Le quatrième est le principe de parcimonie. Le récit, comme démarche exploratoire, doit prendre en compte les hypothèses rivales plausibles, et recueillir les matériaux empiriques nécessaires à cette exploration. Sa valeur cognitive dépend de cet élément de complétude, d'ailleurs difficile à définir en pratique (Yin 1994, p. 149). En même temps, le récit est soumis au même impératif que les autres démarches scientifiques, celui du principe de parcimonie ou rasoir d'Occam (Stoczkowski 2001) : les explications, les descriptions, ne doivent pas être multipliées pour elles-mêmes, au-delà de ce qui est nécessaire à l'exploration du problème. La recherche doit résoudre la tension qui existe entre d'une part, la nécessité d'une certaine richesse et complétude du matériau, permettant l'exploration, d'autre part la nécessité d'une réduction des données et des concepts à l'essentiel nécessaire à l'interprétation.

Ces principes posés, et la difficulté de les appliquer de manière optimale en pratique, la démarche narrative peut être maniée comme une méthode exploratoire. Par exemple, dans l'étude d'une SSM, le récit peut jouer un rôle exploratoire en se centrant sur les périodes critiques qui ponctuent le passage de l'état initial à l'état final. En établissant des chronologies rigoureuses, et en maîtrisant les niveaux de connaissance (voir les principes énoncés ci-dessus), trois types de périodes critiques peuvent notamment être repérées et analysées, qui sont critiques au niveau du rapport entre ce qui se passe au niveau des structures de marché et ce qui se passe au niveau de la manière dont les acteurs analysent les situations et élaborent leurs stratégies.

– Le premier type concerne les points d'inflexion. Les institutions, les firmes, les marchés, les gouvernements, sont en permanence confrontés à des changements de toute nature. Certains se révèlent n'être que de l'écume événementielle, d'autres, quasiment imperceptibles lorsqu'ils apparaissent, conduisent à terme à des changements majeurs. Ils constituent des points d'inflexion. Ces changements peuvent venir de la technologie, de la régulation ou de la demande (Grove 1996). Lorsque Cemex prend dans les années 80 des décisions d'investissement massif sur la base de prévisions d'augmentation de la consommation de ciment au Mexique, sachant que ces prévisions peuvent se révéler fragiles, cette stratégie peut avoir pour les cimentiers américains du Sud des États-Unis qui jusque-là n'ont jamais connu de

concurrence venant du Mexique, des conséquences extrêmement importantes qu'ils ne perçoivent sans doute pas à cette époque.

– Le deuxième type de période critique est l'« épiphanie » (Denzin 1989). Les épiphanies sont des moments où un changement dans le réel entraîne chez ceux qui en sont les acteurs un changement brutal de leurs modes de pensée et de leurs modes d'action. Il est probable que c'est au moment où la décision de condamnation pour pratique anti-*dumping* tombe (1990) que Cemex prend conscience qu'il lui faudra, s'il persiste dans sa stratégie de pénétration du marché américain, devenir un joueur local, c'est-à-dire construire ou acheter une cimenterie aux États-Unis, ce qu'il fera finalement en 1994.

– Le troisième type de période critique est le bouleversement apparent. En apparence, aux yeux des acteurs, des changements profonds interviennent. Mais, en profondeur, à un niveau plus structurel, les mêmes tendances lourdes sont à l'œuvre. Le modèle de ce type d'exploration d'une période critique est le livre d'Alexis de Tocqueville sur la Révolution française. Aux yeux des contemporains, la Révolution a tout changé : les façons de parler, de se vêtir, de penser, d'agir. Mais Tocqueville met en évidence le fait que sous ces changements multiples apparents, la Révolution ne fait que continuer et amplifier un mouvement de fond débuté sous l'Ancien Régime, la centralisation. Certaines stratégies paraissent à première vue devoir tout bouleverser. Néanmoins, les structures de marché se maintiennent et la tendance de fond apparue dans les années 80 se poursuit : celle du rachat de l'industrie cimentière américaine par un petit nombre de firmes étrangères. Simplement, un nouvel entrant paraît : Cemex, alors que jusque-là l'oligopole était plutôt formé de firmes européennes.

