

Manœuvres éliminatoires, stratégies concurrentielles et performances : une étude empirique

Frédéric Le Roy

Professeur des Universités

Professeur Associé au Groupe Sup de Co Montpellier

Directeur de l'E.R.F.I.

Université Montpellier I, ISEM

Espace Richter, Bât. E, Rue Vendémiaire, CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2

Tél. : 04 9913 02 43 - Télécopie : 04 99 13 02 10 - f.le_roy@univ-montp1.fr

Résumé :

Cette recherche a pour objectif d'étudier les liens entre les manœuvres éliminatoires, les stratégies d'activités et les performances. Elle s'appuie sur une des théories de la prédation la plus débattue en Sciences Economiques, celle dite des « poches profondes », et se propose de formaliser et de tester un modèle sur un échantillon de 105 entreprises industrielles. L'étude empirique fait apparaître les résultats suivants.

1. Les firmes qui tentent des manœuvres éliminatoires ont des ressources absolues importantes et des ressources relatives supérieures à celles de leurs concurrents. Elles essaient à la fois d'avoir des prix bas et des produits innovants. Elles visent une cible stratégique large en communiquant essentiellement à travers la publicité. Cette propension à tenter des manœuvres éliminatoires diminue leur rentabilité.

2. Les firmes qui sont les cibles des manœuvres d'élimination ont des ressources relatives inférieures à celles de leurs concurrents. Elles renoncent à avoir des prix bas, inférieurs à ceux de leurs rivaux, pour développer des stratégies de différenciation marketing et de conception de produit. Elles visent une cible géographique restreinte et ont des très bonnes performances en termes de croissance.

Mots clés : Manœuvres éliminatoires, stratégies concurrentielles, performances

INTRODUCTION

Depuis la publication, en 1890, du Sherman Act et en se référant à son article 2, la Cour Suprême des Etats-Unis interdit les pratiques dites de « prix prédateurs ». En France, le droit de la concurrence reconnaît le concept de « prix abusivement bas », soit un prix fixé en dessous des coûts de production dans l'objectif d'éliminer un ou plusieurs concurrents du secteur. Ces textes de lois trouvent depuis longtemps un écho important dans les recherches en Sciences Economiques, que ce soit pour les justifier (Telser, 1966) ou pour les remettre en cause (McGee, 1958).

Ces textes trouvent également un écho en Sciences de Gestion dans les travaux qui ont pour objet d'étude les stratégies qui consistent à tenter d'éliminer un ou plusieurs concurrents du marché (D'Aveni, 1995 ; Guiltinan et Gundlach, 1996 ; Hinthorne, 1995). Toutefois, si ces travaux permettent d'envisager les relations de concurrence sous un nouvel angle, de nombreuses questions restent posées. Le lien entre un comportement éliminatoire et les stratégies d'activités, que ce soit les stratégies de différenciation, de domination par les coûts et de concentration sont ainsi peu étudiés. De même, les liens entre les manœuvres éliminatoires, les stratégies d'activités et les performances ont donné lieu à peu de recherches empiriques.

Cette recherche a donc pour objectif d'étudier ces relations en s'appuyant sur une des théories de la prédation la plus débattue en Sciences Economiques, celle dite des « poches profondes » (Fudenberg et Tirole, 1986 ; McGee, 1958 ; Telser, 1966). Elle se propose de formaliser et de tester un modèle sur un échantillon de 105 entreprises industrielles. Nous verrons successivement les fondements théoriques de la recherche, la méthodologie utilisée, les résultats obtenus et, enfin, leur interprétation.

1. FONDEMENTS THÉORIQUES

1.1. Les nouvelles approches de la concurrence

La question de l'existence des pratiques prédatrices est apparue en même temps que se sont constitués les premiers trusts aux Etats-Unis (Gundlach, 1990 ; Ordover et G. Saloner, 1989). La question posée était la suivante : certaines entreprises ont-elles des comportements, en terme de prix, contraires aux intérêts des consommateurs ? Plus précisément, certaines entreprises fixent-elles des prix inférieurs à leurs coûts de production pendant une courte période afin, après la sortie de marché de leurs concurrents, de bénéficier des rentes de

situation de monopole ? Plusieurs procès furent alors intentés, notamment celui contre la Standard Oil, qui conduisirent à des condamnations pour fixation de « prix prédateurs » (Burns, 1986).

Dans un questionnement proche, plusieurs recherches en sciences de gestion s'interrogent sur l'intérêt d'un comportement délibérément agressif. Dans une première approche, nombre d'auteurs affirment, d'une part, que les firmes ont davantage tendance à s'entendre plutôt qu'à s'affronter et, d'autre part, que des comportements agressifs éventuels ont pour résultat essentiel la dégradation des marges sans que des concurrents quittent le marché (Brandemeyer et Schmidt, 1995 ; Garda et Marn, 1994 ; Porter, 1982). Les « guerres de prix » sont alors considérées comme le résultat d'un mauvais calcul de la part des firmes agressives (Brandemeyer et Schmidt, 1995 ; Porter, 1982) ou comme le résultat d'une paranoïa des concurrents (Garda et Marn, 1994).

Inversement, dans une seconde approche, il est considéré que de nombreux secteurs sont le théâtre d'affrontements concurrentiels de plus en plus violents (Brahm, 1995 ; D'Aveni, 1995 ; Hinthorne, 1996). Cette « concurrence destructrice » est attribuée alternativement aux aides gouvernementales (Brahm, 1995), à l'adoption de « valeurs prédatrices » par les dirigeants (Hinthorne, 1996) ou à une évolution générale des marchés vers « l'hypercompétition » (D'Aveni, 1995).

