

Les antécédents de la menace concurrentielle perçue

Nadia ben lakhrech
Enseignant-chercheur Esdes (Ucly)
nbenlakhrech@univ-catholyon.fr
23 place Carnot
Lyon 2ème

Gilles Roehrich
Professeur des universités I.A.E de Grenoble
525 avenue Centrale, Domaine universitaire
38400 Saint Martin d'hères

Dans l'ensemble des recherches, le concept de menace concurrentielle perçue est rattachée soit à une action du concurrent soit à une situation donnée (MCP attribuée à une action ou à une situation). Dans cette perspective, le concept de menace s'inscrit uniquement dans le cadre d'une séquence d'actions-réactions et se résume à la perception des caractéristiques de l'action du concurrent ou de la situation, indépendamment de la manière dont le manager perçoit le concurrent. En ancrant notre réflexion dans une approche cognitive, il est possible cependant de défendre l'idée d'une menace concurrentielle perçue attribuée au concurrent, c'est-à-dire préexistant à ses actions et prédéterminant justement la manière dont le manager interprète les actions dudit concurrent.

L'élaboration du concept de MCP attribuée au concurrent nécessite de proposer des arguments théoriques permettant d'identifier quels mécanismes expliquent l'émergence de la perception d'une menace concurrentielle. Autrement dit, au travers du test d'hypothèses, d'identifier les déterminants de l'intensité de la menace concurrentielle perçue. A fortiori, il s'agira de mieux comprendre comment, parfois, certaines décisions aux retombées négatives peuvent être prises, sur la base d'une interprétation erronée de l'environnement, soit qu'une menace est attribuée à un concurrent peu dangereux dans la réalité, soit qu'un concurrent effectivement dangereux n'est pas perçu comme menaçant par le décideur marketing.

Nous avons testé nos hypothèses au moyen de la méthode de modélisation causale par équations structurelles. Les résultats de notre recherche montrent que seules l'orientation concurrent, la réputation d'agressivité et l'innovativité du concurrent influent sur la menace perçue.

Mots clés : Menace concurrentielle perçue attribuée au concurrent, Menace concurrentielle perçue attribuée à l'action, analyse cognitive de la concurrence, modèle d'équations structurelles.

Les antécédents de la menace concurrentielle perçue

Dans l'ensemble des recherches, le concept de menace concurrentielle perçue est rattachée soit à une action du concurrent soit à une situation donnée (MCP attribuée à une action ou à une situation). Dans cette perspective, le concept de menace s'inscrit uniquement dans le cadre d'une séquence d'actions-réactions et se résume à la perception des caractéristiques de l'action du concurrent ou de la situation, indépendamment de la manière dont le manager perçoit le concurrent. En ancrant notre réflexion dans une approche cognitive, il est possible cependant de défendre l'idée d'une menace concurrentielle perçue attribuée au concurrent, c'est-à-dire préexistant à ses actions et prédéterminant justement la manière dont le manager interprète les actions dudit concurrent.

L'élaboration du concept de MCP attribuée au concurrent nécessite de proposer des arguments théoriques permettant d'identifier quels mécanismes expliquent l'émergence de la perception d'une menace concurrentielle. Autrement dit, au travers du test d'hypothèses, d'identifier les déterminants de l'intensité de la menace concurrentielle perçue. A fortiori, il s'agira de mieux comprendre comment, parfois, certaines décisions aux retombées négatives peuvent être prises, sur la base d'une interprétation erronée de l'environnement, soit qu'une menace est attribuée à un concurrent peu dangereux dans la réalité, soit qu'un concurrent effectivement dangereux n'est pas perçu comme menaçant par le décideur marketing.

Nous avons testé nos hypothèses au moyen de la méthode de modélisation causale par équations structurelles. Les résultats de notre recherche montrent que seules l'orientation concurrent, la réputation d'agressivité et l'innovativité du concurrent influent sur la menace perçue.

Mots clés : Menace concurrentielle perçue attribuée au concurrent, Menace concurrentielle perçue attribuée à l'action, analyse cognitive de la concurrence, modèle d'équations structurelles.

Depuis le travail fondateur de Dutton et Jackson (1987), la notion de menace concurrentielle perçue (MCP) a connu un intérêt croissant de la part des chercheurs. Pour la plupart d'entre eux, la MCP s'envisage le plus souvent comme un élément explicatif du comportement des entreprises, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser les réactions d'une organisation face aux actions de son concurrent (introduction d'un nouveau produit, baisse de prix, ...).

La majorité des recherches menées sur la menace l'envisagent dans la perspective suivante : la menace est étudiée dans le cadre d'une action du concurrent ou d'une situation donnée (MCP attribuée à *une action* ou à *une situation*). Dans cette perspective, la menace ne prend pas en compte la manière dont le manager perçoit le concurrent (dont émane l'action) et ses caractéristiques.

Toutefois, en nous appuyant sur l'approche cognitive de la concurrence, il est possible de défendre l'idée d'une MCP *attribuée au concurrent*, c'est-à-dire préexistant à ses actions. La décision de réagir ou non à une action du concurrent, dépendrait donc de la perception qu'il a de ce dit concurrent.