Dans sa démarche exploratoire, la narration pratique la « colligation ». L'expression « colligation » est empruntée aux épistémologues de la discipline historique. Walsh a été le premier à l'employer, en le définissant ainsi : l'« assemblage de particularités complexes » [« *the assembly of complex particulars* »] (Walsh, 1984 [1951] ; voir aussi Abbott 1984, Roberts 1996). Mais on le prendra ici en un sens un peu particulier. La narration permet, en tant que technique exploratoire, de lier des données empiriques de statuts divers. Cette hétérogénéité des données dans leur nature même, est une des grandes différences qui existe entre la démarche narrative et les méthodes quantitatives. Celles-ci cherchent à traiter en effet des données homogènes, formant des séries et des échantillons. Dans son traitement de



liaison de ce matériau empirique hétérogène, la démarche narrative cherche, dans le cours même du développement du récit, c'est-à-dire du processus de colligation, à explorer des hypothèses rivales plausibles (Campbell, 1994), à provoquer ce que Thomas Jefferson appelait la collision entre les hypothèses [« *the collisions of hypotheses* »] (Bergh 1903-1904, vol. 15, p. 95). Là encore, la différence est marquée avec les méthodes quantitatives : celles-ci cherchent des liaisons entre variables qui expliquent de la manière la plus significative possible les séries de données, en laissant de côté les résidus, en éliminant le « bruit ». La démarche narrative peut se permettre au contraire, dans sa recherche exploratoire, de poursuivre et de travailler tour à tour des hypothèses rivales plausibles, en mobilisant des données appartenant à des niveaux différents, notamment macro et micro. En étudiant en effet la manière dont pensent et décident les acteurs, la narration permet d'explorer l'interaction entre les situations micro et les structures macro (Vaughan 1992). C'est ce que nous avons essayé de faire en développant une narration analytique rivale de celle proposée par Baron dans le cas des interactions stratégiques entre Cemex et Southdown.

C'est en quoi la démarche narrative en économie ou gestion a des parentés avec un procès. Dans un procès, on se trouve confronté à du matériau empirique hétéroclite, des indices matériels, des documents, des expertises, des témoignages. Ce matériau est assemblé, travaillé, relié, dans des narrations ou colligations rivales, qui entrent en collision, l'accusation affrontant la défense. L'issue du procès dépend de cet affrontement entre narrations. Par exemple, dans le procès Microsoft, l'issue dépendit d'un récit, présenté par James Barksdale, PDG de Netscape et retravaillé par le Département de la Justice et ses conseillers. Ce récit liait, de manière simple et convaincante, les matériaux du procès, et notamment ce qu'ils montraient du comportement de Microsoft à l'égard de Netscape et de Sun. Comme l'a noté Gavil : « *Comme les parties prenantes des procès l'ont réalisé de manière croissante, plus les faits sont compliqués, plus il y a besoin de forger un récit simple, élégant, emportant l'adhésion pour celui qui cherche les faits.* »<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> « *As litigators of complex cases have increasingly realized, the more complex the facts, the greater the need to forge a simple, elegant, and compelling narrative for the fact finder. The government worked hard to do this, and its efforts were evident right from the outset of trial in the testimony of its opening witness, Jim Barksdale of Netscape. Rather than approaching the case from the point of view of the technical legal requirements of traditional antitrust offenses like tying, exclusive dealing, predatory pricing, and even price discrimination, it sought to use Barksdale to establish a single*

Par le fait que tous deux partent d'un matériau empirique hétérogène et explorent des hypothèses rivales plausibles, il existe une parenté de nature entre la démarche narrative et le procès. Il n'y a donc nul hasard au fait que, tout au cours de ce papier, nous ayons emprunté beaucoup d'exemples à l'univers des procès économiques. L'établissement de chronologies serrées, de connaissances détenues par les acteurs, l'établissement d'enchaînements d'événements et de causes serrés, sont communs à l'investigation judiciaire et à l'investigation narrative. Cette analogie entre les deux types d'investigation a déjà été relevée. La méthodologie du « *process-tracing* », qui consiste à établir les enchaînements de causalité les plus complets et les plus précis possibles [« *causal pathways* »] utilisée notamment par des chercheurs en science politique, se réfère explicitement à cette analogie avec l'enquête policière (Bennett et George, à paraître ; Owen, 1994). Par ailleurs, la situation du procès institue une confrontation entre des narrations différentes et rivales, qui force les acteurs à déployer les faits, à appuyer ces narrations sur tous les types de matériaux empiriques possibles et à explorer des hypothèses rivales. Des acteurs de statut différents peuvent eux aussi présenter leur narration et leurs hypothèses, comme des experts au titre d' « amis de la cour » (« *amicus curiae* »).

