

M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *Université du Luxembourg (editor)*

Laure Cabantous, *ESCP Europe, Paris (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *U. du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (Editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*

Walid Shbibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (editor emeritus)*

■ Hélène DELACOUR 2012
Sébastien LIARTE

Note de recherche:

Le Red Queen Effect :

Principe, synthèse et implications pour la stratégie

M@n@gement, 15(3), 313-331.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

Le Red Queen Effect : Principe, synthèse et implications pour la stratégie

Hélène DELACOUR

Université de Lorraine
helene.delacour@univ-lorraine.fr

Sébastien LIARTE

Université de Lorraine
sebastien.liarte@univ-lorraine.fr

Résumé

Les entreprises en situation de concurrence cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en améliorant leur position par rapport à celle de leurs concurrents. Une fois cet avantage obtenu, les concurrents vont, à leur tour, chercher à obtenir leur propre avantage afin de ne pas se laisser distancer voire dépasser. S'enclenche alors, au sein d'un secteur, une dynamique dans laquelle il est nécessaire, pour les entreprises, d'investir toujours plus de ressources pour, au final, conserver une situation concurrentielle identique. Cette spirale concurrentielle est dénommée dans la littérature, Red Queen Effect (RQE). Les objectifs de cette note de recherche sont triples. Tout d'abord, il s'agit de présenter ce processus concurrentiel ainsi que les principaux résultats contradictoires mis en évidence dans la littérature. Ensuite, il s'agit de souligner les apports du RQE en le positionnant par rapport aux principaux courants de recherche en stratégie afin d'en souligner les ressemblances et divergences. Enfin, l'examen des limites permet la suggestion de travaux futurs portant sur le RQE.

Mots Clés : Red Queen Effect, Exploration/Exploitation, Compétition, Concurrence

La majorité des recherches en stratégie postule l'existence d'un avantage concurrentiel durable et le place comme objectif à atteindre pour les entreprises. Cependant, il apparaît de plus en plus difficile pour une entreprise de construire et de conserver un avantage concurrentiel dans le temps dans des environnements turbulents, incertains ou particulièrement intenses au niveau concurrentiel (d'Aveni, Battista Dagnino, & Smith, 2010).

L'objectif de cet article est de s'intéresser à une dynamique concurrentielle particulière, le Red Queen Effect (RQE) (van Valen, 1973; Kauffman, 1995), que l'on peut traduire en français par «concurrence de type reine de cœur». Ce processus souligne que, face à la compétition, une organisation va chercher à se démarquer et à posséder un avantage concurrentiel en développant une nouvelle manière de faire. En agissant ainsi, elle va créer un déséquilibre dans l'environnement et ses concurrents vont se trouver face à une organisation plus performante qu'eux. Ils vont alors essayer de proposer, à leur tour, une meilleure solution afin d'obtenir un nouvel avantage concurrentiel et, ainsi, améliorer leur performance (Barnett, 2008). Cette approche co-évolutionnaire permet de rendre compte de l'impact de la concurrence sur les organisations elles-mêmes et dans le secteur dans son ensemble (Barnett, 1997; Barnett, 2008). Dans cette optique, l'avantage concurrentiel tend à devenir temporaire. Dans une première partie, les origines théoriques, principes et mécanismes sous-jacents au processus du RQE sont présentés. Dans une deuxième partie, une revue de littérature prenant en compte l'ensemble des travaux s'étant intéressés au RQE est réalisée afin de présenter les principaux résultats mis à jour. La troisième partie synthétise les principaux apports du RQE pour l'étude des relations concurrentielles et positionne ce courant par rapport aux autres approches plus classiques en stratégie. L'examen des limites du RQE et des voies de recherche qui en découlent est proposé en conclusion.

LE RQE : ORIGINE ET PRINCIPE GENERAL

Avant de décrire le processus et les mécanismes sous-jacents au RQE, il apparaît nécessaire d'en préciser les fondements théoriques.

A l'origine du Red Queen Effect: fondements théoriques

Les travaux en économie industrielle constituent traditionnellement le point de départ pour les recherches en stratégie s'intéressant aux questions concurrentielles (Jacobson, 1992). Compte tenu de son inspiration néoclassique, l'économie industrielle, à travers son paradigme Structure-Conduite-Performance, appréhende la concurrence de manière statique. Cependant, dans un contexte de changements rapides et nombreux, il est nécessaire de recourir à une approche dynamique. Ainsi, les travaux de tradition schumpetérienne et de l'école autrichienne¹ représentent une alternative enrichissante. Les tenants de ces courants réfutent l'idée d'équilibre propre à l'approche classique de l'économie. Pour eux, la concurrence n'est pas un état ou une situation, mais un véritable processus de découverte (von Mises, 1949; Jacobson, 1992) dans lequel le déséquilibre est une caractéristique inhérente aux marchés. Ainsi, la concurrence est appréhendée comme une rivalité consistant pour une entreprise à toujours chercher à faire mieux que

1. Les principaux tenants et initiateurs de cette école sont Menger, Böhm-Bawerk, Wieser, von Mises et Hayek. L'école autrichienne moderne est notamment représentée par Kirzner.

ses concurrents à travers ses actions, qui se trouvent ensuite annulées par les mouvements concurrentiels des rivaux.

Toutefois, la vision du processus concurrentiel diffère radicalement selon les courants (Kœnig, 2005). Dans l'approche schumpétérienne, les dirigeants sont incités à déstabiliser les situations d'équilibre à travers l'introduction de changements radicaux, conduisant à un processus de «destruction créative» (Schumpeter, 1934), afin de capter des rentes exceptionnelles. Dans l'approche de l'école autrichienne, à travers les travaux de Kirzner (1997) par exemple, cette vision est moins radicale. Les actions des entreprises sont avant tout orientées par une volonté de saisir les occasions et de réagir vite plutôt que d'innover et de transformer le marché.

Dans ce contexte, l'avantage que retirent les entreprises de leurs actions est nécessairement temporaire et condamné à être perpétuellement remis en cause. Comme le souligne Hayek (1978 : 191, cité par Bonardi, 1997 : 7), la concurrence peut alors être définie comme «une méthode pour découvrir des faits particuliers pertinents pour l'atteinte d'objectifs spécifiques et temporaires (...). Les bénéfices de ces faits particuliers (...) sont dans une grande mesure transitoires²». En considérant la concurrence d'un point de vue dynamique, en mettant en avant la dimension temporaire de l'avantage concurrentiel et en prônant la remise en question fréquente plutôt que de se contenter des positions acquises (d'Aveni, 1994), le RQE trouve très largement ses racines dans les paradigmes schumpétérien et de l'école autrichienne qui permettent d'appréhender la concurrence sous un angle nouveau.