Notre concept de menace concurrentielle perçue pourrait nous permettre de mieux expliquer les réactions des managers. Ainsi, ce concept pourrait nous aider à mieux comprendre comment, parfois, certaines décisions aux retombées négatives peuvent être prises, sur la base d'une interprétation erronée de l'environnement.

Si l'on considère ainsi la menace concurrentielle perçue comme étant une propriété attribuée par le manager à son concurrent plutôt qu'à une action donnée, quels en sont les déterminants ?

Les déterminants de la MCP *attribuée à l'action* sont liés aux spécificités d'une situation et d'un comportement bien précis. On les étudie dans le cadre d'une séquence bien délimitée dans le temps. Les déterminants de la MCP *attribuée au concurrent*, quant à eux, sont évidemment liés aux caractéristiques durables de ce concurrent, aux interactions concurrentielles et aux propriétés des schémas cognitifs de tel ou tel manager. Il est possible de les observer grâce aux variables caractérisant plus durablement l'environnement concurrentiel, ainsi que les individus qui le composent et l'interprètent quotidiennement.

La motivation de cette recherche demeure l'identification des antécédents de la MCP *attribuée au concurrent*, et constitue, de ce fait, l'objet de notre réflexion. Notre objectif n'est pas de dresser une liste exhaustive de ces déterminants, mais d'identifier, dans divers courants

de recherches les facteurs susceptibles d'agir sur le degré de menace perçue qu'attribue le manager au concurrent. Ces déterminants peuvent être classés en deux catégories : les caractéristiques du concurrent (son innovativité, son orientation marché et sa réputation) et le rapport existant entre ce concurrent et l'entreprise (le caractère multimarché de la concurrence et la similarité stratégique). Nous commencerons par une revue de la littérature sur le concept de la MCP *attribuée au concurrent*. Nous présenterons ensuite notre modèle théorique testé par un modèle d'équations structurelles. Enfin, nous exposerons et discuterons des résultats.

1. CONCEPTUALISATION DE LA MCP (ATTRIBUEE AU CONCURRENT)

1.1 DISCUSSION DES DÉFINITIONS DE LA MENACE

Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'ensemble des recherches existantes ont en commun d'étudier la menace dans le cadre d'une *situation* ou d'une *action* bien spécifique. Par conséquent, les définitions qui ont été données au concept de menace n'ont pu en être dissociées. En effet, la menace a pu être définie, par exemple, comme : « *le degré suivant lequel le manager perçoit une situation comme pouvant détériorer les ventes et les profits de l'entreprise* » (White et al., 2003 : 67), comme : « *une situation négative à forte probabilité de perte, et pour laquelle l'individu disposerait d'une faible marge de contrôle* » (Dutton et Jackson, 1987 : 80), ou encore comme : « *une action de la part d'un concurrent qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise établie* » (Fons, 2006 : 52).

L'approche cognitive de la concurrence (cf. Reger et Huff, 1993 ; Clark et Montgomery, 1999) nous a conduit à nous positionner par rapport aux visions des différents chercheurs ayant travaillé sur ce thème et à adopter une définition du concept de la menace concurrentielle perçue. En nous situant à un niveau d'analyse supérieur, c'est-à-dire en nous intéressant plutôt à l'acteur (i.e. à la menace posée par le concurrent), nous définissons la menace (i.e. la MCP *attribuée au concurrent*) comme *le degré suivant lequel le manager perçoit le concurrent comme susceptible d'entreprendre des actions dommageables pour la position de l'entreprise*.

1.2 IDENTIFICATION DES DIMENSIONS DE LA MCP (ATTRIBUÉE AU CONCURRENT)

Compte tenu des spécificités inhérentes à notre problématique de recherche, nous avons développé un nouvel outil de mesure qui respecte et s'adapte à l'approche que nous avons de la menace concurrentielle perçue (auteur, coauteur, 2006). L'échelle de mesure fut créée en se basant sur une étape qualitative exploratoire, puis sur deux collectes de données (n = 112 (pré-

test de l'échelle) et n = 261(collecte finale)). Elle met en évidence deux grandes dimensions¹ : (1) *l'intérêt à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise*, (2) *la capacité à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise*.

Pour chacune de ces facettes, deux sous-dimensions ont pu être identifiées. Au final, la menace perçue attribuée au concurrent se décline en quatre sous dimensions : *l'intérêt spécifique à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car spécifiquement orientées contre elle), *l'intérêt général à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car ayant certaines conséquences pour l'ensemble du marché), *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise* et *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*. En conséquence, c'est sur chacune de ces sous-dimensions que portera l'ensemble de nos hypothèses.

2. MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

L'objectif de l'étude peut être synthétisé par le modèle de recherche présenté ci-dessous.

