

# **Stratégie d'innovation et performance des nouveaux produits : le rôle médiateur de la réaction concurrentielle.**

**Jean Philippe Muller**

Professeur

AUDENCIA – Nantes.Ecole de Management

8 route de la Jonelière BP 31 222 Nantes Cedex 3

Tel : 02 40 37 45 76 Fax : 02 40 37 34 07

Mail : [jpmuller@audencia.com](mailto:jpmuller@audencia.com)

**RÉSUMÉ** : Cet article vise à enrichir les connaissances relatives à l'influence de la stratégie d'innovation sur la performance des nouveaux produits. Plus précisément, il cherche à mettre en évidence le rôle médiateur de la réaction des concurrents entre la stratégie d'innovation menée et la performance des nouveaux produits lancés. Des hypothèses sont formulées quant à l'influence des variables de la stratégie d'innovation sur la performance d'un nouveau produit via un effet sur les caractéristiques de la réaction. Elles sont testées sur un échantillon de 161 nouveaux produits lancés récemment. Les résultats tendent à confirmer le rôle médiateur joué par la réaction concurrentielle. Ils suggèrent la possibilité d'orienter la réaction des concurrents, par la mise en œuvre d'une stratégie adaptée, pour finalement optimiser la performance des actions initiées sur le marché.

**MOTS CLÉS** : nouveaux produits, stratégie d'innovation, réaction concurrentielle, performance.

# **Stratégie d'innovation et performance des nouveaux produits : le rôle médiateur de la réaction concurrentielle.**

**RÉSUMÉ :** Cet article vise à enrichir les connaissances relatives à l'influence de la stratégie d'innovation sur la performance des nouveaux produits. Plus précisément, il cherche à mettre en évidence le rôle médiateur de la réaction des concurrents entre la stratégie d'innovation menée et la performance des nouveaux produits lancés. Des hypothèses sont formulées quant à l'influence des variables de la stratégie d'innovation sur la performance d'un nouveau produit via un effet sur les caractéristiques de la réaction. Elles sont testées sur un échantillon de 161 nouveaux produits lancés récemment. Les résultats tendent à confirmer le rôle médiateur joué par la réaction concurrentielle. Ils suggèrent la possibilité d'orienter la réaction des concurrents, par la mise en œuvre d'une stratégie adaptée, pour finalement optimiser la performance des actions initiées sur le marché.

# 1 INTRODUCTION

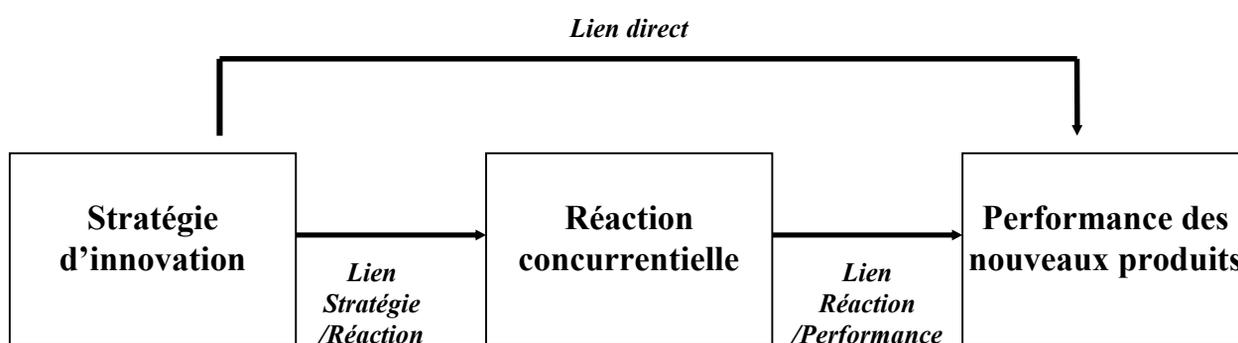
Dans la majorité des cas, les concurrents réagissent à l'annonce ou à l'introduction d'un nouveau produit (Robertson, Eliashberg et Rymon, 1995 ; Bowman et Gatignon, 1995 ; Gatignon, Robertson et Fein, 1997). On peut s'attendre à ce que cette réaction dépende largement des caractéristiques de l'action initiale (Chen et Miller, 1994) et qu'elle ait un impact conséquent sur les résultats des lancements ou sur la survie même de l'innovateur (Schumpeter, 1946 ; Gaffard, 1990). Malgré l'importance des enjeux, ce rôle médiateur joué par la réaction des concurrents entre la stratégie d'innovation et la performance des nouveaux produits reste mal connu : par tradition, le marketing s'est plus préoccupé d'analyser la réponse des consommateurs aux actions entreprises sur le marché que d'étudier la réponse des concurrents à ces actions (Weitz, 1985 ; Erickson, 1990). Ce n'est que récemment que des recherches se sont fixées pour objectif l'étude de la réaction des concurrents suite au lancement d'un nouveau produit. MacMillan, MacCaffery et Van Wijk (1985) et Bowman et Gatignon (1995) ont analysé les déterminants du délai pris par les concurrents pour répondre à l'introduction de nouveaux produits. Heil et Walters (1993) et Robertson, Eliashberg et Rymon (1995) ont étudié l'influence des signaux associés à un lancement ou à l'annonce d'un lancement sur l'intensité de la réaction concurrentielle. Shankar (1999a) s'est préoccupé de l'influence de caractéristiques du marché sur le comportement de réponse des pionniers aux nouvelles entrées. Lemmink et Kasper (1994) se sont intéressés à la réaction survenant après l'amélioration de la qualité des produits existants. En adoptant un point de vue différent, Gatignon, Robertson et Fein (1997) ont cherché à évaluer les déterminants de l'efficacité de la réaction. Récemment, Debruyne et al. (2002) ont testé les déterminants de la réaction marketing dans les secteurs industriels.