Cette hypercompétition serait une évolution récente des marchés vers une concurrence très agressive, dans laquelle le caractère soutenable d'un avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles et de la capacité à déstabiliser les rivaux (Ferrier, 2001 ; Young et al, 1996). Dans ces marchés en constant déséquilibre, dont il n'est pas possible de prédire l'évolution, les entreprises performantes seraient celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation (D'Aveni, 1995).

En effet, les entreprises qui ne cherchent pas délibérément à déstabiliser leurs concurrents vont elles mêmes être l'objet de manœuvres agressives et, donc, connaître de graves difficultés. Ces difficultés seront d'autant plus importantes que leurs réponses aux tentatives de déstabilisation de leurs concurrents seront mal appropriées, incomplètes ou trop lentes (Bauer et Snow, 1996). Il est donc recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives afin d'éviter d'être soi-même l'objet d'une manœuvre de déstabilisation (D'Aveni, 1995).

Dans ce contexte, les analyses traditionnelles de la concurrence s'appliquent difficilement. Par exemple, Young et al (1996) montrent que les stratégies d'alliance ne doivent plus être

considérées comme un moyen de réduire la concurrence (conception traditionnelle des ententes) mais comme un moyen de déstabiliser les concurrents qui ne font pas partie de l'alliance : ces stratégies renforcent donc le caractère « hyperconcurrentiel » d'un secteur. De la même façon, Craig (1996) montre que l'innovation produit ne doit plus être considérée comme un moyen de se différencier afin de réduire la concurrence à laquelle est exposée l'entreprise, mais comme un moyen de déstabiliser les concurrents présents dans le même secteur d'activité.

1.2. Hypothèses de recherche

Est-il rationnel de tenter d'éliminer un rival ? Les réponses à cette question ont été si nombreuses et si différentes en Sciences Economiques qu'il n'est pas possible de les présenter toutes. Nous développerons ici une des théories les plus anciennes et les plus discutées : la théorie des « poches profondes » (Scherrer et Ross, 1990). Cette théorie a été introduite par Edwards en 1955 quand il considère qu'une grande entreprise obtient un pouvoir spécifique du simple fait de sa grande taille, puisqu'elle lui permet de supporter plus durablement des pertes financières qu'une entreprise de petite taille (Scherrer et Ross, 1990).

Cette argumentation intuitive à l'origine a été modélisée pour la première fois par Telser (1966). Cet auteur se situe dans la perspective où la capacité de la proie à s'endetter ou à acquérir du capital est limitée. Cette limite est connue par la firme prédatrice, qui sait disposer elle-même de ressources supérieures. La proie devant assumer des coûts fixes, le prédateur, en fixant un prix inférieur au coût variable de la proie, est certain de provoquer des pertes d'exploitation, ce qui entame les réserves de la proie et la conduit à sortir du marché. Les profits de monopole qui sont consécutifs à cette sortie permettent de compenser les pertes subies par le prédateur pendant la phase de guerre des prix.

Ce modèle a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques et empiriques qu'il n'est pas possible de présenter ici dans leur totalité. L'une des plus récentes est proposée par Fundenberg et Tirole (1986). Pour ces deux auteurs, s'il est fait l'hypothèse d'une symétrie des ressources financières, c'est à dire, s'il est considéré que les conditions d'accès aux ressources externes (par l'emprunt) sont les mêmes que les conditions d'accès aux ressources internes, une entreprise objet d'une pratique prédatrice pourra emprunter jusqu'à ce que le prédateur arrive à la limite de son seuil d'épuisement des ressources internes. La prédation devient donc un comportement irrationnel.

En revanche, s'il est fait l'hypothèse d'une asymétrie des ressources financières à l'avantage des ressources internes par rapport aux ressources externes (à cause des imperfections du

marché du crédit), le fait d'avoir des poches profondes, c'est dire des ressources internes de financement supérieures à celles des concurrents, permet la réussite d'une pratique prédatrice. En effet, dans ce cas, une entreprise qui dispose de ressources financières internes inférieures à celles de son prédateur ne pourra pas compenser infiniment ses pertes d'exploitation en cas de guerre des prix par un recours à l'emprunt et sera donc contrainte de fermer ou de vendre.

En s'appuyant sur ce modèle, il est possible de proposer que la propension à tenter des manœuvres d'élimination est fonction de la supériorité des ressources financières. De la même façon, la propension à être une la cible d'une manœuvre éliminatoire devrait être fonction de l'infériorité des ressources.

Hypothèse 1 : plus une entreprise possède des ressources supérieures à celles de ses concurrents, plus elle a une propension forte à tenter des manœuvres d'élimination.

Hypothèse 2 : plus les concurrents d'une entreprise possèdent des ressources supérieures aux siennes, plus elle a une propension forte à être la cible d'une manœuvre éliminatoire.

La prédation dans le modèle des poches profondes s'inscrit dans une logique de guerre des prix. Le prédateur et la proie ont les mêmes fonctions de production, soit les mêmes coûts moyens à l'équilibre. Le prédateur s'impose et impose à sa proie des pertes qu'elle est moins capable que lui de supporter. Il est alors possible de supposer que la propension à la prédation par les prix sera renforcée si le prédateur dispose à son avantage d'une asymétrie des coûts de production.

Dans cet ordre d'idée, Le Roy (2002) montre qu'une entreprise qui tente de convaincre ses concurrents de sortir du secteur se livre à des investissements en capacités de production excessives, afin à la fois d'exercer une pression sur les prix de vente et de rendre crédible son intention d'éliminer son rival. De même, Ibert (2002) montre que le développement de capacités de production excessives crée une asymétrie telle sur les coûts et sur les prix que l'entreprise qui n'est pas capable de suivre cette escalade est conduite à sortir du marché. Nous ferons donc l'hypothèse que les entreprises qui ont une propension forte à initier des manœuvres éliminatoires tentent de créer une asymétrie sur les coûts et sur les prix, soit suivent une stratégie de domination par les coûts au sens de Porter (1982).