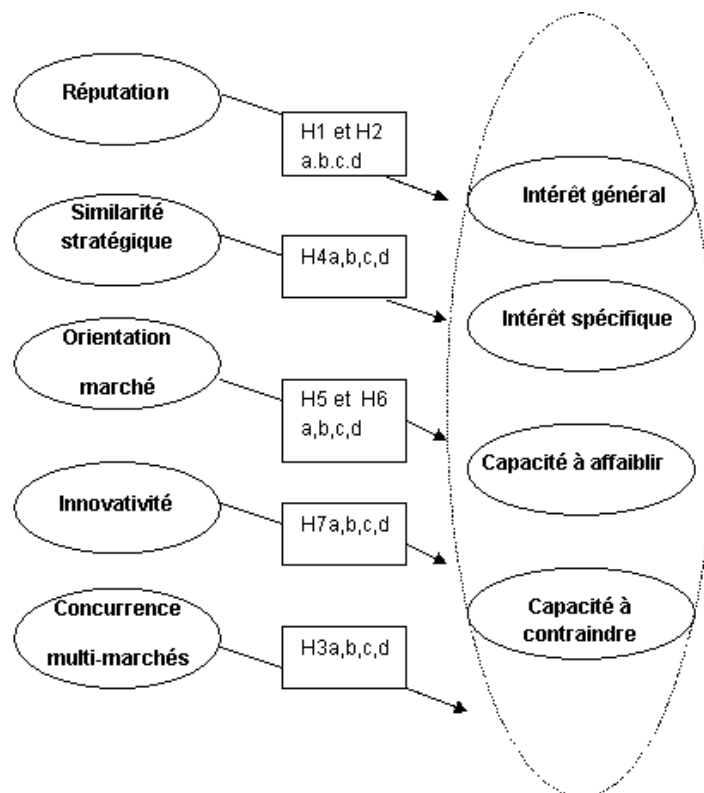


Figure 1- modèle de recherche synthétisant l'objectif de notre étude

¹ Pour plus de détails sur ce point, voir Ben lakhrech et Roehrich (2006).

Ce modèle représente notre vision théorique du concept de menace concurrentielle perçue. Il est constitué de 2 zones : à gauche, l'ensemble des antécédents de la menace concurrentielle perçue ; à droite, les quatre dimensions de cette menace.

2.1 Identification des antécédents de la menace perçue

Ce processus d'identification découle d'une part de l'analyse de nos entretiens qualitatifs, d'autre part de l'examen de la littérature en management et en marketing.

La réputation

Dans le cadre de notre recherche, nous faisons le choix de nous intéresser à deux dimensions particulières de la réputation : la *réputation d'agressivité* et la *réputation de succès* du concurrent. Ces dimensions se rapportent à l'interaction concurrentielle entre entreprises, et plus particulièrement à la lutte concurrentielle. Par conséquent, elles s'inscrivent aisément dans notre questionnaire de recherche. D'autre part, dans les modèles d'actions-réactions, ces dimensions sont considérées comme ayant un impact sur la menace perçue (Waarts et Wierenga, 2000 ; Fons 2006).

La réputation de succès du concurrent

Cette réputation fait référence au succès qu'a connu le concurrent dans le passé (Waarts et Wierenga, 2000). Le succès facilite l'acquisition des ressources nécessaires à la mise en exécution de l'activité de l'entreprise (Clark et Montgomery, 1999). Il semble donc logique que face aux nombreux avantages que peut impliquer le succès, l'entreprise cherche à le conserver ou à le maintenir. Le maintien du succès passerait alors par l'émission d'actions destinées à accroître et/ou maintenir les parts de marché de l'entreprise. Nous posons par conséquent les hypothèses suivantes :

H1 a et b : *Plus le concurrent est paré d'une réputation de succès, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

En outre, Waarts et Wierenga (2000) montrent que lorsque le concurrent introduit des nouveaux produits, la réputation de succès dont il bénéficie pousse le manager à accorder plus de crédit à sa manœuvre (i.e. aux nouveaux produits introduits), et par conséquent à d'autant plus la percevoir comme une menace. S'il y a perception de menace, c'est parce que le

manager évalue qu'il y a une forte probabilité que les actions futures du concurrent se soldent notamment par un succès sur le marché, et ce au détriment des ventes de ses propres produits. Par ailleurs, ces succès permettent au concurrent de déployer des ressources pour créer et maintenir l'écart avec les rivaux. Clark et Montgomery (1998a) vont plus loin, en envisageant le succès du concurrent comme un des déterminants de sa réputation de défenseur crédible. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

H1 c et d : *Plus le concurrent est paré d'une réputation de succès, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (c) *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- (d) *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

La réputation d'agressivité du concurrent

Elle traduit l'idée que le concurrent a adopté par le passé des comportements agressifs, et qu'il est prédisposé à les répliquer lors des prochaines interactions. Pour Waarts et Wierenga (2000 : 70), un concurrent agressif se définit comme : « *un concurrent dont l'objectif principal est de gagner des parts de marchés au détriment des ventes et des profits de ses concurrents* ». En d'autres termes, l'agressivité du concurrent se manifeste au travers de son aptitude à adopter et à appliquer des stratégies de lutte pour l'acquisition de parts de marchés (Venkatraman, 1989). C'est pourquoi nous énonçons les hypothèses suivantes :

H2 a et b : *Plus le concurrent est doté d'une réputation d'agressivité, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

Clark et Montgomery (1998b) suggèrent que la réputation d'agressivité du concurrent contribue à dissuader l'entreprise de s'en prendre à son ou aux marchés sur lesquels ils sont en concurrence. S'il y a dissuasion, c'est parce que l'entreprise émet des inférences quant à la capacité du concurrent à l'attaquer. Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

H2 c et d : *Plus le concurrent est doté d'une réputation d'agressivité, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (c) *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- (d) *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