2. Traduction de «a method of discovering particular facts relevant to the achievement of specific, temporary purposes (...). The benefits of [these] particular facts (...) are in a large measure transitory».

Principe general et mecanismes sous-jacents du RQE

Le terme de RQE a été utilisé pour la première fois par le biologiste Van Valen (1973). Cette métaphore provient d'un passage du livre de Lewis Carroll, *De l'autre côté du miroir*, suite d'*Alice au Pays des merveilles*. Dans cet ouvrage, la reine de cœur rappelle à Alice : «Ici, vous voyez, il vous faut courir aussi vite que vous le pouvez, pour rester au même endroit. Si vous voulez aller quelque part, vous devez courir au moins deux fois plus vite que cela³!» (Carroll, 1965 : 210). Cette métaphore a permis à Van Valen (1973) d'expliquer certains comportements biologiques et d'analyser la manière dont des espèces s'adaptent à leur environnement en restant en perpétuelle évolution pour faire face à leurs concurrents, eux aussi en perpétuelle évolution. Le choix offert par le RQE pour les espèces est alors simple : ne rien faire et se laisser dépasser ou lutter pour maintenir sa position.

3. Traduction de «here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that !».

À l'instar des exemples du monde du vivant, un raisonnement analogue peut être tenu pour les organisations évoluant dans des environnements compétitifs. Dans ce cas, le RQE est décrit comme «une rivalité dans laquelle les entreprises doivent augmenter leur investissement dans le but de conserver leur position actuelle sur le marché alors que dans le même temps, elles n'obtiennent pas des retours sur investissement qui sont en rapport avec l'augmentation des investissements réalisés⁴» (Lampel & Shamsie, 2005 : 4).

4. Traduction de «red queen competition describes competitive rivalry in which firms must increase their investment in order to maintain their existing market position while at the same time failing to earn returns that are commensurate with higher investments».

Le RQE crée un lien entre l'apprentissage organisationnel (March, 1988) et l'écologie organisationnelle (Hannan & Freeman, 1989), ce qui le distingue des travaux de l'école autrichienne et de l'approche schumpétérienne. Comme le soulignent Barnett et Sorenson (2002 : 290), «(i) la compétition entre les organisations déclenche des processus d'apprentissage organisationnel en interne, (ii) et l'apprentissage accroît la force de la concurrence générée par

5. Traduction de «(i) competition among organizations triggers internal organizational ecology; (ii) learning increases the strength of competition generated by an organization».

une organisation»⁵. Associés, l'apprentissage et la compétition se renforcent l'un l'autre au fur et à mesure qu'une organisation se développe, donnant lieu au processus d'auto-renforcement du RQE. Cet apprentissage mutuel entre concurrents est également la raison pour laquelle l'avantage concurrentiel ne peut être que temporaire.

ETAT DE L'ART ET PRINCIPAUX RESULTATS CONCERNANT LE RQE

A travers l'étude des travaux s'intéressant au RQE, il est possible de distinguer deux axes de recherche. D'un côté, l'étude des conséquences du RQE sur la performance des entreprises (micro) et sur leur secteur (méso). D'un autre côté, l'identification de facteurs venant plus ou moins modérer les effets du RQE, tant au niveau de l'entreprise que du secteur. Le tableau 1 présente, de manière chronologique, les travaux s'étant intéressés au RQE. Les variables mobilisées, les principaux résultats obtenus, les principales contributions ainsi que la méthode de recherche mobilisée sont précisés pour chaque article.

Les conséquences du RQE sur la performance

Le premier axe de recherche concerne les conséquences du RQE sur les performances des entreprises (micro) et de leur secteur (méso). Quel que soit le niveau étudié, les conséquences peuvent être positives ou négatives, selon le processus sous-jacent dominant.

Les conséquences du RQE sur la performance de l'entreprise (niveau micro)

Les travaux ont montré que l'évolution des entreprises en réponse à la concurrence peut se traduire par un accroissement ou une diminution de leur performance.

En proposant une action adaptée, l'entreprise ayant décelé une opportunité sur le marché dévoile également la manière d'y répondre. Grâce à cette nouvelle information, les concurrents peuvent imiter les actions perçues comme performantes. Cette observation des comportements concurrentiels facilite également l'apprentissage organisationnel (Barnett & Pontikes, 2008). Ainsi, les concurrents se voient en mesure d'expérimenter et de développer de nouvelles stratégies innovantes. Cela peut se traduire par le lancement de nouveaux produits (Derfus et al., 2008) ou la proposition d'un nouveau business model à travers une innovation stratégique (Voelpel, Liebold, Tekie, & Von Krogh, 2005; Plé, Lecocq & Angot, 2010). L'effet du RQE a un impact positif sur la performance des entreprises en stimulant l'apprentissage organisationnel et en encourageant à expérimenter et développer de nouvelles stratégies (Résultat 1a).

Tableau 1. Principaux travaux s'intéressant au RQE

Référence	Variables	Résultats	Contributions	Méthode
Barnett et al., 1994	Performance de l'entreprise (ROA) Position concurrentielle Compétences internes (âge, taille, activités, etc.)	La concurrence profite aux entreprises mono-activités en raison de l'effet d'apprentissage et non aux entreprises multi-unités.	Proposition d'un modèle co-évolutionnaire qui permet de faire le lien entre les avantages internes et externes de l'entreprise	Étude quantitative portant sur les 1109 banques de détail de l'Illinois entre 1987 et 1993
Barnett & Hansen, 1996	Taux d'échec des organisations	Impact positif d'une expérience récente sur le taux de survie des organisations contrairement à une longue expérience Taux de survie plus élevé quand l'organisation doit faire face à des cohortes de concurrents très différents	Mise en évidence de conditions dans lesquelles le RQE peut être adapté ou non	Étude quantitative portant sur les 2970 banques de détail de l'Illinois entre 1900 et 1993
Barnett, 1997	Taux d'échec des organisations Taux de création Densité de la population	Les grandes entreprises deviennent au fur et à mesure de moins en moins compétitives, contrairement aux petites entreprises, ce qui réduit leur capacité de survie	Proposition d'un modèle permettant de distinguer les effets écologiques des caractéristiques organisationnelles afin d'expliquer le processus du RQE	Étude quantitative portant sur les secteurs de la bière aux États-Unis de 1663 à 1988 et de téléphonie en Pennsylvanie de 1879 à 1935
Barnett & Sorenson, 2002	Taux de création Taux de croissance	Mise en évidence d'effets positifs (croissance rapide, pression concurrentielle, émergence de barrières à l'entrée) et d'effets négatifs (trappes de compétence) dus au RQE dans une industrie	Combinaison des idées et modèles de la théorie de l'apprentissage organisationnel et de l'écologie organisationnelle à travers le RQE	Étude quantitative portant sur les 2970 banques de détail de l'Illinois entre 1900 et 1993
Barnett & McKendrick, 2004	Taille de l'entreprise	Si les grandes entreprises font la course en tête au niveau technologique, elles deviennent au fur et à mesure moins compétitives que les petites entreprises	Distinction de deux logiques de compétition, la compétition comme une course qui favorise les grandes entreprises et la compétition comme une contrainte qui favorise les petites organisations	Étude quantitative portant sur les 1 538 entreprises du secteur du disque dur entre 1956 et 1998
Barnett & Pontikes, 2005	Expérience de l'entreprise Performance de l'entreprise (ROA)	Synthèse des travaux de Barnett et Hansen (1996) et de Barnett et Sorenson (2002)	Mise en évidence que la compétition entre organisations est dépendante de l'histoire	Étude quantitative portant sur les 1 538 entreprises du secteur du disque dur entre 1956 et 1998 et sur les 2970 banques de détail de l'Illinois entre 1900 et 1993
Lampel & Shamsie, 2005	Montant des ventes générées par le studio pour chaque film	Comparaison et imitation des stratégies adoptées par les studios de cinéma, même si elles conduisent à une moindre performance	Mise en évidence de la dimension cognitive du RQE en réponse à la complexité de la concurrence multi-points	425 films répartis équitablement entre 1990-1991 et 2000-2001