Ces recherches ont mis en évidence plusieurs variables influençant différents aspects de la réaction. Toutefois, elles n'ont que peu envisagé les conséquences de ce comportement de réponse sur la performance des lancements réalisés. Cet article appréhende le phénomène plus complètement. Dans l'optique de permettre l'élaboration de stratégies optimales en contexte concurrentiel, il vise à mettre en évidence non seulement l'influence de la stratégie d'innovation sur la réaction des concurrents, mais aussi l'effet de cette réaction sur la performance des nouveaux produits. Ainsi, le rôle médiateur de la réaction concurrentielle entre la stratégie d'innovation menée et la performance des nouveaux produits<sup>1</sup> lancés sur le marché est au cœur de l'analyse.

La première partie de l'article présente des éléments de littérature qui justifient la structure d'un tel modèle de causalité. Ensuite le détail des relations entre les variables est l'objet d'hypothèses formulées à partir de recherches antérieures. La seconde partie de l'article est consacrée à la présentation de la méthodologie suivie pour tester ces hypothèses. Les résultats sont présentés dans une troisième partie. La conclusion tire les enseignements de cette recherche et propose des pistes de recherches futures.

## 2 LE CADRE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHESES

La stratégie poursuivie par une entreprise lors de son activité d'innovation comprend notamment les choix relatifs à la définition du nouveau produit, à l'identification du marché ciblé et au marketing de lancement. Elle est considérée comme l'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec des nouveaux produits (Urban et Hauser, 1993 ; Montoya-Weiss et Calantone, 1994). Des éléments de la littérature permettent de penser qu'une partie de cette relation est indirecte et s'effectue par le biais d'une influence sur la réaction des concurrents comme le montre la figure 1



**Figure 1 - L'architecture générale du modèle de causalité**

De nombreux auteurs en stratégie et en marketing supposent que la mise en œuvre et l'efficacité d'une stratégie de marché impliquent d'anticiper et d'orienter non seulement le comportement de réponse des consommateurs mais aussi celui des concurrents (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver 1994, Day et Reibstein 1997) et notamment lors de l'activité d'innovation (Gatignon et Xuereb, 1996). Ceci, parce que le succès réel d'une action dépend en grande partie de la réponse des concurrents à cette action (Chen et MacMillan, 1992 ; Chen et Miller, 1994). Accorder ce rôle médiateur à la réaction des concurrents entre la stratégie menée et la performance d'un nouveau produit lancé

suppose la coexistence des deux liens qui constituent la causalité indirecte du modèle présenté dans la figure 1. L'économie de l'innovation reconnaît depuis Schumpeter (1946) la pertinence du lien *réaction/performance* : le gain effectivement perçu par l'innovateur dépend principalement de la concurrence. Ceci a été confirmé par les recherches empiriques focalisées sur le thème de « l'avantage pionnier » (Kerin, Varadarajan et Peterson, 1992). De même, la capacité d'une entreprise à affecter la réaction de ses concurrents par sa stratégie – lien stratégie/réaction – est admise dans la littérature.