Hypothèse 3 : plus une entreprise suit une stratégie de domination par les coûts, plus elle a une propension forte à tenter des manœuvres d'élimination de ses rivaux

Inversement, de nombreux auteurs s'accordent pour considérer qu'une entreprise de plus petite taille que ses concurrents ne peut lutter directement sur les coûts de production et les

prix de ventes. La meilleure stratégie consiste alors à éviter l'affrontement direct en se différenciant et/ou en se concentrant sur un segment de la clientèle peu ou mal occupé par les entreprises de plus grande taille (Cohn et Lindberg, 1973 ; MacMillan, 1980 ; Porter, 1982). Il est possible de supposer que plus une entreprise est l'objet de manœuvres éliminatoires, de la part de ses concurrents, plus elle cherche à éviter l'affrontement et, donc, plus suit une stratégie de différenciation.

Hypothèse 4 : plus une entreprise à une propension forte à être la cible d'une manœuvre éliminatoire, plus elle suit une stratégie de différenciation

Dans la théorie des poches profondes, le prédateur fixe un prix inférieur au coût variable de la proie. Le prédateur et la proie, qui ont des fonctions de coûts identiques, se retrouvent tous les deux en situation de pertes d'exploitation. La prédation réussit parce que le prédateur a des ressources internes supérieures à celles de la proie. Il compense ses pertes à la suite de la sortie de la proie. Une entreprise qui tente des manœuvres d'élimination devrait donc voir ses performances affectées par ce comportement. De la même façon, il est possible de supposer qu'une entreprise qui est la cible de manœuvres d'élimination sera en difficultés financières.

Hypothèse 5 : plus une entreprise à une propension forte à tenter des manœuvres d'élimination, plus ses performances sont faibles

Hypothèse 6 : plus une entreprise à une propension forte à être la cible de manœuvres éliminatoires, plus ses performances sont faibles.

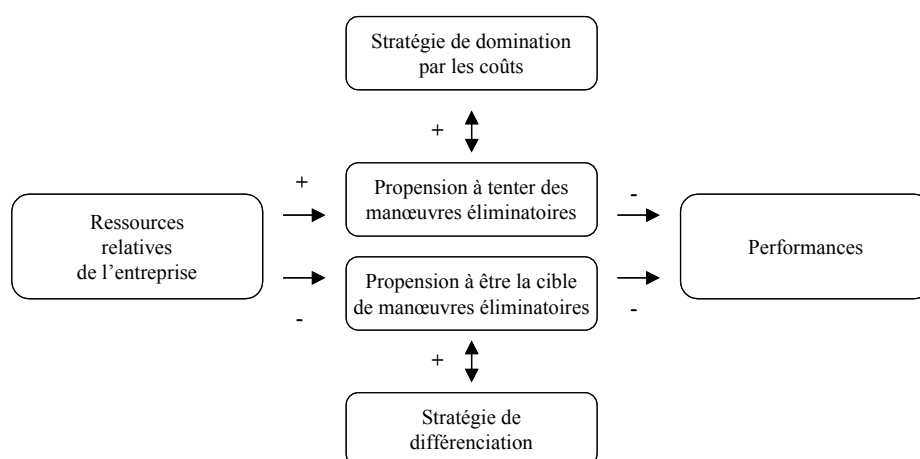


Figure 1 : le modèle de recherche

2. MÉTHODE

2.1. L'échantillon

Le recueil des données a été effectué par des entretiens en face à face. Un questionnaire a été élaboré et administré (par des étudiants de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université de Montpellier I) auprès de 190 hauts responsables d'entreprises industrielles (sélection à partir du Kompass régional). L'échantillon devait être constitué d'entreprises de toute taille (pour évaluer l'effet des ressources relatives).

Un certain nombre de questionnaires n'ont pas été utilisés pour plusieurs raisons : parce qu'ils étaient largement incomplets, parce que la personne interrogée n'était pas un des principaux décideurs de l'entreprise ou parce qu'ils étaient remplis de façon trop rapide. L'effectif global de l'échantillon a donc été ramené à 105 entreprises.

	Indépendantes	Appartenant à un groupe	Total
10 à 49 sal.	32	10	42
50 à 200 sal.	17	16	33
200 à 500 sal.	3	8	11
+ de 500 sal	5	14	19
Total	57	48	105

Tableau 1

2.2. Mesure des variables

Les ressources

Nous avons tout d'abord mesuré les ressources absolues de l'entreprise en se fondant sur des critères objectifs comme le nombre de salariés, le CA et le total de l'actif. De même, des questions sont posées sur l'appartenance à un groupe, le pourcentage de capital détenu par ce groupe, sa taille et ses apports éventuels. Pour déterminer les ressources de l'entreprise par rapport celle à de ses concurrents directs, il est demandé aux répondants de décrire ses quatre concurrents principaux en termes de taille, d'appartenance à un groupe et de ressources relatives (cf. annexe). Un score moyen des ressources relatives des concurrents est obtenu par sommation des notes de chacun des concurrents¹.

¹ L'alpha de Cronbach est de 0.67.

Les manœuvres éliminatoires

Pour mesurer la propension à tenter des manœuvres d'élimination, ce comportement est décrit au répondant comme une manœuvre de sa firme, telle qu'une très forte baisse de prix, le démarchage de la clientèle des concurrents; etc., visant à éliminer du marché un ou plusieurs de ses rivaux. Il lui est, ensuite, demandé de qualifier, sur une échelle allant de 1 à 5, le comportement de son entreprise. De même, pour mesurer la propension à être l'objet d'une manœuvre éliminatoire, il est demandé au répondant de qualifier sur une échelle allant de 1 à 5 l'existence de manœuvres d'élimination dans son secteur (cf. annexe).