---

*overriding theme : Microsoft perceived the combination of Netscape's Navigator/Communicator Internet browser and Sun's Java programming language to be a threat to its monopolistic stronghold on operating systems and acted to eliminate that threat through a wide array of unjustifiable means. » (Gavil 1999, p. 11-12).*

## Conclusion

Il est apparu important de reprendre d'une manière un peu plus rigoureuse la question de la combinaison de l'affrontement et de la coopération dans les stratégies concurrentielles.

Pour ce faire, il est apparu important de définir de manière plus précise (et plus étendue en même temps) le domaine de recherche : trop souvent, les stratégies elles-mêmes, la structuration des marchés et les phénomènes de régulation sont étudiés de manière séparée, alors qu'ils sont indissociablement mêlés dans la réalité de la vie des marchés.

Ce principe posé – il faut étudier les interactions entre ces trois pôles –, un dispositif d'observation doit être mis en place. Là, les séquences stratégiques multidimensionnelles paraissent fournir un point de focalisation intéressant pour les recherches à mener.

Enfin, une fois cette focalisation déterminée, il est apparu qu'une des approches méthodologiques les mieux adaptées à l'objet de recherche paraissait être la narration analytique, non pas au sens des créateurs de la notion (Bates et *al.* 1998), c'est-à-dire un mélange de narration classique et de théorie des jeux, mais une narration classique rendue plus rigoureuse par l'application de quelques principes et structurée par la mise en lumière de moments critiques. Bien évidemment, cette approche n'est pas exclusive. Elle peut être complétée par des méthodes exploratoires de type mathématique par exemple. Les résultats de l'exploration conceptuelle demanderont à être validés et affinés, et des techniques quantitatives auront ici pleinement leur place.

L'article propose un programme de recherche qu'il s'agit maintenant de développer. On peut en attendre une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises jouent du registre des trois dimensions stratégiques – stratégies sur le marché, stratégies de définition du marché et stratégie hors-marché – selon les contextes des interactions concurrentielles, et comment elles enchaînent séquentiellement des actions sur ces différents registres. Dans la lignée de Abbott (1992), on peut espérer que des travaux de recherche dans le cadre de ce programme permettront par exemple de mettre en évidence des séquences stratégiques multidimensionnelles « types ».

## Bibliographie

- Abbott A. (1984), « Event sequence and Event Duration : Colligation and Measurement. », *Historical Methods*, vol. 17, n° 4, Fall, p. 192-204.
- Abbott A. (1992), « What do cases do ? Some notes on activity in sociological analysis. », in C.C. Ragin et H.S. Becker (1992), *What is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, p. 53-82.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (à paraître) « La démarche narrative en économie. », *Revue économique*.
- Arthur W.B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press.
- Astley G.W. et Fombrun C.J. (1983) « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments. », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Bachelard G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin.
- Bennett A. et George A.L. (1997), « Process Tracing in Case Study Research », Harvard University, MacArthur Foundation Workshop on Case Study Method, October 17-19.
- Baron D.P. (1995), « Integrated strategy : Market and Nonmarket Components. », *California Management Review*, vol. 37, n° 2, p. 47-65.
- Baron D.P. (1996), *Business and its Environment*, Prentice-Hall.
- Bates R. H. et al. (1998), *Analytic Narratives*, Princeton University-Press.
- Benghozi P.J., Charue-Duboc F. et Midler C. (2000), *Innovation Based Competition and Design Systems Dynamics*, l'Harmattan.
- Bennett A. et Alexander G. (à paraître) « Process Tracing in Case Study Research » in A. Bennett et G. Alexander (à paraître) *Case Studies and Theory Development*, MIT Press.
- Bergh A.E. (1903-1904), *The Writings of Thomas Jefferson*, Washington DC, Memorial Edition, 19 vol.
- Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, University of Chicago Press.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1996), *Coopetition*, Doubleday.
- Campbell D.T. (1994), « Foreword » in R.K. Yin (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, 2nd edition.