La théorie des signaux de marché<sup>ii</sup> suggère que la politique réactionnelle mise en œuvre par les concurrents d'une entreprise, résulte du comportement initial de cette entreprise : à l'introduction d'un nouveau produit sont attachés de nombreux attributs qui sont autant de signaux émis vers les concurrents. A partir de l'interprétation de ces signaux, les concurrents décident de la politique réactionnelle qui s'impose (Heil et Robertson, 1991 ; Heil et Walters, 1993). Ainsi la stratégie d'innovation contribue pleinement à caractériser les signaux émis envers les concurrents et, par là même conditionne la réaction de ces derniers (Chen, Smith et Grimm, 1992). Shankar (1999b) a confirmé cette relation entre la stratégie d'introduction et le comportement de réaction des firmes en place dans une étude portant sur le secteur pharmaceutique.

Le tableau 1 liste les variables latentes retenues pour représenter la stratégie d'innovation, la réaction concurrentielle et la performance d'un nouveau produit et à partir desquelles sont formulées les hypothèses de causalité. Une seule variable latente représente la performance commerciale et financière d'un nouveau produit. Ceci parce que ces notions sont le reflet d'indicateurs liés entre eux et convergents (Gale et Buzel, 1990). Le niveau d'analyse retenu pour la définition de toutes les variables latentes est un nouveau produit et non l'ensemble des nouveaux produits de l'entreprise.

<b>Variable « Performance du nouveau produit »</b>	<b>Variables « Réaction concurrentielle »</b>	<b>Variables « Stratégie d'innovation »</b>
<b>Une variable pour représenter la performance commerciale et financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressivité de la réaction</li> <li>- Délai de réaction</li> <li>- Intensité imitative de la réaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'innovation</li> <li>-Attrait du marché</li> <li>- Intensité concurrentielle du marché</li> <li>- Intensité des efforts marketing</li> <li>- Avantage de prix</li> <li>- Confidentialité avant commercialisation</li> </ul>

## Tableau 1 – Les variables latentes du modèle de causalité

### 2.1. CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉACTION ET PERFORMANCE DU NOUVEAU PRODUIT

La réaction concurrentielle à l'introduction d'un nouveau produit est définie comme l'ensemble des actions marketing visibles par l'observateur extérieur qui sont entreprises par la concurrence après la commercialisation d'un nouveau produit pour défendre, maintenir ou améliorer ses positions concurrentielles dans la catégorie de produits considérée<sup>iii</sup> (Robinson, 1988 ; Gatignon et Bansal, 1990 ; Chen, Smith et Grimm, 1992).

L'agressivité de la réaction exprime le degré d'affrontement qui oppose l'innovateur et la concurrence suite à l'introduction du nouveau produit. Elle dépend de la posture réactionnelle choisie par la concurrence – riposter, ignorer ou s'accommoder – et de l'ampleur des moyens mis en œuvre pour soutenir ce choix (Gatignon et Bansal, 1990). L'analyse stratégique, l'économie industrielle et l'écologie des populations considèrent l'intensité de la rivalité entre firmes comme l'un des facteurs explicatifs essentiels de leur performance. Un avantage concurrentiel et les profits qui en découlent diminuent avec l'intensité de la compétition (Nelson et Winter, 1982 ; Porter, 1986). L'intensité croissante de la compétition amène les acteurs à s'affronter de plus en plus durement pour la possession de ressources de plus en plus rares (Hannan et Freeman, 1977). Dans de telles conditions, il est probable que survienne une intense concurrence par les prix, la distribution, la technologie ou la publicité (Miller et Friesen, 1983). Les suiveurs pourront compenser les avantages de l'innovateur à condition de consacrer d'importantes ressources aux actions marketing et d'innovation (Bowman et Gatignon, 1996 ; Shankar, Carpenter et Krishnamurthi, 1998, 1999). Plusieurs études empiriques ont montré que la probabilité de succès des innovations de produit diminuait dans des environnements caractérisés par une intense compétition (Cooper, 1993). Il semble toutefois que la notion de « bonne concurrence » évoquée par Porter (1986) et Nalebuff et Brandenburger (1996) peut s'appliquer dans un contexte d'innovation. Ce pourra être le cas lorsque les concurrents favorisent par l'intensité de leurs efforts marketing le développement du nouveau marché (Helfer et Orsoni, 1995). Malgré cela, la majorité des arguments amènent à envisager une influence négative de l'agressivité de la réaction sur la performance du nouveau produit.