Le caractère multimarché du concurrent

Karnani et Wernerfelt (1985 : 87) décrivent la concurrence multimarchés comme : « *une situation où les entreprises se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés* ». Les situations de concurrence multimarchés n'offrent pas au concurrent la possibilité de retirer un avantage ou d'exercer une domination nette sur l'entreprise. En effet, les environnements multimarchés se caractérisent par des situations de concurrence « équilibrée » où chacun des acteurs (dans l'hypothèse qu'ils soient à armes égales) est dans la capacité d'attaquer les marchés stratégiques de l'autre (Boeker et al., 1997 ; Jayachandran et al., 1999). En étant multimarchés, le concurrent ne peut vraiment exercer une pression sur les activités de l'entreprise : le non respect des clauses de l'engagement (par exemple, la prise de clients) se soldant par une attaque sur ses propres marchés. L'ensemble de ces arguments nous amènent donc à poser les hypothèses suivantes :

H3 c et d : *Plus le concurrent est multimarchés, moins le manager le perçoit comme ayant :*

- *(c) la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- *(d) la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

Par ailleurs, pour un bon nombre de recherches, la concurrence multimarchés résulterait du choix stratégique des acteurs (Evans et Kessides, 1994 ; Gimeno et Woo, 1996 ; Stephan et al., 2003). En effet, la multiplication des points de contacts favorise la coopération, et peut donc être instrumentalisée par les acteurs afin de tirer parti de marchés plus ou moins « vierges » de concurrence (Baum et Korn, 1996 ; 1999 ; Clark et Montgomery, 1999). Nous formulons par conséquent les hypothèses suivantes :

H3 a et b : *Plus le concurrent est multimarchés, moins le manager le perçoit comme ayant :*

- *(a) un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- *(b) un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

La similarité stratégique du concurrent

Très peu de définitions existent sur la notion de la similarité stratégique. Elle a même été définie, dans certaines recherches, par opposition à d'autres concepts tels que par exemple la distance stratégique. Porter (1979 : 218) conçoit la distance stratégique comme : « *le degré*

suivant lequel les stratégies, suivies par différents groupes d'entreprises, divergent au niveau des variables de décisions clé, telles que la publicité, la structure des coûts, la R&D, l'organisation de la production, etc. ». Ainsi, la similarité stratégique suppose que deux ou plusieurs acteurs présentent des points de similitudes au niveau de leurs stratégies, de leurs orientations concurrentielles ou encore de leurs positionnements.

Pour diverses études, la similarité stratégique (entre deux acteurs ou plus) s'accompagnerait d'un accroissement de l'intensité concurrentielle sur le marché (Zajac et Bazerman, 1991; Gimeno et Woo, 1996). En effet, la similarité observée au niveau des positionnements, conduit les acteurs à faire sur le marché des offres substituables aux yeux des clients. Autrement dit, la similarité stratégique correspond à une absence de différenciation. Or, la différenciation permet aux entreprises d'échapper à la spirale des prix comparés (D'Aspremont et al., 1979). En l'absence d'un avantage décisif, les entreprises peuvent voir dans une guerre des prix, l'unique moyen de distinguer leur offre de celles de leurs concurrents. Les hypothèses **H4 a et b** sont donc émises : *Plus la similarité stratégique avec le concurrent est forte, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

Pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment, il semble pertinent de supposer que le concurrent, en pratiquant un positionnement ou une stratégie identique à celle de l'entreprise, cible les mêmes clients et partant lèse l'entreprise. Devant un tel danger, l'entreprise, ne peut rester inactive, et se voit réduite à modifier son positionnement ou certains éléments de son mix marketing pour assurer sa pérennité. Nous formulons, par conséquent, les hypothèses suivantes : **H4 c et d** : *Plus la similarité stratégique avec le concurrent est forte, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (c) *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- (d) *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

L'orientation marché

Pour Narver et Slater (1990), l'orientation marché se manifeste au niveau de l'organisation par la mise en application de trois composantes comportementales : l'orientation concurrents, l'orientation clients et la coordination inter-fonctionnelle. Néanmoins, de leur

conceptualisation de l'orientation marché, nous ne retenons que les deux premières composantes comportementales (i.e. l'orientation clients et l'orientation concurrents)².

L'orientation client

L'orientation client permet au concurrent de développer une compréhension des besoins actuels et latents des consommateurs, et ce dans l'objectif de leur proposer une valeur supérieure de manière continue (Narver et Slater, 1990). Une telle démarche n'est pas innocente. Si le concurrent suit une telle orientation, c'est aussi pour se démarquer et creuser l'écart avec la concurrence. En effet, en déplaçant voire modifiant les standards de consommation, qui sont jusqu'alors ceux retenus par l'ensemble des acteurs sur le marché, le concurrent s'assure d'un avantage concurrentiel certain. Ces arguments viennent ainsi consolider les hypothèses **H5 a et b** : *Plus le concurrent est orienté client, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

D'autre part, l'orientation client développe chez le concurrent une aptitude à mettre en place une politique de prix plus efficace. En effet, les clients sont beaucoup moins sensibles au prix lorsque les produits offrent une valeur supérieure à la moyenne du marché. Il est alors plus aisé pour l'entreprise d'augmenter le prix, et par conséquent sa rentabilité (Gotteland, 2002). Devant de telles capacités, qui demeurent difficiles à reproduire ou à imiter, l'entreprise n'a pas d'autre alternative que de procéder à la modification de sa stratégie, voire de ses produits. Nous émettons, alors, les hypothèses **H5 c et d** : *Plus le concurrent est orienté client, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- (b) *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