La stratégie d'activités

Pour mesurer la stratégie d'activité, nous avons utilisé des échelles proposées notamment par Miller (1987) et par Kotha et al (1995). Deux stratégies d'activités ont été distinguées : la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation. A chacune de ces stratégies a été associée un certain nombre de « dimensions stratégiques ». Pour chaque dimension stratégique, il est demandé au répondant de préciser, sur une échelle allant de 1 à 5, l'importance que revêt cette dimension pour la survie et/ou le développement de son entreprise (cf. annexe). Les scores obtenus pour les dimensions stratégiques ont été additionnés pour définir le score des stratégies d'activités.

Il a été possible d'obtenir une mesure unique, fiable et valide pour la stratégie de domination par les coûts². Pour la stratégie de différenciation, il a fallu distinguer trois sous-ensembles : la stratégie de différenciation par la conception de produit, la stratégie de différenciation marketing et la stratégie de différenciation relationnelle³. L'étendue de la cible stratégique, comme variable supplémentaire, est mesurée par quatre questions relatives à la spécialisation du produit, le nombre de segments visés, l'étendue géographique de distribution et le taux de marge unitaire. Une mesure de l'étendue de la cible stratégique est obtenue par sommation des scores⁴.

Les performances

Les performances ont été mesurées en utilisant des échelles mises en évidence par Dess et Robinson (1984) et utilisées notamment par Covin et Covin (1990) et Gupta et Govindarajan (1984). Précisément, l'échelle de mesure est constituée d'items relatifs à la rentabilité actuelle de l'entreprise, à l'évolution de la rentabilité sur les trois dernières années, à l'évolution du CA

² L'alpha de Cronbach est de 0.72.

³ Les alpha de Cronbach sont respectivement de 0.71, de 0.76 et de 0.74.

⁴ L'alpha de Cronbach est de 0.92.

sur les trois dernières années, à l'évolution de la part de marché sur les trois dernières années et à l'évolution de l'effectif sur les trois dernières années (cf. annexe)⁵.

Traitement des données

La méthode de traitement des données consiste en l'identification de corrélations entre les différentes variables du modèle. Les résultats seront présentées à la fois pour les variables agrégées (score moyen), ce qui permet d'évaluer globalement la validité des hypothèses, et pour chacun des items, afin de se laisser la possibilité de découvrir des résultats inattendus.

3. RÉSULTATS

3.1. Corrélations avec être l'initiateur ou l'objet de manœuvres éliminatoires

Le tableau 3 montre que l'hypothèse 1 est validée : plus une entreprise possède des ressources supérieures à celles de ses concurrents, plus elle a une propension forte à tenter des manœuvres éliminatoires. Ce résultat concerne le concurrent n°3 ($r = -0.0303$, $p = 0.004$), le concurrent n°1 ($r = -0.256$, $p = 0.004$), la moyenne des concurrents ($r = -0.259$, $p = 0.004$) et le concurrent n°2 ($r = -0.135$, $p = 0.084$).

Variabes	R	Proba.
Nombre de salariés	0.335	0.000
Investissement en équipements nouveaux	0.197	0.022
Total de l'actif	0.324	0.025
Différenciation du produit	0.185	0.028
Innovation du produit	0.166	0.045
Spécialisation du produit	0.158	0.053
Publicité	0.155	0.055
Pourcentage d'appartenance à un groupe	0.156	0.056
Prix bas	0.137	0.078
Importance de la différenciation	0.137	0.083
Zone de distribution	0.125	0.098
Moyenne cible stratégique	0.128	0.099

Tableau 2 : Corrélations positives avec la propension à tenter des manœuvres éliminatoires

En plus de ce résultat attendu concernant les ressources relatives, le tableau 2 montre que les ressources absolues sont également liées à la propension à tenter des manœuvres éliminatoires. Ces ressources absolues englobent le nombre de salariés ($r = 0.335$, $p = 0.000$),

⁵ L'alpha de Cronbach est de 0.73.

le total de l'actif ($r = 0.324$, $p = 0.025$) et le pourcentage d'intégration dans un groupe ($r = 0.156$, $p = 0.056$).

Variables	R	Proba.
Concurrent n3	-0.303	0.002
Concurrent n1	-0.256	0.004
Moyenne concurrent	-0.259	0.004
Evolution de la rentabilité	-0.260	0.004
Fidélisation de la clientèle	-0.212	0.014
Moyenne différenciation relationnelle	-0.149	0.075
Concurrent n2	-0.135	0.084

Tableau 3 : Corrélations négatives avec la propension à tenter des manœuvres éliminatoires

En revanche, le tableau 2 montre que l'hypothèse 3 n'est pas totalement validée : il ne semble pas que plus une entreprise a une propension forte à tenter des manœuvres éliminatoires, plus elle suit une stratégie de domination par les coûts. En effet, seuls deux items de la stratégie de domination par les coûts sont liés positivement : l'investissement en équipements nouveaux ($r = 0.197$, $p = 0.022$) et la recherche de prix bas ($r = 0.137$, $p = 0.078$). De façon inattendue, plusieurs items de la stratégie de différenciation apparaissent liés à la propension à tenter des manœuvres éliminatoires : la différenciation du produit ($r = 0.185$, $p = 0.028$), l'innovation produit ($r = 0.166$, $p = 0.045$) et la publicité ($r = 0.155$, $p = 0.055$).