- Chen M.J. et Miller D. (1994), « Competitive Attack, Retaliation and Performance : An Expectancy-Valence Framework. », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 85-102.
- Commission of the European Communities. Commission Decision of 03/07/2001 declaring a concentration to be incompatible with the Common Market and the EEA Agreement. Case n° COMP/M.2220-General Electric/Honeywell.
- Denzin N.K. (1989), *Interpretive Interactionism*, Sage.
- Destandau S. et Le Guen M. (1998), *Analyse exploratoire de données avec SAS/INSIGHT*, Paris INSEE, Guide n° 7-8.
- Duarte A. (1995), « Turmoil in Venezuela ? », *World Cement*, December, p. 16-24.
- Dumez H. (1988), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Économies et Sociétés, série sciences de gestion*, n° 12, p. 173-186.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2000), *Understanding and Regulating the Market at a Time of Globalization : The Case of the Cement Industry*. Macmillan/Palgrave. Foreword, S. Berger (MIT) ; postface F.M. Scherer, Harvard University.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2002), « Concurrence multipoints : une approche empirique » in F. Le Roy [Éd.] *La concurrence entre affrontement et connivence*, Vuibert, chap. 5, p. 103-116.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2004), « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, février, p. 195-206.
- Elster J. (2000), « Rational Choice History : A Case of Excessive Ambition », *American Political Science Review*, vol. 94 n° 3, p. 685-695.
- Gavil A.I. (1999), « The End of Antitrust Trench Warfare : An Analysis of Some Procedural Aspects of the Microsoft Trial », *Antitrust*, vol. 13, n° 3, Summer, p. 7-14.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures : Selected Essays* . Basic Books.
- Genette G. (1972), *Figures III*, Éditions du Seuil.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Presses universitaires de France.
- Grove A. (1996), *Only Paranoids Survive*, Doubleday.
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in A. David, A. Hatchuel et R. Lau-

- fer [Éds.] (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert-FNEGE, p. 7-43.
- Huhta R.S. (1990a), « Another Look at Vertical Integration », *Rock Products*, February, p. 15-16.
- Huhta R.S. (1990b), « Another Look at Vertical Integration », *Rock Products*, March, p. 13-14.
- Owen J.M. (1994), « How Liberalism Produces Democratic Peace », *International Security*, vol. 19, n° 2, Fall, p. 87-125.
- Parikh S. (2000), « The Strategic Value of Analytic Narratives », *Social Science History*, vol. 24, n° 4, p. 677-684.
- Roberts C. (1996), *The Logic of Historical Explanation*, Pennsylvania State University Press.
- Skocpol T. (2000), « Commentary : Theory Tackles History », *Social Science History*, vol. 24, n° 4, p. 669-676.
- Stoczkowski W. (2001), « Raison narrative : des vertus cognitives du récit comparées à celles du modèle », *Information sur les sciences sociales*, vol. 40, n° 3, p. 347-371.
- Todorov T. (1973), *Introduction à la littérature fantastique*, Seuil.
- US Federal Trade Commission (1966a), Economic Report on Mergers and Vertical Integration in the Cement Industry, *Staff Report to the Federal Trade Commission*, US Government Printing Office, April.
- US Federal Trade Commission (1966b), FTC Public Hearings on Vertical Integration in the Cement Industry, Washington DC, 12 July 1966.
- US International Trade Commission (1990), Gray Portland Cement and Cement Clinker from Mexico Final Determination, Washington DC, USITC Publication 2305, August.
- Vaughan D. (1992), « Theory Elaboration : The Heuristics of Case Analysis. » in C.C. Ragin et H.S. Becker (1992) *What is a case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, p. 173-202.
- Walsh W.H. (1984, 1st ed. : 1951), *An Introduction to the Philosophy of History*, Greenwood Press.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, 2nd edition.