Barnett & Pontikes, 2008	Expérience de la concurrence Taux d'échec Taux d'entrée sur le marché	Les organisations ayant l'expérience de la compétition sont plus viables sur leur marché et moins quand elles pénètrent un nouveau marché	Mise en évidence du rôle du RQE sur la vraisemblance et les conséquences du changement organisationnel. Si l'exploration est considérée comme dangereuse, elle est cependant considérée comme nécessaire	Étude quantitative portant sur les 2602 entreprises du secteur informatique aux États-Unis de 1951 à 1994
Derfus, et al., 2008	Actions de l'entreprise focale et des concurrents (prix, capacité, géographie, marketing, lancement nouveau produit) Vitesse de réaction des concurrents Performance de l'entreprise (ROA et ROS) Conditions sectorielles (index Herfindhal, taux de croissance de l'industrie) Position concurrentielle (part de marché par année)	Les actions d'une entreprise accroissent sa performance mais aussi le nombre et la vitesse de réaction de ses concurrents, qui, en conséquence, affectent négativement la performance de l'entreprise focale Les effets du RQE dépendent du contexte sectoriel et de la position concurrentielle de l'entreprise focale	Mise en évidence de trois facteurs modérateurs du RQE (le niveau de concentration du secteur, le niveau de demande et la position sur le marché de l'entreprise)	Étude quantitative portant sur 4700 actions d'entreprises appartenant à 11 secteurs industriels aux États-Unis
Barnett, 2008	Taux d'échec Taux de création Logiques de compétition	Les organisations qui survivent à la compétition deviennent plus fortes, mais seulement dans leur marché Le niveau de compétition d'une organisation dépend de son expérience Les compétiteurs les plus faibles échouent, ce qui a comme conséquence d'intensifier la concurrence et de renforcer les entreprises qui survivent selon un processus d'évolution dynamique	Mise en évidence des effets positifs et négatifs du RQE	Étude quantitative portant sur les 1538 entreprises de l'industrie mondiale du disque dur entre 1956 et 1998 et sur les 2970 banques de détail de l'Illinois entre 1900 et 1993

6. Traduction de «greater resilience would increase an organization's performance».

Le fait de survivre à la compétition accroît les capacités d'exploitation de l'entreprise, ce qui lui permet d'être plus adaptée à son environnement (Barnett & Sorenson, 2002; Barnett & McKendrick, 2004; Barnett, 2008). Comme le soulignent Barnett et Hansen (1996 : 142), «une meilleure résilience permet d'accroître la performance d'une organisation»⁶. Même s'il n'existe plus d'avantage compétitif sur le long terme, seule une adaptation continue permet aux organisations de maintenir, ne serait-ce que de manière temporaire, leur niveau de performance (Venkatraman & Henderson, 1998). À partir d'une étude sur la performance de plus de quatre cents entreprises sur plus de trente ans, Beinhocker (1997) montre qu'elles ont des difficultés à maintenir des niveaux de performance supérieurs à leurs concurrents pour une durée supérieure à cinq ans. Une performance supérieure à long terme est obtenue non pas grâce à la détention d'un avantage compétitif distinctif mais en développant

continuellement et en adoptant de nouvelles sources d'avantages temporaires qui lui permettent de faire la course en tête.

À l'inverse, les entreprises qui adoptent un comportement concurrentiel centré sur l'imitation risquent de se focaliser exclusivement sur le comportement des concurrents au détriment d'une réelle réflexion au niveau stratégique et l'exploration de nouvelles capacités (Barnett & Hansen, 1996; Barnett & Pontikes, 2008; Lampel & Shamsie, 2005). Ces entreprises risquent de tomber dans des «trappes de compétence» les empêchant de développer de nouvelles solutions (Levinthal & March, 1981; Levitt & March, 1981). Plus elles vont commencer tôt cette comparaison, plus cela va les conduire à adopter des comportements similaires, renforçant ainsi le cycle de compétition du RQE. Cette compétition réduit le nombre d'options disponibles pour les organisations et accroît la concurrence avec une décroissance de la performance de l'entreprise focale (Ingram & Simons, 2002). Il est, par conséquent, possible d'avancer que le processus du RQE a un impact négatif sur la performance des entreprises quand celles-ci adoptent comme comportement principal l'imitation (résultat 1b).

Ainsi, les organisations sont à la fois acteur de la compétition et en même temps cible de cette compétition. Comme le soulignent Barnett et McKendrick (2004 : 542), «même une organisation qui rencontre le succès brandit une épée à double tranchant dans le processus, car une amélioration significative de ladite organisation est susceptible de déclencher de manière proportionnée de grandes améliorations (par l'apprentissage ou la sélection) chez ses concurrents - ce faisant, elle intensifie la concurrence à laquelle elle va être confrontée dans l'avenir ⁷». Les organisations sont obligées de répondre à la compétition pour survivre mais en y répondant et en s'améliorant, elles conduisent leurs concurrents à eux-mêmes se surpasser, rendant ainsi la compétition encore plus difficile, ce qui a des conséquences au niveau collectif.

7. Traduction de «even a particularly successful organization wields a two-edge sword in the process, since a dramatic improvement by the organisation is likely to trigger commensurately large improvements (through learning or selection) among its rivals – ultimately intensifying the competition it faces in the future».