L'orientation concurrent

L'orientation concurrent se définit comme : « *la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents* » (Narver et Slater, 1990 : 21). L'entreprise doit non seulement se préoccuper de l'adéquation de ses produits aux

² En effet, pour Gatignon et Xuereb (1997) la coordination verticale se référerait plus aux aspects spécifiques de la structure de l'organisation, c'est-à-dire à un mécanisme facilitant la communication entre les différentes fonctions de l'organisation qu'à un choix stratégique découlant des orientations de l'entreprise (telles que l'orientation clients et l'orientation concurrents).

attentes des clients (i.e. être orientée client), mais aussi s'assurer de leur succès ou performance (i.e. être orientée concurrent, Ohmae, 1982, cité dans Dawes, 2000), au travers d'une attaque bien menée. En outre, l'information collectée facilite l'identification de failles (par exemple : absence du concurrent sur un segment) qui peuvent par la suite être exploitées par l'entreprise. D'où **H6 a et b** : *Plus le concurrent est orienté concurrent, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

L'entreprise orientée concurrent est dans la capacité, d'une part, d'analyser les actions des concurrents (par exemple, reconnaître les technologies concourant à la performance du nouveau produit), et d'autre part, d'y répondre (Gatignon et Xuereb, 1997). Ainsi, tout comme l'orientation client, l'orientation concurrent contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel, au maintien de l'écart avec la concurrence, et par conséquent à la performance de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). D'où **H6 c et d** : *Plus le concurrent est orienté concurrent, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (c) *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise*
- (d) *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*

L'innovativité du concurrent

Dans la lignée des travaux de Hurley et Hult (1998) et Woodside (2005), nous envisageons l'innovativité comme la culture ou l'orientation stratégique (suivie par l'entreprise) propice à l'adoption, au développement, à la production et à la mise en application de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouveaux produits. Ainsi, une entreprise innovatrice est une entreprise qui tend à développer, sur la durée, un avantage concurrentiel fondé sur la capacité à être « en avance » sur ses concurrents (Han et al., 1998). En outre, l'innovativité permet à l'entreprise de faire une offre aux caractéristiques supérieures à celles des offres concurrentes et contribue ainsi à l'érosion de leurs parts de marché. D'où **H7a et b** : *Plus l'innovativité du concurrent est forte, plus le manager le perçoit comme ayant :*

- (a) *un intérêt général à créer des dommages à la position de ses concurrents*
- (b) *un intérêt spécifique à créer des dommages à la position de l'entreprise*

L'innovativité peut pour certains chercheurs, s'envisager au même titre que l'orientation marché, comme l'une des orientations stratégiques menant à la performance de produit

nouveau, et partant de l'entreprise (Han et al., 1998, Hurley et Hult, 1998). Or, l'objet d'une orientation stratégique est de doter l'entreprise d'avantages difficiles à reproduire ou à copier, autrement dit de capacités concourant nettement à l'élaboration de l'avantage concurrentiel (Barney, 1986, cité dans Hult et al., 2004). D'où **H7 c et d** : Plus l'innovativité du concurrent est forte, plus le manager le perçoit comme ayant :

- (c) la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise
- (d) la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise

3. METHODOLOGIE

Les paragraphes suivants exposent le contexte de collecte finale des données. Tout d'abord, l'échantillon et le mode d'administration sont présentés. Nous examinerons ensuite la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables du modèle.

3.1 L'ÉCHANTILLON ET LE MODE D'ADMINISTRATION

Notre population cible comprend les responsables marketing, ou tout cadre exerçant une fonction marketing (i.e. chef de produits, directeur marketing, directeur commercial, ingénieur commercial) en France et susceptible d'être concerné ou d'être informé sur l'offre d'un concurrent, de manière à pouvoir évaluer le degré de menace qu'il représente pour l'entreprise. Seules les personnes jugées suffisamment informées des activités et des pratiques de leurs concurrents étaient sélectionnées. Ainsi, notre processus d'échantillonnage s'appuie sur l'identification d'un informateur-clé (Gatignon et al., 1997).

De manière à collecter un nombre suffisant de questionnaires, nous avons choisi la méthode électronique s'appuyant sur un site Internet. Nous avons pu construire et mettre en ligne notre questionnaire³ grâce au logiciel *FrontPage*. Le taux de retour est de 12.9% (soit 261 questionnaires sur 2020 envois valides).

3.2 LES ÉCHELLES DE MESURES

Dans cette section, nous passons en revue les choix que nous avons faits pour les mesures des déterminants de la menace concurrentielle perçue.

³ Deux types de questionnaires étaient proposés au répondant. Le hasard faisait qu'il pouvait être soumis aux questions ayant trait soit à un concurrent A (i.e. un concurrent auquel il a tendance à accorder beaucoup d'attention) soit à un concurrent B (i.e. un concurrent auquel il a tendance à accorder relativement peu d'attention). Le répondant devait considérer le concurrent (A ou B) sur l'ensemble des questions qui lui étaient administrés. Ce procédé permet d'éviter une surreprésentation dans l'échantillon des concurrents à fort niveau de menace perçue, garantissant du même coup un minimum de variance.