Le délai de réaction représente le temps que prennent les concurrents pour opérer des changements sur leurs variables du marketing pour tenter de riposter au nouveau produit. Plus la période s'écoulant entre une introduction et la riposte des concurrents est longue, plus

l'innovateur jouit d'une situation de quasi-monopole. Or, une telle situation est propice à la réalisation de profits substantiels et à l'instauration de barrières à l'entrée qui placent l'innovateur en situation favorable lors de l'intensification de la concurrence (Tarondeau, 1994). Huff et Robinson (1994) ont confirmé empiriquement ce principe : ils constatent qu'un allongement de la période faiblement concurrentielle, qui suit l'introduction avant que d'autres firmes n'entrent dans la compétition, est corrélé positivement avec la performance de l'innovateur. Inversement, une réaction rapide minimise les avantages du premier entrant en l'empêchant, par exemple, de s'attacher durablement la préférence des consommateurs (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; Gatignon, Robertson et Fein, 1997). Tous ces arguments plaident en faveur d'une corrélation positive entre délai de réaction et performance du nouveau produit.

L'intensité imitative de la réaction reflète la similarité des produits concurrents avec le nouveau produit et le délai suivant lequel ces produits plus ou moins imitants surviennent sur le marché. L'imitation est présentée comme un élément déterminant l'issue de la compétition en économie de l'innovation (Schumpeter, 1946 ; Gaffard, 1990). En effet, l'avantage de l'innovateur naît de la difficulté de répliquer des ressources et actifs rares ou uniques qu'il a su développer ou acquérir (Arrègle, 1996). La suppression de cette spécificité par l'imitation fait disparaître l'avantage initial. La véracité de ce principe est d'autant plus probable que les imitateurs sont en position souvent favorable parce qu'ils ne supportent pas les coûts élevés de l'innovation (Mansfield, Schwartz et Wagner, 1981 ; Urban et Hauser, 1993). Une imitation rapide place l'innovateur en situation délicate : les imitateurs ont un avantage de coût et l'innovateur n'a pas le temps de pousser les avantages du pionnier. Ainsi, même si certains arguments accordent à l'imitation une influence positive sur la performance du nouveau produit, notamment lorsqu'elle concourt à consacrer l'innovation comme standard de marché (Farrel et Saloner, 1985), on supposera une relation négative entre l'intensité imitative de la réaction et la performance du nouveau produit. Ces discussions conduisent à formuler une première hypothèse :

**H1** – La performance d'un nouveau produit est altérée par l'agressivité de la réaction concurrentielle (a), accrue par le délai de réaction (b) et réduite par l'intensité imitative de la réaction (c).

## **2.2. LE DEGRÉ D'INNOVATION DU NOUVEAU PRODUIT**

Le degré d'innovation d'un produit est l'expression de son unicité et de sa supériorité par rapport aux produits existants (Broustail et Frery, 1993). La majorité des études