Les conséquences du RQE sur la performance du secteur (niveau méso)

Le RQE a des conséquences au niveau sectoriel tant positives que négatives. La volonté continue des entreprises de proposer une offre supérieure à celle des concurrents engendre une amélioration constante de l'offre. Ce processus concurrentiel entraîne un apprentissage collectif conduisant, in fine, pour le secteur dans son ensemble, à l'utilisation de technologies toujours plus innovantes et mieux adaptées, à la mise en place de processus de production plus efficaces ou encore à l'offre d'un niveau de service supérieur (Baumol, 2004). La compétition de type RQE peut donc avoir comme conséquence positive l'amélioration de la performance au niveau sectoriel (résultat 2a).

En revanche, ce mécanisme peut entraîner une diminution de la performance du secteur quand cela nécessite une consommation toujours plus importante de ressources pour des profits de plus en plus faibles (résultat 2b). Ces retours sur investissement plus faibles peuvent parfois conduire à un déclin au niveau de la qualité des produits, à la réduction des services ou encore à une innovation moindre (Henderson & Cockburn, 1996). Plus généralement, les conséquences négatives se traduisent par la réalisation d'une performance moindre pour l'ensemble des entreprises ainsi qu'un taux d'échec plus important (Smith, Grimm & Gannon, 1992).

Le tableau 2 synthétise l'ensemble des conséquences du RQE, que ce soit au niveau micro ou méso, et propose des exemples pour chaque situation

observée.

Tableau 2. Conséquences du RQE sur la performance

	Augmentation de la performance	Diminution de la performance
Niveau micro	Apprentissage, développement des capacités d'innovation des entreprises	Imitation, dépendance de sentier, trappe de compétence
Niveau méso	Généralisation des technologies les plus innovantes, hausse de productivité, baisse des coûts, amélioration du niveau de qualité	Accroissement de l'intensité concurrentielle, augmentation des coûts de l'ensemble des entreprises

Des facteurs modérateurs du RQE

Au-delà des performances individuelles et collectives, un ensemble de facteurs modérant les effets provoqués par le RQE sur la performance ont été mis en évidence. À l'instar de la distinction adoptée pour les deux niveaux de conséquence, ces facteurs font référence aux caractéristiques de l'entreprise (micro) et du secteur (méso).

Les facteurs modérateurs au niveau de l'entreprise (niveau micro)

Au niveau de l'entreprise, deux facteurs modérateurs ont été identifiés : la position concurrentielle de l'entreprise et son expérience. En détenant une position concurrentielle forte, les leaders se trouvent dans une situation paradoxale. D'un côté, en détenant certains avantages, comme une avance en termes d'innovation, les leaders prennent moins part au processus d'apprentissage collectif au sein de leur secteur. Or, en étant moins affectés par le RQE que les autres entreprises, les leaders s'isolent au niveau concurrentiel et tendent à réduire leur capacité de survie par rapport aux autres entreprises qui, elles, y font face régulièrement et deviennent ainsi plus compétitives (Barnett, 1997; Barnett & McKendrick, 2004). Les entreprises détenant une position de leader sont donc des concurrents plus faibles à terme (résultat 3a). D'un autre côté, Derfus et al. (2008) montrent qu'au lieu d'être isolés de la compétition, les leaders restent compétitifs et améliorent leur performance en étant plus agressifs dans leurs actions (résultat 3b).

Au niveau de l'expérience de l'entreprise, Barnett et Sorenson (2005) soulignent que les entreprises ayant déjà été confrontées récemment à l'expérience de la concurrence ont été en mesure d'observer et d'apprendre les actions à mettre en œuvre pour mener au mieux les relations concurrentielles. Les entreprises bénéficiant d'une expérience récente de la concurrence ont un taux de survie plus élevé, qu'elles conservent quand elles pénètrent un nouveau marché (résultat 3c). En revanche, celles qui ont le moins d'expérience de la concurrence sont désélectionnées. Parallèlement, les entreprises ayant une expérience de la compétition importante ont construit et développé des ressources et compétences spécifiques pour y répondre. Si ces ressources et compétences peuvent constituer des barrières à l'entrée représentant un avantage à court terme et favorisant les entreprises en place, elles peuvent également avoir un impact négatif sur ces mêmes entreprises en cas d'arrivée de nouveaux entrants. En cas d'évolution rapide de l'environnement, l'expérience de la

concurrence devient une «trappe de compétence» (Levinthal & March, 1981; Levitt & March, 1981) pour les entreprises les plus expérimentées en biaisant leur perception de leur environnement et en ralentissant leur évolution (Barnett & Pontikes, 2008). L'expérience passée a un impact négatif sur la performance des entreprises en place lors de l'arrivée de nouveaux entrants (résultat 3d).

Les facteurs modérateurs au niveau du secteur (niveau méso)

Au niveau sectoriel, deux facteurs modérateurs ont été identifiés : le niveau de concentration et le taux de croissance du secteur. Concernant le niveau de concentration, Barnett et Hansen (1996) ont montré qu'une concentration moindre de la concurrence permet le développement de relations concurrentielles fortes favorisant l'apprentissage et l'adaptation. De ce fait, les conséquences du RQE sont moins négatives sur la performance des entreprises quand une organisation doit faire face à un plus petit nombre de concurrents différents au regard d'une situation dans laquelle elle doit affronter un grand nombre (résultat 4a). Ce résultat est cohérent avec les travaux de Carroll et Hannan (1989) s'intéressant à la dépendance au niveau de la densité de la population.

Concernant le taux de croissance, Caves (1980) et Bothwell, Cooley, et Hall (1984) ont montré que les organisations appartenant à des secteurs à forte croissance se trouvent dans des environnements offrant de nombreuses opportunités. Ces environnements conduisent à limiter les actions et réactions des concurrents, concentrés eux aussi à agir plutôt qu'à observer les mouvements concurrentiels. À l'inverse, quand un secteur arrive à maturité, voire entame sa phase de déclin, les organisations en place doivent réaliser toujours plus d'efforts à travers une baisse des prix ou une augmentation des dépenses marketing par exemple, pour conserver leur part de marché, ce qui laisse présager le début ou sinon l'intensification d'une guerre concurrentielle. Les organisations appartenant à des secteurs en forte croissance sont moins concernées par la compétition avec leurs concurrents car la croissance de la demande est telle que les organisations sont capables d'augmenter leurs revenus en maintenant simplement leur part de marché (résultat 4b).

Après avoir recensé les travaux s'intéressant au RQE et présenté leurs différents résultats, il est intéressant de les mettre en perspective afin de souligner les apports du RQE mais aussi de relever leurs contradictions et leurs limites afin de proposer des voies de recherche futures.