Pour mesurer les réputations de succès et d'agressivité du concurrent nous avons utilisé l'échelle développée par Waarts et Wierenga (2000). En ce qui concerne la mesure de l'innovativité, nous avons repris l'échelle de Calantone et al. (2002). Pour l'orientation client et l'orientation concurrent nous avons adopté les échelles développées par Narver et Slater (1990) et traduites par Gotteland (2002). Pour calculer les contacts multimarchés que l'entreprise du répondant a avec le concurrent nous avons suivi l'approche adoptée par Baum et Korn (1999). Pour opérationnaliser la similarité des positionnements des entreprises, nous nous sommes appuyés sur l'échelle de Shoham (1999). Pour mesurer l'efficacité personnelle perçue nous optons pour l'échelle de Chen et al. (2001). Celle-ci révèle des propriétés psychométriques et une validité de contenu beaucoup plus satisfaisantes que celles retrouvées dans l'échelle de Sherer et al. (1982). Enfin, nous avons créé une échelle pour mesurer la MCP attribuée au concurrent.

Pour tous les items de mesure, nous avons choisi d'utiliser des échelles de type Likert à sept points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord) afin de rendre le questionnaire homogène dans sa globalité (Lai, 2002). Le niveau de fiabilité des échelles est satisfaisant. Nous avons utilisé un indicateur de fiabilité alternatif à l'alpha de Cronbach : le Rho de Joreskog. Toutes les échelles utilisées ont un Rho de Joreskog supérieur ou proche du seuil de 0,7. Nous présentons, en annexe A, les valeurs des Rhos de Joreskog de nos échelles. Les résultats concernant les validités convergentes des échelles de mesure sont également assez satisfaisants.

4. LES RESULTATS

Pour tester ce modèle, nous avons utilisé le modèle SEPATH du logiciel STATISTICA. Les variables ne respectant pas la condition de multi-normalité, tous les traitements ont fait l'objet d'un bootstrap. Dans ce contexte, seulement quatre paramètres font l'objet d'un calcul de bootstrap : le Chi², le RMSEA, le GAMMA et le GAMMA ajusté. Le tableau 1 présente les indices d'ajustement du modèle final. Ces indices sont tous très bons. Ils justifient de continuer l'analyse. La figure 2 illustre les relations structurelles testées, ainsi que leurs valeurs.

χ^2 (ddl – p)	χ^2 /ddl	RMSEA (min – max)	Γ (min – max)	Γ ajusté (min – max)
484,65 (257 – 0,000)	1,89	0,056 (0,048 – 0,064)	0,94 (0,92 – 0,96)	0,92 (0,90 – 0,94)

Tableau 1 - Indices d'ajustement du modèle théorique

La figure 2 illustre les relations structurelles testées, ainsi que leurs valeurs. Le tableau 2 présente une récapitulation des hypothèses de recherche qui ont été validées.

H2 a et b : Plus le concurrent est doté d'une réputation d'agressivité, plus le manager le perçoit comme ayant :	Validée
(a) un intérêt général de créer des dommages à la position de ses concurrents	Validée
(b) un intérêt spécifique de créer des dommages à la position de l'entreprise	
H6b : Plus le concurrent est orienté concurrents, plus le manager le perçoit comme ayant un intérêt spécifique de créer des dommages à la position de l'entreprise	Validée
H6 c et d : Plus le concurrent est orienté concurrents, plus le manager le perçoit comme ayant :	Validée
(c) la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise	Validée
(d) la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise	
H7 b : Plus l'innovativité du concurrent est forte et plus le manager le perçoit comme ayant un intérêt spécifique de créer des dommages à la position de l'entreprise	Validée