Toujours dans cette perspective de résultats inattendus, le tableau 3 montre que la fidélisation de la clientèle ($r = -0.212$, $p = 0.014$) et, plus généralement, la stratégie de différenciation relationnelle ($r = -0.149$, $p = 0.075$) sont négativement liées à la propension à tenter des manœuvres éliminatoires. Le tableau 2 montre également que la spécialisation du produit ($r = 0.158$, $p = 0.053$), la zone de distribution ($r = 0.125$, $p = 0.098$) et, plus généralement, l'étendue de la cible stratégique ($r = 0.1287$, $p = 0.099$) sont liées à la propension à tenter des manœuvres éliminatoires : plus l'entreprise tente des manœuvres éliminatoires, plus sa cible est large, plus sa zone de distribution est étendue et plus elle est généraliste.

Enfin, le tableau 3 montre que l’hypothèse 5 est validée pour l’évolution de la rentabilité : plus une entreprise à une propension forte à tenter des manœuvres éliminatoires, plus sa rentabilité se dégrade ($r = - 0.260$, $p = 0.004$).

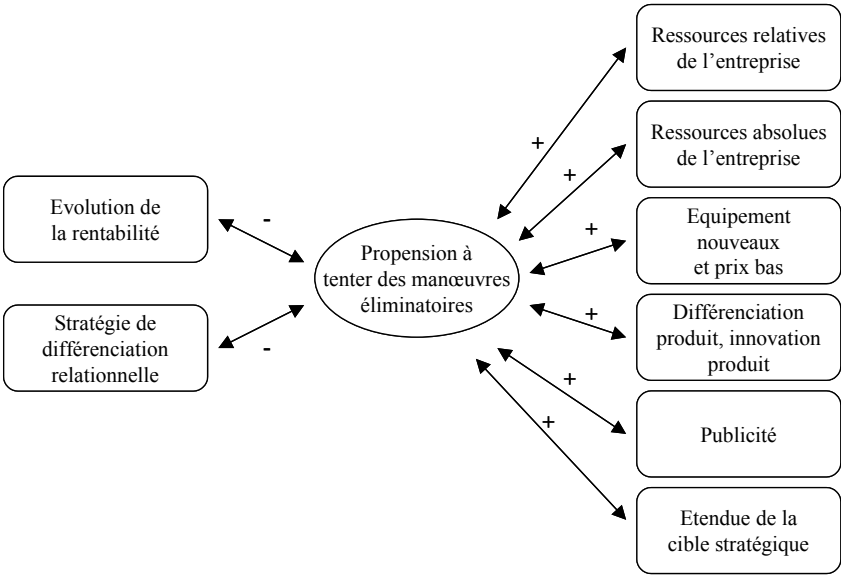


Figure 2 : principales liaisons avec la propension à tenter des manœuvres éliminatoires

3.2. Corrélations avec la propension à être l’objet de manœuvres éliminatoires

Le tableau 4 montre que l’hypothèse 2 est validée : plus une entreprise a une propension forte à être l’objet de manœuvres éliminatoires, plus ses concurrents possèdent des ressources supérieures aux siennes. Ce résultat est vrai pour le concurrent n°2 ($r = 0.227$, $p = 0.010$), la moyenne des concurrents ($r = 0.225$, $p = 0.010$), le concurrent n°3 ($r = 0.207$, $p = 0.024$) et le concurrent n°1 ($r = 0.182$, $p = 0.024$).

Variables	R	Proba.
Concurrent n2	0.227	0.010
Moyenne concurrent	0.225	0.010
Concurrent n3	0.207	0.024
Concurrent n1	0.182	0.030
Technologie produit	0.177	0.037
Force de vente	0.159	0.052
Moyenne différenciation marketing	0.168	0.055
Evolution de l'effectif	0.153	0.064
Evolution part de marché	0.142	0.077
Moyenne des performances	0.137	0.086
Moyenne différenciation conception de produit	0.142	0.094
Innovation du produit	0.127	0.098

Tableau 4 : Corrélations positives avec la propension à être l’objet de manœuvres éliminatoires

Le tableau 4 montre que l'hypothèse 4 est validée : plus une entreprise a une propension forte à être l'objet de manœuvres éliminatoires, plus elle suit une stratégie de différenciation. Cette recherche de la différenciation concerne la technologie du produit ($r = 0.177$, $p = 0.037$), la force de vente ($r = 0.159$, $p = 0.052$), la moyenne de la différenciation marketing ($r = 0.168$, $p = 0.052$), la moyenne de la différenciation de conception du produit ($r = 0.153$, $p = 0.062$) et l'innovation produit ($r = 0.127$, $p = 0.098$).

Le tableau 4 montre également que l'hypothèse 6.1 est réfutée. Au contraire, plus une entreprise a une propension à être l'objet de manœuvres éliminatoires, plus ses performances augmentent ! Ce résultat concerne l'évolution de l'effectif ($r = 0.153$, $p = 0.064$), l'évolution des parts des marchés ($r = 0.14$, $p = 0.077$) et la moyenne des performances ($r = 0.137$, $p = 0.086$).

Variabes	R	Proba.
Zone de distribution	- 0.210	0.014
Prix/concurrents	- 0.171	0.038
Utilisation max. des capacités de production	- 0.152	0.063

Tableau 5 : Corrélations négatives avec la propension à être l'objet de manœuvres éliminatoires

Le tableau 5 montre que la zone de distribution est inversement liée à la propension à être l'objet de manœuvres éliminatoires: plus une entreprise distribue ses produits sur une zone géographique restreinte, plus elle est l'objet de manœuvres éliminatoires ($r = -0.210$, $p = 0.014$). Enfin, le tableau 5 montre que des items de la stratégie de domination par les coûts comme les prix inférieurs aux concurrents ($r = -0.171$, $p = 0.038$) et l'utilisation maximale des capacités de production ($r = -0.152$, $p = 0.063$) sont liés négativement à la propension à être l'objet de manœuvres éliminatoires.