CONCLUSION ET AGENDA DE RECHERCHE

Le RQE apparaît comme un processus co-évolutionnaire particulièrement adapté pour rendre compte des deux conséquences antagonistes de la dynamique d'interaction entre entreprises : l'apprentissage et l'adaptation d'une part et l'accroissement de l'intensité concurrentielle et la sélection d'autre part (Lewin & Volberda, 1999). Par conséquent, cette approche co-évolutionnaire présente un certain nombre d'apports pour l'étude de la concurrence.

Apports du RQE

Trois principaux apports du RQE vis-à-vis des approches existantes peuvent être proposés. Premièrement, le RQE considère l'interdépendance entre

concurrents comme un élément positif et même à rechercher, ce qui est contraire aux autres approches en stratégie. Traditionnellement, que ce soit à travers l'évitement et/ou l'affrontement (Ndofor, Sirmon, & He, 2011), c'est la recherche d'indépendance vis-à-vis des concurrents qui est mise en avant en tant que facteur de performance. D'un côté, des courants en stratégie prônent l'évitement de la concurrence à travers le choix d'une stratégie propre (Porter, 1981), l'utilisation de ressources et compétences spécifiques (Barney, 1986) ou encore la création d'un nouvel espace spécifique (Kim & Mauborgne, 2005). Ces courants encouragent les entreprises à trouver un avantage qui les isole ou réduit l'intensité concurrentielle. D'un autre côté, les stratégies d'affrontement sont proposées comme des moyens pour encourager une situation «d'indulgence mutuelle» entre concurrents afin de réduire l'intensité concurrentielle (Karnani & Wernerfelt, 1985; Jayachandran, Gimeno, & Varadarajan, 1999; Bensebaa, 2001) et de protection de «sphères d'influence» (Gimeno, 1999). Le processus du RQE suggère, au contraire, que l'exposition à la compétition, et l'interdépendance entre concurrents qui en découle, est l'un des moyens permettant le développement des capacités organisationnelles (Barnett & Hansen, 1996; Barnett, 2008). Ce processus peut être rapproché des travaux anciens sur les oligopoles avançant que la croissance des entreprises était avant tout imputable à une dynamique de recherche d'équilibres, in fine instables, de la part de chacune des entreprises présentes dans l'oligopole (Cotta, 1969).

Deuxièmement, le RQE permet d'enrichir les travaux relevant du courant de la dynamique concurrentielle, centrés sur l'analyse de la dyade action-réaction (Bensebaa, 2000; Smith, Grimm, & Gannon, 1992; Chen, 1996; Ferrier, 2001). Les travaux adoptant la dyade action-réaction en tant qu'unité d'analyse cherchent avant tout à identifier les déterminants, le type d'actions à entreprendre, l'intensité et la vitesse de mise en œuvre en fonction des caractéristiques de l'entreprise, du secteur ou des mouvements passés et à prédire le type de réaction possible en retour (Smith, et al., 2001; Bensebaa, 2003). Le RQE est, quant à lui, orienté sur la dynamique, les mécanismes sous-jacents (apprentissage, imitation, évolution et sélection notamment) et les conséquences des enchaînements de mouvements concurrentiels. À travers ce changement d'objet d'étude, le RQE offre un autre cadre d'analyse permettant l'étude de séquences concurrentielles plus longues et plus complexes que la simple dyade action-réaction.

Troisièmement, le RQE permet, à travers son approche multi-niveaux, d'étudier simultanément l'influence de l'environnement et celui des entreprises sur les relations concurrentielles. Les approches centrées sur l'environnement (écologie des organisations, paradigme SCP, théorie néo-institutionnelle) ont tendance à centrer l'analyse sur le poids de la structure et accorder peu de place aux choix des managers. À l'inverse, d'autres courants, comme celui de la dynamique concurrentielle ou la théorie des ressources, accordent une place plus importante aux décisions des individus. Traditionnellement, ces deux approches sont évoquées de manière parallèle et séparée ou, du moins, de façon séquentielle (Miller & Chen, 1994; Schomburg, Grimm, & Smith, 1994; Young, Smith, & Grimm, 1996). Le RQE se démarque de ces travaux en liant et en rendant indissociables les problématiques de structure et de décision. L'entreprise peut être ici considérée comme une «unité active» (au sens de Perroux, 1972) qui agit sur son environnement, le modèle et l'adapte à travers

ses actions tout en subissant simultanément les actions de l'environnement. Le tableau 3 présente de manière synthétique le positionnement du RQE et ses apports par rapport aux principaux courants en théorie des organisations.

Tableau 3. Comparatif de la prise en compte de la concurrence et de son étude dans la théorie des organisations ⁸

	SCP paradigm	Ecology of organisations	Theory of resources	Neo-institutional theory	School of competitive relations	Red Queen Effect
Level of analysis	Sector (meso)	Population of organisations (meso)	Organisation (micro)	Fields (meso)	Action/reaction dyad (micro)	Business Industry (micro/meso)
Type of analysis	Static	Dynamic	Static	Static	Dynamic	Dynamic
Nature of the competitive advantage	Sustainable	Sustainable	Sustainable	Sustainable	Temporary	Temporary
Object of analysis	Environment	Environment	Resources and competencies	Institutions	Manoeuvre of firms	Manoeuvre of firms and environment
Competitive logic	Positioning	Selection	Positioning	Isomorphism	Relations	Relations

Limites du RQE et voies de recherche

Bien que particulièrement enrichissant, le RQE présente un certain nombre de limites. Sept principales ont été identifiées et constituent autant de voies de recherche pour les travaux futurs.

Premièrement, à travers la revue de la littérature, nous avons mis en évidence les effets contradictoires de chaque élément pris en compte. Chaque variable étudiée peut conduire à des conséquences positives ou négatives au niveau de l'entreprise (micro) ou du secteur (méso). Par ailleurs, les résultats montrent que les mouvements concurrentiels mis en place peuvent avoir des conséquences opposées selon le niveau étudié. Le RQE justifie, par exemple, des situations où, du fait de la concurrence, la performance des entreprises décroît alors que celle du secteur s'accroît. Une dégradation de la situation des entreprises semblerait compatible avec une hausse de performance collective. Le fait d'étudier de manière décomposée ce processus et de tester variable par variable, ou par petits groupes de variables (comme Derfus et al., 2008), les effets de ce processus, peut expliquer l'existence de ces résultats contradictoires. Afin de pallier cette limite, nous proposons un modèle intégrateur qui regroupe l'ensemble des variables étudiées dans la littérature jusqu'à aujourd'hui (figure 1) afin d'offrir une vision d'ensemble du processus et des effets du RQE. Les variables et leurs conséquences au niveau de l'entreprise (dite entreprise focale) ou de son (ses) concurrent(s) k (micro) se