Tableau 2. Récapitulatif des tests des hypothèses de recherche

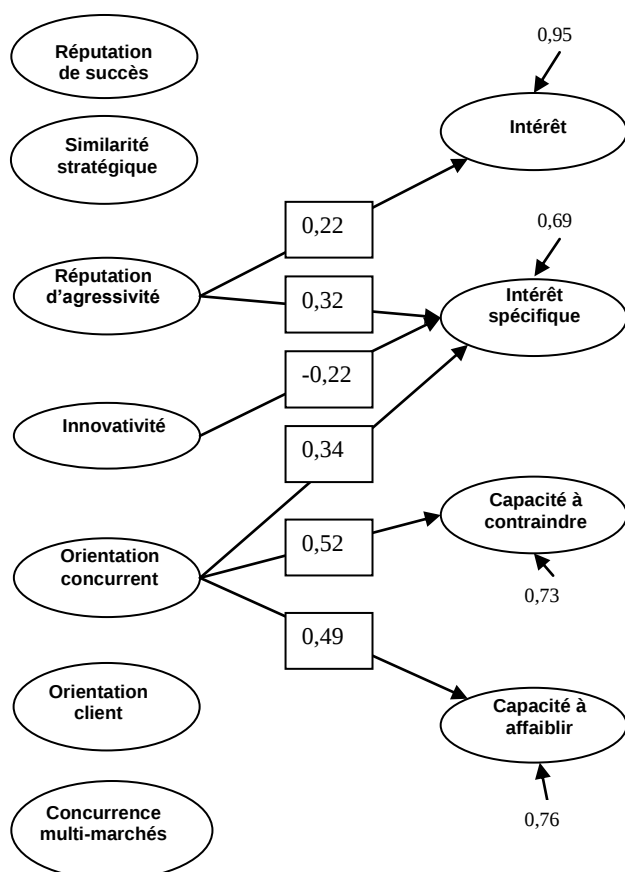


Figure 2 - résultats du modèle spécifié pour le test global

5. DISCUSSION

Notre étude empirique permet de préciser les facteurs d'émergence de la menace, autrement dit, de mettre en exergue un certain « profil » du concurrent que le responsable marketing associe à une menace. Seulement 3 variables exogènes influencent les dimensions de la menace concurrentielle perçue : l'orientation concurrent, la réputation d'agressivité et l'innovativité du concurrent.

L'orientation concurrent permet à l'entreprise de conserver et/ou de prendre une avance sur ses concurrents par le biais de l'usage offensif de l'information. Elle peut donc s'envisager comme une étape déterminante et nécessaire à l'élaboration d'une action concurrentielle. Il est possible d'émettre un constat similaire pour la réputation d'agressivité et l'innovativité du concurrent. La réputation d'agressivité renvoie à l'idée que le concurrent tend à adopter des comportements agressifs, et qu'il est prédisposé à les répliquer lors de prochaines interactions. L'innovativité du concurrent indique clairement qu'il est en mesure de faire une offre significativement compétitive, ce qui peut être assimilé également à un comportement agressif. Nous pouvons déjà, de cela tirer une première conclusion : **l'aptitude ou la tendance du concurrent à s'engager facilement dans une lutte concurrentielle influence fortement la menace perçue.**

L'absence d'effets de l'orientation client semble suggérer que la création de valeur aux clients n'est pas déterminante dans la perception de menace. Nous pouvons tenir un raisonnement identique à propos de la réputation de succès. En effet, cet attribut décrit uniquement la capacité de l'entreprise à réussir le lancement de ses nouveaux produits. Mais, il ne fournit aucun renseignement sur les rapports de l'entreprise avec ses concurrents. Par conséquent, les relations qu'entretient l'entreprise avec ses concurrents semblent constituer une dimension importante de la menace perçue.

En outre, le fait d'être plus ou moins similaire avec l'entreprise n'a pas d'influence sur la menace perçue. Autrement dit, un concurrent dont la stratégie est proche de celle de l'entreprise ne semble pas constituer une menace. On peut ainsi penser que la menace émanerait plutôt de concurrents cherchant à créer la différence. Par ailleurs, la similarité implique que le concurrent utilise les mêmes arguments, les mêmes armes que l'entreprise.

C'est donc un concurrent que le responsable marketing connaît, dont il comprend le fonctionnement. En ce sens, **la menace émergerait de la méconnaissance du concurrent**. De manière similaire à la similarité stratégique, le caractère multimarchés du concurrent nous laisse entrevoir l'idée que la menace émanerait de concurrents que l'on ne connaît pas.

Ainsi, le responsable marketing ne tient compte dans son analyse concurrentielle que des actions ou des comportements ayant des effets directs sur l'entreprise. En effet, les concurrents dont les actions et/ou les comportements n'ont aucune répercussion directe sur le devenir de l'entreprise sont exclus de l'analyse du manager. Or, rien n'indique a priori que ces derniers ne représentent pas une menace potentielle pour l'entreprise du manager. On peut penser qu'en procédant de cette façon le manager ne prenne pas assez en compte les divers aspects que peut revêtir la menace. La menace peut être aussi indirecte et venir d'un concurrent qui chercherait par exemple à consolider sa position sur le marché, ou à fidéliser les clients, etc.

Aussi, par le biais de cette recherche, nous proposons aux responsables marketing un éclairage sur la manière dont ils analysent leur environnement concurrentiel, et par conséquent sur la manière dont ils prennent leurs décisions.

Notre étude n'est pas exempte de limites, comme semblerait le caractère tautologique de deux de nos hypothèses (H2 a et b).

BIBLIOGRAPHIE

- Armstrong J.S. et Fred Collopy (1996), Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, *Journal of Marketing Research*, 33, 188-199.
- Bandura A. (1982), Self-efficacy mechanism in human agency, *The American Psychologist*, 37, 2, 122-47.
- Baum J.A.C. et Korn H.J. (1996), Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal*, 39, 2, p. 251-91.
- Baum J.A.C. et Korn H.J. (1999), Chance, imitative and strategic antecedents to multimarket contact, *Academy of Management Journal*, 42, 2, p. 171-93.
- Ben lakhrech N. et Roehrich N. (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la menace concurrentielle perçue, Actes du 23 ème congrès de l' Association française du marketing.
- Boeker W., Goodstein J. et Stephan H.M. (1997), Competition in a multimarket environment: the case of market exit, *Organization Science*, 8, p. 126-42.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T. et Zhao Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, p. 515-24.
- Chen, G., Gully S. M. et Eden D. (2001), Validation of a new general self-efficacy scale, *Organizational Research Methods*, 41, 62–83.
- Clark B.H. et Montgomery D.B. (1998a), Deterrence, reputations, and competitive cognition, *Management Science*, 44, 1, p. 62- 82.
- Clark B.H. et Montgomery D.B. (1998b), Competitive reputations, multimarket competition and entry deterrence, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 2, p. 81-97.
- Clark B.H. et Montgomery D.B. (1999), Managerial identification of competitors, *Journal of Marketing*, 63, 3, p. 67-83.
- D'Aspremont C. J., Gabszewicz J. et J.F. Thisse, 1979, On Hotelling's 'Stability in competition, *Econometrica*, 47, 1145-1150.
- Denison J., Dutton J.E., Kahn J. et Hart S. (1996), Organizational context and the interpretation of strategic issues: a note on CEOs' interpretations foreign investment, *Journal of Management Studies*, 33, 4, p. 453-474.