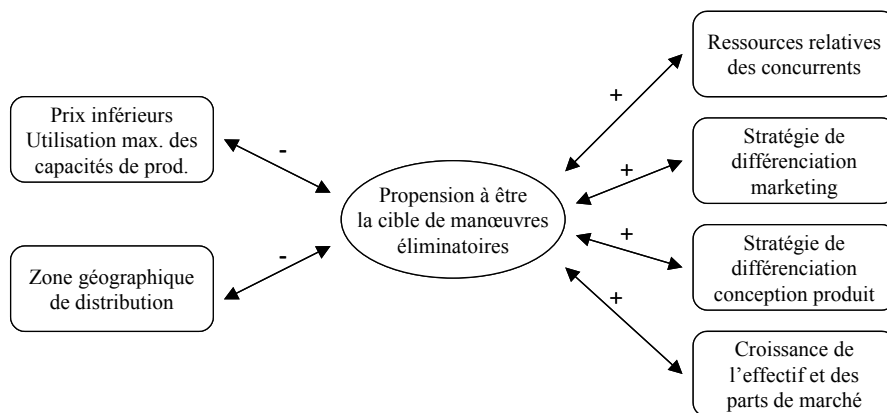


Figure 3 : principales liaisons avec la propension à être l'objet de manœuvres éliminatoires

4. DISCUSSION

4.1. La propension à tenter des manœuvres éliminatoires

Les premiers résultats obtenus sur la propension à tenter des manœuvres éliminatoires sont relativement conformes aux prédictions du modèle des « poches profondes ». Les firmes qui initient ces manœuvres s'en prennent bien aux concurrents qui leur sont inférieurs en ressources. Sans suivre complètement une stratégie de domination par les coûts, elles investissent en équipements nouveaux et visent à obtenir les plus bas prix du marché. Enfin, elles voient bien leur rentabilité financière se dégrader (cf. figure 4).

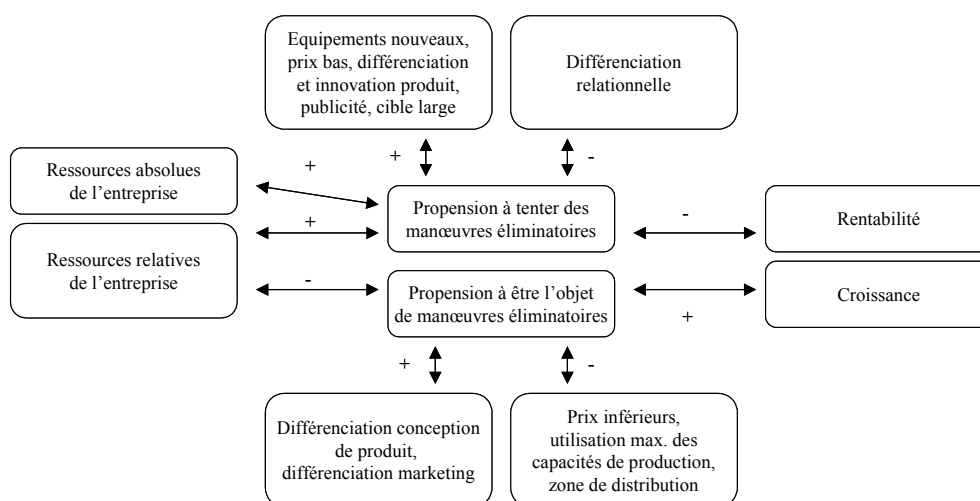


Figure 4 : les résultats de la recherche

D'autres résultats sont plus inattendus. Les ressources absolues sont ainsi fortement liées à la propension à tenter des manœuvres d'élimination. Il y a donc un double « effet taille », ou plus exactement, un double « effet ressources ». Les entreprises les plus agressives sont celles qui disposent à la fois de ressources absolues importantes et de ressources relatives supérieures à celles de leurs concurrents.

D'autres résultats plus inattendus montrent que plusieurs items de la stratégie de différenciation objective, comme l'innovation produit, sont liés à la propension à tenter des manœuvres d'élimination. De même, un élément de la différenciation subjective comme la publicité est lié à la propension à tenter des manœuvres d'élimination. Ce qui peut signifier que les manœuvres d'élimination « hors-prix » sont au moins aussi importantes que les manœuvres d'élimination par les prix.

Ce résultat mérite des approfondissements pour ses implications. En effet, la figure de l'affrontement est la plus souvent associée à la guerre des prix, ce qui conduit les entreprises à se livrer à des extensions de capacités de production pour simplement rester sur le marché, que ce soit par des opérations de croissance interne ou des opérations de croissance externe. En l'occurrence, c'est autant la capacité à baisser ses coûts de production qui caractérise les firmes agressives que la capacité à offrir des produits différenciés. L'élimination volontaire de concurrents se comprend alors comme une stratégie globale qui englobe autant des éléments de prix que des éléments « hors-prix ». Il faudrait donc continuer les recherches pour mieux comprendre les formes complexes de ce type de stratégie.

4.2. Interprétation des résultats sur la propension à être la cible de manœuvres éliminatoires

Les résultats sur la propension à être la cible de manœuvres éliminatoires sont en partie conformes aux prédictions théoriques. En effet, les cibles sont les firmes qui disposent de ressources inférieures à celles de leurs concurrents. Ce résultat est symétrique par rapport à ceux obtenus sur la propension à tenter des manœuvres d'élimination, et va dans le sens de la validation du modèle de Fudenberg et Tirole (1986). Il y aurait bien une asymétrie entre les ressources internes et les ressources externes. Cette asymétrie déterminerait les entreprises ayant une propension à être la cible de manœuvres éliminatoires et celles qui ont une propension à en être l'initiateur. Dans cette perspective, les firmes inférieures en ressources s'exposeraient, du simple fait de cette infériorité, à être l'objet de manœuvres fondées sur une volonté de les faire disparaître du marché.