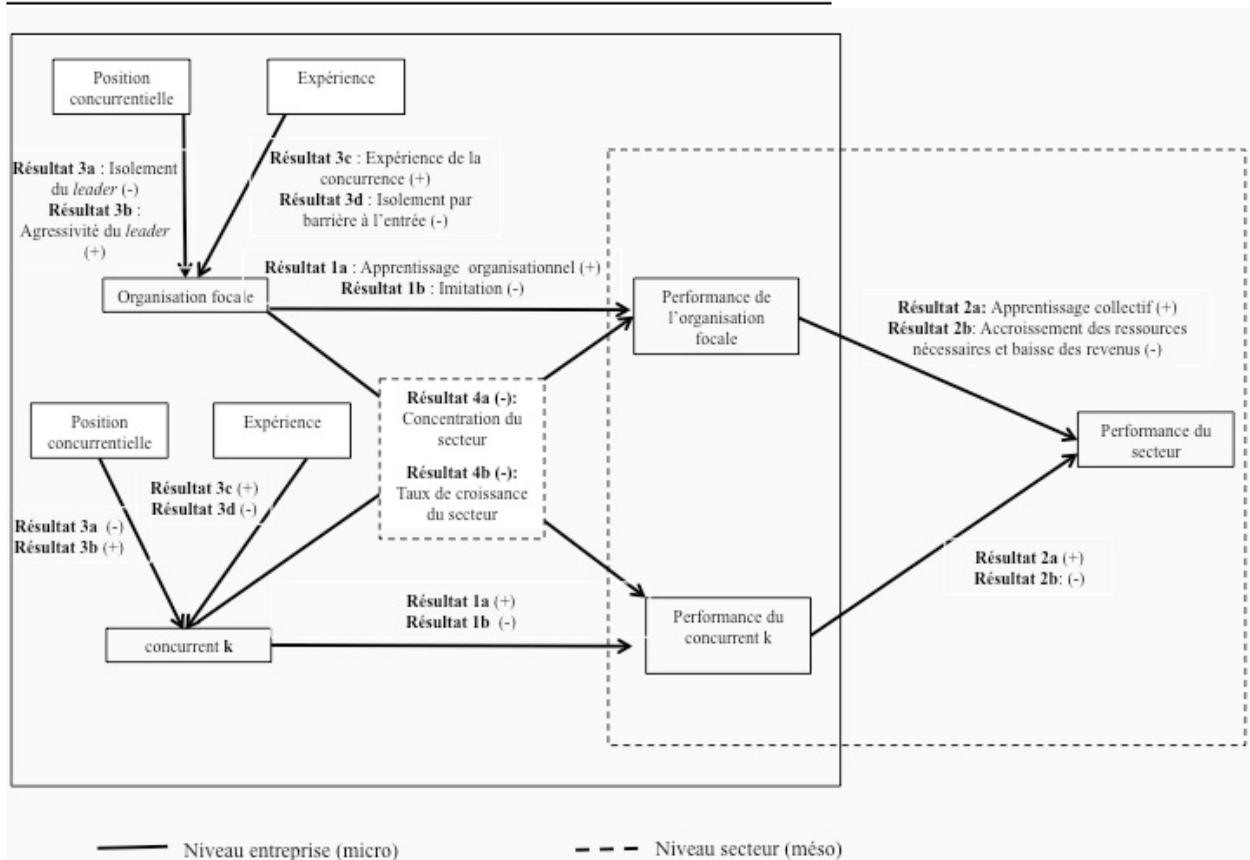
8. Cadre d'analyse inspiré de Jacobson (1992) et Roy (2007).

situent à gauche, dans l'encadré plein. Les variables et leurs conséquences au niveau du secteur (méso) se situent à droite du modèle dans l'encadré en pointillé. En s'appuyant sur les modèles de Barnett (1997) et de Derfus et al. (2008), il permet de les enrichir en faisant la synthèse des principaux résultats contradictoires issus de la littérature. Toutefois, ce modèle doit être testé afin d'assurer sa validité et d'établir des relations stables entre les variables. Pour ce faire, recourir à une méthode de recherche autre que les études quantitatives sur des secteurs particuliers est à privilégier. Le recours à la simulation informatique permettrait, par exemple, de prendre en considération l'ensemble des variables afin d'observer les effets conjoints. Plus précisément, des techniques comme les algorithmes génétiques permettent de rendre compte à la fois des phénomènes d'apprentissage et d'imitation au niveau de l'organisation et d'évolution au niveau du secteur (Cartier, 2007). Il serait possible d'observer de manière artificielle l'évolution du processus en fonction des effets contraires des différentes variables et de tester la sensibilité du modèle à des variations plus ou moins grandes du poids des différentes variables. Cela permettrait de déterminer le moment à partir duquel les effets négatifs du RQE l'emportent sur les effets positifs comme l'apprentissage ou l'innovation.

Deuxièmement, au-delà du test du modèle intégrateur, un travail au niveau théorique reste à faire. Comme nous l'avons précisé précédemment, les travaux mobilisant le RQE s'inscrivent dans la tradition de recherche de la dynamique concurrentielle. De manière classique, ils mobilisent les travaux d'inspiration schumpétérienne et kirznérienne. Or, ces deux approches diffèrent sur de nombreux points dont certains semblent difficilement réconciliables. Le RQE, en introduisant une dimension de changement important, source de rupture d'équilibre, revêt un caractère radical dans la lignée des travaux sur les stratégies de rupture (Prahalad & Hamel, 1994). En revanche, son mécanisme est le fruit de comportements concurrentiels classiques et fréquents (comme l'imitation par exemple). Dans ce cas, comme le souligne Koenig (2005 : 10), «la problématique affichée est schumpétérienne, mais les observations réalisées correspondent à une définition kirznérienne de l'action entrepreneuriale». Ce paradoxe entre l'exceptionnel et le courant, entre l'innovant et le banal, nécessite un travail théorique permettant de lever cette ambiguïté présente dans les travaux s'intéressant au RQE.

Troisièmement, les entreprises ont mis en place des moyens permettant de favoriser directement l'apprentissage inter-entreprises. Or, les travaux s'intéressant au RQE, tout en favorisant l'apprentissage à travers la concurrence, ne prennent pas en compte les formes de concurrence spécifique combinant les destins individuels des entreprises et collectifs des secteurs (Baumard, 2000), comme les alliances et partenariats. Cependant, les collaborations inter-organisationnelles constituent aujourd'hui une source de compétitivité (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004). Les relations entre concurrents souhaitant coopérer peuvent encore être plus ambiguës lorsque chaque entreprise envisage de gérer simultanément son destin individuel et le destin collectif de son secteur, à travers des relations dites de «co-opétition» (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Dans ce cadre, les entreprises «bénéficient à la fois de la compétition qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire» (Fernandez & Le Roy, 2010 : 156-157).