Dutton J.E et Jackson S.E. (1987), Categorizing Strategic issues: links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12, 1, p.76 -91.

Evans W.N. et Kessides I.N. (1994), Living by the “golden rule”: multimarket contact in the u.s. airline industry, *Quarterly Journal of Economics*, 109, p. 341-66.

Fons C. (2006), Modélisation des reactions concurrentielles à l’introduction d’un produit nouveau : le role de la menace et de sa perception par les managers, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l’Université de Droit, d’Economie et des Sciences d’Aix-Marseille

Gatignon H., Robertson T. et Fein A. (1997), Incumbent defense strategies against innovative entry, *International Journal of Research in Marketing*, 14, 2, p. 163-176.

Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, February, p. 77-90.

Gimeno J. et Woo C.Y. (1996), Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation, *Organization Science*, 7, 3, p. 322-42.

Gotteland D. (2002), La relation orientation marché-performance d’un nouveau produit : nouvelles variables médiatrices et modératrices, thèse de doctorat en sciences de gestion à l’Université Pierre Mendès France.

Han J., Kim N. et Srivastava R. (1998), Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62, 4, p. 30-45.

Heil O. et Walters R.G. (1993), Explaining competitive reactions to new products : an empirical signaling study, *Journal of Product and Innovation Management*, 10, 1, p. 53-65.

Hult G.T.M., Hurley R.F. et Knight G.A. (2004), Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33, p. 429-38.

Hurley R.F. et Hult G.T.M. (1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 3, p. 42-54.

Jayachandran S., Gimeno, J. et Varadarajan, P.R. (1999), The theory of multimarket competition : a synthesis and implications for marketing strategy, *Journal of Marketing*, 63, 3, p. 49-66.

Karnani, A. et Wernerfelt, B. (1985), Research note and communication: multiple point competition, *Strategic Management Journal*, 6, 1, p. 87-96.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation: the Construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, p. 1-18.

Krueger N. et Dickson P.R. (1994), How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition, *Decision Sciences*, 25, 3, p.358-400.

Krueger N (2003), The Cognitive Psychology of Entrepreneurship, *Handbook of Entrepreneurship Research*.

Kuester S., Homburg C. et Robertson T.S. (1999), Retaliatory behavior to new product entry, *Journal of Marketing*, vol. 63, 4, p. 90-106.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, p. 20-36.

Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L. (2004), *Journal of Product Innovation Management*, 21, 5, p. 334-347.

Ohmae (1982), The mind of the strategist, *McGraw-Hill*.

Porter M. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard business Review*, March/April.

Reger R.K. et A.S. Huff (1993), Strategic groups: A cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, 14, 2, p 103-123.

Sherer M., Maddux J.E., Mercandante B., Prentice-Dunn S. (1982), The Self-efficacy Scale : Construction and Validation, *Psychological Reports*, 51, 663-671.

Stephan J., Murmann J.P., Boeker W. et Goodstein, J. (2003), Bringing managers into theories of multimarket competition and the determinants of market entry, *Organization Science*, 14, 4, p. 403-21.

Venkatraman N. (1989), Strategic orientations of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement, *Management Science*, 35, 8, p. 942-62

Waarts E. et Wierenga B. (2000), Explaining Competitors' Reactions to New Product Introductions: The Roles of Event Characteristics, Managerial Interpretation, and Competitive Context, *Marketing Letters*, 11, 1, p. 67-79.

White J.C., Varadarajan P.R. et. Dacin P.A. (2003), Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use, *Journal of Marketing*, 67, p. 63-79.

Zajac E.J. et Bazerman M.H. (1991), Blind spots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions, *Academy of Management Review*, 16, 1, p. 37-56.

Annexe A **Tableau 2- Validité discriminante de l'ensemble des échelles**

	Orientation client	Orientation concurrent	Innovativité	Similarité stratégique	Intérêt général	Intérêt spécifique	Capacité à contraindre	Capacité à affaiblir
Validité convergente	0,67	0,52	0,67	0,52	0,66	0,76	0,75	0,72
p de Joreskog	0.85	0.66	0.89	0.67	0.66	0.76	0.75	0.72
Orientation client	1							
Orientation concurrent	0,26	1						
Innovativité	0,37	0,36	1					
Similarité stratégique	0,32	0,27	0,15	1				
Intérêt général	NS	0,27	NS	NS	1			
Intérêt spécifique	NS	0,30	NS	NS	0,25	1		
Capacité à contraindre	0,13	0,22	0,19	0,15	NS	NS	1	
Capacité à affaiblir	NS	0,34	0,13	NS	NS	0,16	0,39	1