Toujours conformément aux recherches antérieures (Cohn et Lindberg, 1973 ; MacMillan, 1980 ; Porter, 1982), d'autres résultats montrent que les cibles abandonnent l'idée d'avoir des prix inférieurs à ceux de leurs rivaux et suivent prioritairement des stratégies de différenciation, qu'elles soient objectives ou subjectives. Les firmes qui sont l'objet de manœuvres d'élimination fondent donc prioritairement leur défense sur une recherche de l'évitement de la concurrence. Elles tentent d'échapper aux manœuvres de leurs rivaux en redéfinissant les conditions dans lesquelles les offres entrent en rivalité.

Il semble donc se produire un processus dynamique de recherche d'affrontement, par les firmes agressives, et de recherche d'évitement, par les firmes cibles. Les firmes agressives tentent à la fois des manœuvres sur les prix et des manœuvres « hors-prix », auxquelles les firmes cibles répondent essentiellement par des manœuvres « hors-prix ». Cette interprétation des résultats va dans le sens de l'importance des manœuvres « hors-prix » dans les stratégies d'élimination des rivaux. Elle appelle des recherches futures dont l'objectif serait de mieux comprendre cette dynamique de l'affrontement et de l'évitement.

De façon complètement contradictoire avec les prédictions théoriques, d'autres résultats montrent que plus une entreprise est une cible, plus elle a des performances élevées, notamment en termes de croissance de l'effectif et des parts de marché. Une interprétation possible de cette contradiction est la suivante : une firme est d'autant plus la cible de manœuvres éliminatoires qu'elle obtient des bons résultats en termes de croissance. En effet, ces bons résultats remettraient en cause des positions de marchés des firmes de plus grande taille, ce qui entraînerait des représailles.

Cette interprétation a des implications managériales fortes. Plus une entreprise se situe dans un processus de forte croissance, tout en étant dans une position d'infériorité des ressources par rapport à ses principaux rivaux, plus elle va déranger ces rivaux et les amener à se livrer à son encontre à de véritables manœuvres d'élimination. Les cibles ne sont donc pas désignées au hasard : ce sont les firmes qui dérangent le statu quo sans disposer de ressources comparables aux concurrents les plus importants du secteur.

CONCLUSION

L'objet de cette recherche était de mieux connaître et de mieux comprendre le comportement d'élimination dans la relation de concurrence. Une étude empirique portant sur 105 entreprises fait apparaître les résultats suivants.

1. Les firmes qui tentent des manœuvres éliminatoires ont des ressources absolues importantes et des ressources relatives supérieures à celles de leurs concurrents. Elles essaient

à la fois d'avoir des prix bas et des produits innovants. Elles visent une cible stratégique large en communiquant essentiellement à travers la publicité. Cette propension à tenter des manœuvres éliminatoires diminue leur rentabilité.

2. Les firmes qui sont les cibles des manœuvres d'élimination ont des ressources relatives inférieures à celles de leurs concurrents. Elles renoncent à avoir des prix bas, inférieurs à ceux de leurs rivaux, pour développer des stratégies de différenciation marketing et de conception de produit. Elles visent une cible géographique restreinte et ont des très bonnes performances en termes de croissance.

Il convient, bien entendu, de n'accepter les résultats obtenus que dans le cadre des limites de l'étude, qui sont celles de toute étude empirique fondée sur une observation transversale d'un échantillon. Dans le même ordre d'idée, et bien que la méthode soit très répandue en Sciences de Gestion, il faut bien considérer que l'essentiel des mesures est établi en se fondant sur perceptions des principaux responsables de l'entreprise, plutôt que sur les comportements effectifs des entreprises en situation de concurrence. Ces limites conduisent donc à une interprétation prudente des résultats et ouvrent de nombreuses pistes de recherches.

Par exemple, il faudrait approfondir la réflexion sur la combinaison des pratiques éliminatoires prix et « hors-prix ». De même, la question de stratégies d'évitement des cibles par des facteurs « hors-prix » mérite de plus amples approfondissements. Enfin, il faudrait de nouvelles recherches pour mieux comprendre la contradiction apparente entre la propension à être une cible et de fortes performances en termes de croissance.

De façon plus générale, les résultats obtenus montrent l'étendue des implications des comportements éliminatoires. Alors que ce type de manœuvre est essentiellement développé et discuté dans le domaine de Sciences Economiques, essentiellement dans les recherches sur les pratiques prédatrices et sur leurs conséquences pour le bien-être du consommateur, de nouvelles recherches semblent nécessaires pour mieux connaître et comprendre les comportements d'élimination dans la relation de concurrence en Sciences de Gestion.

Références bibliographiques

- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- Chen M.-J., K. G. Smith et C. M. Grimm (1992), "Action characteristics as predictor of competitive responses", *Management Science*, Vol. 35, n°3, p. 439-455.
- Cohn, T. et R.A. Lindberg (1973), *How management is different in small companies*, New York, American Management Association.
- D'Aveni, R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Dess G.C. et Davis P.S. (1984), "Porter's generic strategies as determinant of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n°3.
- Dess, G.C. et R.B. Robinson (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°3, p.265-274.
- Evrard Y, B. Pras et E. Roux (1993), *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Fundenberg, D. et J. Tirole (1986), "A "signal-jaming" theory of predation", *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, p. 366-376.
- Guiltinan J. P. et Gundlach G. T. (1996), "Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, 60, 3, 87-102.
- Gundlach, G. T. (1990), "Predatory Practices in Competitive Interaction: Legal Limits and Antitrust Considerations", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 9, p.02129-153.
- Gupta, A.K. et V. Govindarajan (1984), "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n°1, p. 25-41.
- Hambrick D.C. et Lei D. (1985), "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n°4.
- Hinthorne T. (1996), "Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n°4, 251-270.
- Ibert J. (2002), « De la concurrence au conflit irréductible : dynamiques économiques et psychosociologiques », in Le Roy (ed), *Comprendre la concurrence : de nouvelles approches*, Vuibert, Paris
- Joskov P.L. et Klevorick A.K. (1979), "A framework for analyzing predatory pricing policy", *Yale Law Journal*, Vol. 89, n°2, p.213-270.
- Khota S. et Vadlamani B.L. (1995), "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°1.
- Le Roy F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris, 1999.