Figure 1. Proposition d'un modèle intégrateur du RQE



Ces nouvelles formes d'organisation rendent soit caduques les approches de la concurrence classique, soit nécessaires leur prise en compte et leur intégration dans les travaux s'intéressant au RQE, afin de proposer une modélisation des relations concurrentielles correspondant mieux aux pratiques stratégiques mises en place par les entreprises. Il serait intéressant de mesurer l'impact de ces structures sur les effets du RQE. Plus précisément, il est nécessaire de savoir si les relations de co-opétition accentuent les effets du RQE ou, au contraire, les limitent, voire les annulent.

Quatrièmement, des études plus précises des rythmes de concurrence au sein des secteurs sont à envisager. Dans la lignée des travaux sur l'hypercompétition (d'Aveni, 1994), le RQE prend tout son sens dans un environnement dont l'intensité concurrentielle ne cesse de s'accroître. Alors qu'un grand nombre d'auteurs (d'Aveni, 1994; Bettis & Hitt, 1995; Brown & Eisenhardt, 1998; Hamel, 2000) s'est attaché à démontrer l'existence et le développement de ces environnements particulièrement compétitifs, d'autres (e.g. Porter, 1996) ont mis en doute la réalité de leur existence. Il est, par conséquent, possible de remettre en question la réalité d'un accroissement général du niveau de concurrence tel que le décrit le RQE. Plus récemment, certains auteurs (McNamara, Vaaler, & Devers, 2003) ont montré que les périodes d'hypercompétition avaient plutôt tendance à aller et venir. Etudier les évolutions sectorielles sur des périodes particulièrement longues

devrait permettre d'identifier les alternances de cycles de RQE et d'accalmie concurrentielle. La durée de ces cycles, les raisons d'un passage d'un type de cycle à un autre ainsi que l'évolution des variables sur lesquelles porte la concurrence sont des exemples de facteurs qu'il serait particulièrement intéressant d'étudier.

Cinquièmement, des travaux complémentaires s'intéressant aux questions de co-évolution sont à envisager. Le RQE est, par essence, un mécanisme co-évolutif car il repose sur une adaptation mutuelle des entreprises, induite par les mécanismes de concurrence régissant leurs relations (Greve, 2002). Si l'adaptation mutuelle au sein des populations des organisations a été étudiée (Barnett, 1994; Hannan, 1997), il reste à prendre en considération l'impact, positif ou négatif, du RQE sur le processus de co-évolution entre différentes populations d'organisations. Or, en raison de la proximité plus ou moins grande entre certaines populations, des conséquences sur les populations proches de celles connaissant un processus concurrentiel de type RQE peuvent être envisagées. Par un mécanisme de co-évolution inter-populations, le RQE se déroulant au sein d'une population peut faire sentir ses effets sur d'autres populations. La réalisation d'études multi-sectorielles sur des périodes identiques doit permettre d'observer et quantifier ces effets conjoints.

Sixièmement, le RQE semble reposer sur une dynamique où l'intentionnalité des dirigeants n'a pas sa place. Si la décision de répondre à la compétition est une décision volontaire (Barnett & Hansen, 1996; Derrus et al., 2008), une fois enclenché, le processus du RQE est présenté comme mécanique, comme allant de soi. Son inspiration des modèles biologiques témoigne de cette absence d'intentionnalité. Pourtant, une dimension psychologique peut soutenir un grand nombre de comportements ayant des conséquences au niveau concurrentiel (Kilduff, Elfenbein, & Staw, 2010). Certains concurrents peuvent avoir une motivation particulière, les poussant au-delà d'un simple esprit de compétition classique. Or, un processus concurrentiel de type RQE, où les entreprises sont prises dans une course pour l'avantage concurrentiel permanente, peut accroître l'implication psychologique des différents acteurs et ainsi, modifier leurs motivations et intentions vis-à-vis des concurrents. L'intention de déclencher, de poursuivre ou de sortir d'une situation concurrentielle de type RQE peut dépendre plus de la manière dont la relation concurrentielle est vécue par les acteurs que de caractéristiques objectives des entreprises ou des secteurs. L'introduction d'une dimension psychologique et intentionnelle dans le RQE permettrait de réaliser, dans certains cas, un parallèle avec les concepts du jeu de la «poule mouillée» (Rapoport & Chammah, 1966) ou «d'escalade de l'engagement» (Staw & Ross, 1987). En effet, des entreprises s'engagent ou persévèrent dans des dynamiques de type RQE alors même qu'il serait économiquement plus judicieux d'éviter ou de mettre un terme à ce genre de situation. Pourtant, l'intentionnalité des acteurs est guidée par des motivations subjectives issues d'une perception singulière des relations concurrentielles les poussant à agir de manière spécifique. Aujourd'hui, l'influence de la dimension psychologique sur les relations concurrentielles en général, et sur l'intentionnalité des acteurs en particulier n'a que très peu été étudiée (Kilduff et al., 2010). L'analyse du processus de RQE à travers la réalisation d'études de cas approfondis s'intéressant aux motivations et aux intentions des acteurs prenant part à des situations de concurrence de type RQE s'avère un champ de recherche particulièrement fertile.

Septièmement, dans le prolongement des travaux sur l'intentionnalité, il est mis en exergue que, fondé sur un paradoxe, le RQE conduit à des conséquences négatives pour les entreprises en les obligeant à fournir toujours plus de ressources pour maintenir leur résultat et donc avoir une performance en décroissance. Observant la dégradation de leurs résultats ou leur incapacité à poursuivre cette «course à l'armement», des entreprises peuvent décider de rompre cette spirale. Il serait alors intéressant de comprendre comme les acteurs prennent conscience de la situation dans laquelle ils se trouvent et quels moyens ils mettent en œuvre pour rompre ce processus de RQE. Il s'agirait notamment de s'intéresser au rôle que peut jouer la réglementation dans ce cadre d'analyse (Roquilly, 2009).

Mis à jour en 1973 par van Valen et appliqué à la stratégie grâce notamment aux travaux de Barnett (1997), le RQE représente un intérêt et un enjeu certain pour la recherche en stratégie comme nous avons pu le démontrer, en enrichissant la littérature existante. De part la diversité de thématiques, de méthodologies, de terrains d'application et d'objectifs à poursuivre, le RQE est un champ fertile pour l'étude des relations concurrentielles dans les années à venir et de nombreux apports sont attendus de ce processus qui crée un lien entre apprentissage organisationnel et écologie organisationnelle.

Hélène Delacour est maître de conférences à l'université de Lorraine et membre du centre de recherche CEREFIGE – EA 3942. Ses recherches portent sur l'innovation, le changement institutionnel ainsi que sur les dynamiques concurrentielles.