empiriques ont validé l'effet bénéfique d'un degré d'innovation élevé sur la performance des nouveaux produits (Montoya-Weiss et Calantone, 1994). Mais le degré d'innovation favorise aussi l'agressivité de la réaction des concurrents parce qu'il représente un signal de menace pour ces derniers (Robinson, 1988 ; Heil et Walters, 1993). Plus une innovation est radicale, plus il est probable qu'elle rende obsolète les produits existants, qu'elle soit destructive des actifs et compétences utilisés dans l'industrie (Abernathy et Clark, 1985, Cohen et Levinthal, 1989) et qu'elle vise à l'obtention d'un monopole. Une telle stratégie d'élimination de la concurrence a toutes les chances d'entraîner des réactions agressives (Easton, 1990). La radicalité d'une innovation accroît aussi la complexité du signal qu'elle représente pour les concurrents et l'interprétation de tels signaux peut s'avérer longue et difficile (Heil et Robertson, 1991). Plus une introduction est innovante, plus il sera difficile et long pour les concurrents d'envisager ses conséquences avec certitude (Boss, 1988). Les changements à envisager sont d'autant plus importants que le niveau de la turbulence initiale survenue dans l'environnement est élevé (Ansoff et Mc Donnel, 1990). A cette nécessité de changement, l'organisation oppose des résistances proportionnelles au changement (Pascale, 1992). Le degré d'innovation devrait donc allonger le délai de réaction. Enfin, la capacité d'une entreprise à imiter l'innovation dépend de la proximité entre ses ressources et compétences et celles qui sont nécessaires pour développer l'innovation. Or plus une innovation est radicale, plus il est probable qu'elle s'éloigne des ressources et compétences qui prévalaient jusque-là dans le secteur (Abernathy et Clark, 1985). La durée d'accumulation de ces actifs spécifiques et le temps d'apprentissage nécessaire à leur utilisation seront donc d'autant plus longs que le degré d'innovation est élevé (Amit et Schoemaker, 1993). Les éléments précités et l'hypothèse H1 conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

**H2** – Le degré d'innovation du nouveau produit a une influence positive directe sur sa performance (a), une influence négative sur sa performance via une élévation de l'agressivité de la réaction (b) et une influence positive sur cette performance via un allongement du délai de réaction (c) et une diminution de l'intensité imitative de la réaction (d).

### **2.3. L'ATTRAIT DU MARCHÉ**

On peut logiquement penser que l'attrait du marché ciblé mesuré par sa taille, sa croissance, sa profitabilité et l'ampleur des besoins des consommateurs ait une influence positive directe sur la performance du nouveau produit : plus le potentiel du marché est important sur ces dimensions, plus il est probable que le nouveau produit obtienne un volume des ventes et des profits conséquents (Cooper et Kleinschmidt, 1987). On peut aussi

souçonner un impact indirect de l'attrait du marché via la réaction concurrentielle. Les marchés à fort potentiel de ventes et profitabilité représentent un enjeu majeur pour les concurrents qui en attendent beaucoup pour leur résultat. Leur propension à investir dans ces marchés est très forte. Il est ainsi probable qu'ils réagissent vigoureusement et rapidement à une nouvelle entrée qui remettrait en cause la position concurrentielle et la profitabilité attendues (Ramaswamy, Gatignon et Reibstein, 1994 ; Bowman et Gatignon, 1995). En revanche, on peut penser que l'attrait du marché ne favorise pas les réactions de type imitatives. En effet, dans les marchés à fort potentiel, les concurrents sont incités à innover compte-tenu de la perspective de recouvrir les coûts de R&D (Foster, 1986). Mais aussi parce que dans ces marchés en développement le *design* dominant des produits n'est pas stabilisé (Abernathy et Utterback, 1978). En tenant compte de H1, on formulera donc l'hypothèse suivante :

**H3** – L'attrait du marché a une influence positive directe sur la performance du nouveau produit (a), une influence négative sur cette performance via un renforcement de l'agressivité de la réaction(b) et une réduction du délai de réaction (c) et une influence positive sur cette performance via une diminution de l'intensité imitative de la réaction (d).

#### **2.4. L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE**

L'intensité concurrentielle reflète la présence de concurrents directs importants pour lesquels le marché représente un enjeu majeur. Elle est un indicateur de l'intensité de la compétition au moment du lancement du nouveau produit. Les effets négatifs d'une intense compétition sur la performance du nouveau produit ont déjà été évoqués dans le paragraphe consacré à l'impact de l'agressivité de la réaction sur la performance. Pour les mêmes raisons que celles alors évoquées – guerre de prix, niveau des dépenses de publicité, conditions d'accès à la distribution - nous supposons une influence négative de l'intensité concurrentielle du marché sur la performance du nouveau produit. L'intensité concurrentielle initiale est bien évidemment supposée avoir une influence sur les caractéristiques de la réaction. Les firmes en place sont généralement plus motivées pour répondre à des actions lorsque celles-ci menacent leurs positions centrales sur des marchés dont elles dépendent fortement. Les conséquences de ces actions sont certainement jugées plus graves par les concurrents qui y réagissent alors vigoureusement et rapidement pour préserver leurs intérêts (Heil et Walters,1993 ; Chen et Miller, 1994 ; Bowman et Gatignon, 1995), mais aussi afin de dissuader les attaques futures d'autres challengers sur des positions vitales (Milgrom et Roberts, 1982). En revanche, on peut penser que l'intensité concurrentielle telle qu'elle a été