- Le Roy F. (2001), « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performances », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 14, n°2, p. 67-84.
- Le Roy (2002), « Pousser un concurrent à sortir du marché : la stratégie de création de Capacités de production excessives », in Le Roy (ed), *Comprendre la concurrence : de nouvelles approches*, Vuibert, Paris
- MacGee J. (1958), "Predatory pricing cutting: the standard oil (NJ) case", *Journal of Law and Economics*, I, p. 837
- MacMillan I. (1980), "How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, n°3, p. 63-65.
- Miller D. (1987), "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n°1.
- Miller D. et Frisesen P.H. (1986a), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: testing Porter", *Organization Studies*, Vol. 7, n°1.
- Miller D. et Friesen P.H. (1986b), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: performance implications", *Organization Studies*, Vol. 7, n°3.
- Ordover, J.A. et R.D. Willig (1981), "An economic definition of predation: pricing and product innovation", *Yale Law Journal*, Vol. 91, p.8-53.
- Porter, M.(1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Scherrer F.M. et D. Ross (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Smith, K.G., C.M. Grimm et M.J. Gannon, (1992), *Dynamics of competitive strategy*, London, Sage Publications.
- Telser L.G. (1966), "Cutthroat competition and the long purse", *Journal of Law and Economics*, 9, p. 259-277.
- Tirole, J. (1988), *The theory of industrial organization*, Cambridge, MIT Press.
- White R.E. (1986), "Generic business strategy, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n°3.
- Williamson, O.E. (1977), "Predatory pricing: a strategic and welfare analysis", *Yale Law Journal*, Vol. 87, n°7, p. 284-340.
- Young, G., K.G. Smith et C.M. Grimm (1996), "«Austrian» and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance", *Organization Science*, Vol. 7, n°3, p. 243-254.

Annexe

Echelles de mesure des ressources relatives de l'entreprise

Pouvez-vous décrire vos quatre concurrents les plus directs par ordre d'importance pour votre entreprise ?

Concurrent n°1 : Effectif: Appartenance à un groupe : Si Oui, taille du groupe :

Par rapport à votre entreprise de quels ressources dispose ce concurrent ?

Il dispose de ressources beaucoup plus faibles	1 2 3 4 5	Il dispose de ressources beaucoup plus importantes
---	-----------------------	---

Echelles de mesures de la propension à être un prédateur et une proie

Tentez vous de réelles manœuvres d'élimination de certains de vos concurrents (par des baisses de prix, par le démarchage de la clientèle de vos concurrents, etc.) ?

jamais	1 2 3 4 5	tout le temps
--------	-----------------------	---------------

Etes-vous l'objet de véritables manœuvres d'élimination de la part de vos concurrents (par des baisses de prix, des démarchages de clientèle, etc.) ?

jamais	1 2 3 4 5	tout le temps
--------	-----------------------	---------------

Echelles de mesure de la stratégie de domination par les coûts

Pour la compétitivité de votre entreprise (pour soutenir la concurrence), indiquez la mesure dans laquelle les éléments suivants sont décisifs. Répondez par rapport à l'échelle suivante. Cet élément est : 1 très peu important ; 2 assez peu important ; 3 moyennement important ; 4 assez important ; 5 très important.

- Recherches de coûts inférieurs aux concurrents
- Obtention de coûts inférieurs aux concurrents
- Prix bas
- Contrôle des coûts
- Innovation en procédés de production
- Investissements en équipements nouveaux
- Réduction des coûts directs
- Minimisation des coûts indirects
- Utilisation maximale des capacités de production
- Economies d'échelles

Echelle de mesure de la stratégie de différenciation

Pour la compétitivité de votre entreprise (pour soutenir la concurrence), indiquez la mesure dans laquelle les éléments suivants sont décisifs. Répondez par rapport à l'échelle suivante. Cet élément est : 1 très peu important ; 2 assez peu important ; 3 moyennement important ; 4 assez important ; 5 très important.

Stratégie de différenciation par la conception de produit :

- Différenciation du produit
- Originalité du produit
- Qualité du produit
- Service client
- Image du produit
- Innovation produit
- Technologie produit
- R&D produit

Promotion des ventes

Proximité du client

Visez-vous un segment très précis de clientèle ?

Non, nous sommes
multi-segments

Offrez-vous un produit spécialisé ?

Oui, nous sommes
très spécialisés

Non, nous ne sommes pas spécialisés

Votre zone de distribution et/ou de commercialisation est : 1 locale ; 2 départementale ; 3 régionale ; 4 nationale ; 5 internationale ; 6 mondiale

Les marges que vous faites sur votre (vos) produit-service(s) sont :

| très élevées | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

très faibles

Echelles de mesures de la performance

Actuellement votre entreprise est :

très déficitaire	1	2	3	4	5
------------------	---	---	---	---	---

très rentable

Sur les trois dernières années votre rentabilité a :

fortement diminué	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

fortement augmenté

Sur les trois dernières années votre chiffre d'affaire a :

fortement diminué	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

fortement augmenté

Sur les trois dernières années votre part de marché a :

fortement diminué 1 2 3 4 5

fortement augmenté

Sur les trois dernières années votre effectif a :

fortement diminué	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

fortement augmenté