Sébastien Liarte est professeur des universités à l'université de Lorraine (ISAM-IAE) et membre du centre de recherche CEREFIGE – EA 3942. Ses recherches portent sur les dynamiques concurrentielles, les relations inter-entreprises et l'innovation.

Remerciements

Nous tenons à remercier vivement notre éditeur, Emmanuel Josserand ainsi que les deux évaluateurs pour la qualité et la richesse de leurs commentaires qui nous ont permis d'améliorer considérablement cet article. Nous souhaitons aussi remercier Faouzi Bensebaa, Laurent Bertrandias, Manuel Cartier et Frédéric Le Roy pour leurs commentaires et suggestions sur des versions antérieures.

REFERENCES

- Barnett, W. P. (1994). The liability of collective action: Growth and change among early telephone companies. In J. A. C. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary Dynamics of Organization* (pp. 337-354). New York: Oxford University Press.
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 128-160.
- Barnett, W. P. (2008). *The Red Queen among organization: How competitiveness evolves*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994). An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal*, 15(1S1), 11-28.
- Barnett, W. P., & Hansen, M. T. (1996). The Red Queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17(7), 139-157.
- Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 535-571.
- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. (2008). The Red Queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, 54(7), 1237-1251.
- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. (2005). The Red Queen: History-dependent competition among organizations. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organizational Behavior vol.26* (pp. 351-371). Greenwich, CT: JAI Press.
- Barnett, W. P., & Sorenson, O. (2002). The Red Queen in organizational creation and development. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 289-325.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Baumard, P. (2000). *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Paris: Dunod.
- Baumol, W. J. (2004). Red-Queen games: Arms races, rule of law and market economies. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2), 237-247.
- Beinhocker, E. D. (1997). Strategy at the edge of chaos. *The McKinsey Quarterly*, 1, 25-39.
- Bensebaa, F. (2001). Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes. *Finance, Contrôle et Stratégie*, 4(2), 33-61.
- Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, 3(2), 57-79.
- Bensebaa, F. (2003). La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques. *Finance, Contrôle et Stratégie*, 6(1), 5-37.
- Bettis, R., & Hitt, M. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-20.
- Bonardi, J-P. (1997). Processus de marché et rôle de l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne au management stratégique. Presented at the VIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, Canada.
- Bothwell, J. L., Cooley, T. F., & Hall, T. H. (1984). A new view of the market structure – performance debate. *The Journal of Industrial Economics*, 32(4), 397-417.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cartier, M. (2007). Méthodes de simulation. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes et Recherches en Management* (pp. 466-491). Paris : Dunod.
- Carroll, L. (1965). *Through the looking glass*. New York: New American Library.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54(4), 524-541.
- Caves, R. (1986). *American industry: Structure, conduct, performance* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, M. -J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21(1), 100-134.
- Cotta, A. (1969). *Les choix économiques de la grande entreprise*. Paris: Dunod.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York: The Free Press.

- D'Aveni, R. A., Battista Dagnino, G., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- D'Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Luthans, F. (2009). The call of the wild: Organizational readiness for entrepreneurial discovery. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1375-1385.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Fernandez, A. -S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV. *Revue Française de Gestion*, 36(204), 155-169.
- Ferrier, W. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out spheres of influence in the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 18(6), 101-128.
- Greve, H. (2002). Interorganizational evolution. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (pp. 557-578). Oxford: Blackwell.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School.
- Hannan, M. T. (1997). Inertia, density, and the structure of organizational populations: Entries in European automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies*, 18(2), 193-228.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hayek, F. A. (1978). *New studies in philosophy, politics, economics and the history of ideas*. Chicago: University of Chicago Press.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1996). Scale, scope, and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery. *RAND Journal of Economics*, 27(1), 32-59.
- Ingram, P., & Simons, T. (2002). The transfer of experience in groups of organizations: Implications for performance and competition. *Management Science*, 48(12), 1517-1533.
- Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
- Jayachandran, S., Gimeno, J., & Varadarajan, P. (1999). The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63(3), 49-66.
- Josserand, E., Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T.S. (2004). Friends or Foes? Practicing Collaboration - An introduction. *M@n@gement*, 7(3), 37-45.
- Karnani A., & Wernerfelt, B. (1985). Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, 6(1), 87-96.
- Kauffman, S. A. (1995). Technology and evolution: Escaping the red queen effect. *McKinsey Quarterly*, 1, 118-129.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). *The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition*, 53(5), 943-969.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Koenig, G. (2005). Pour éviter que l'Autre à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une terrible simplification. In F. Bensebaa et J. Le Goff (Eds.), *Les stratégies concurrentielles : nouvelles approches nouveaux enjeux*. Paris: EMS Management & Société.
- Lampel, J., & Shamsie, J. (2005). *Escalating investments and declining returns: Red Queen competition in the motion picture industry*. EBK working paper. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 307-333.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena of coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- March, J. G. (1988). *Decisions and organizations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- McNamara, G., Vaaler, P., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hyper-competition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278.

- Miller, D., & Chen, M. -J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 1-23.
- Mises (von), L. (1949). *Human action: A treatise on economics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ndofor, H., Sirmon, D., & He, X. (2011). Resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657.
- Plé, L., Lecocq, X. & Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: A theoretical framework. *M@n@gement*, 13(4), 226-265.
- Perroux, F. (1972). *Pouvoir et économie*. Paris: Dunod.
- Porter, M. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1996). *On competition: Updated and expanded edition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 5-16.
- Rapoport, A. & Chammah, A. M. (1966). The game of chicken. *American Behavioral Scientist*, 10(3), 10-28.
- Roquilly, C. (2009). Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. *M@n@gement*, 12(2), 142-175.
- Roy, P. (2007). De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel. *Finance, Contrôle et Stratégie*, 10(3), 139-160.
- Roy, P. (2010). *Les nouvelles stratégies concurrentielles*. Paris : La Découverte.
- Schumpeter, J. A. (1934).* *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schomburg, A., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1994). Avoiding new product warfare: The role of industry structure. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 10 (pp. 145-174). Greenwich, CT: JAI Press.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. London: Sage.
- Smith, K. G., Ferrier, W., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. Hitt, R. Freeman & J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 315-361). Oxford: Blackwell.
- Staw, B. M., & Ross J. (1987). Behavior in escalation situations : Antecedents, prototypes, and solutions. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, (pp. 1-38), Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Valen, L. (1973). A new evolutionary law. *Evolutionary Theory*, 1, 1-30.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.
- Voelpel, S., Liebold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. (2005). Escaping the Red Queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Journal*, 23(1), 37-49.
- Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1996). 'Austrian' and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3), 243-254.