définie ne favorise pas les réactions de type imitative : des concurrents bien implantés sont plus à même de développer l'innovation et d'en bénéficier (Kamien et Schwartz, 1982 ; Urban et Hauser, 1993). En tenant compte de H1, on formulera donc l'hypothèse suivante :

**H4** – L'intensité concurrentielle a une influence négative directe sur la performance du nouveau produit (a), une influence négative sur cette performance via un renforcement de l'agressivité de la réaction (b) et une diminution du délai de réaction (c) et une influence positive sur cette performance via une réduction de l'intensité imitative de la réaction (d).

## **2.5. L'INTENSITÉ DES EFFORTS MARKETING DE LANCEMENT**

L'intensité des efforts marketing reflète l'ampleur des moyens et actions dévolus aux différents instruments du marketing mix en vue de soutenir le lancement du nouveau produit à l'exclusion du prix et des caractéristiques du produit qui sont traités dans deux autres variables. Les efforts consacrés aux variables du marketing mix d'un nouveau produit sont, depuis longtemps, supposés exercer un rôle positif majeur sur ses parts de marché et ses volumes de ventes (Lambin, 1970). Mais une intensification de ces efforts représente une menace élevée pour les concurrents et un signal d'hostilité fort à leur égard (Heil et Walters, 1993). Ces derniers, pour contrer efficacement cette menace, devront déployer plus d'efforts marketing que l'innovateur compte-tenu de l'efficacité décroissante des instruments marketing en fonction de l'ordre d'entrée (Bowman et Gatignon, 1996). De plus, l'effet dissuasif que pourrait avoir l'intensité des efforts marketing sur la propension à riposter des concurrents (Gatignon et Bansal, 1990) n'est pas soutenu par les résultats des études empiriques (Heil et Walters, 1993 ; Robertson, Eliashberg et Rymon, 1995). L'intensité des efforts marketing devrait donc augmenter l'agressivité de la réaction. On peut penser qu'elle augmente aussi sa rapidité : les efforts marketing ayant pour vocation de prévenir le marché d'un lancement sont autant d'occasions d'alerter les rivaux qu'une action concurrentielle est entreprise. Ils favorisent la visibilité et la détection de l'introduction et, par là même, la vitesse d'une réaction (Chen et Miller, 1994). En revanche, un fort marketing de lancement devrait réduire la probabilité de réactions imitatives. Des actions comme la publicité intensive (Aaker, 1991), l'établissement de relations privilégiées avec la distribution (Karakaya et Stahl, 1989) ou une politique de gamme élargie (Smiley, 1988) constituent de véritables barrières à l'entrée pour les suiveurs. En tenant compte de H1, on formulera donc l'hypothèse suivante :

**H5** – L'intensité des efforts marketing a une influence positive directe sur la performance du nouveau produit (a), une influence négative sur cette performance via un

renforcement de l'agressivité de la réaction (b) et une réduction du délai de réaction (c) et une influence positive sur cette performance via une diminution de l'intensité imitative de la réaction (d).

## **2.6. L'AVANTAGE DE PRIX DU NOUVEAU PRODUIT**

Les quantités vendues sont généralement une fonction inverse du prix. L'effet négatif du prix serait encore plus important dans les premiers temps du cycle de vie d'un produit (Simon, 1979) et les modèles de diffusion considèrent généralement qu'un prix faible favorise la diffusion d'une innovation (Kalish et Lilien, 1986). De ce fait, un prix réduit en favorisant le décollage des ventes d'un nouveau produit contribuera à l'augmentation des marges par effet de volume en diminuant la part des charges fixes dans le prix de ce produit. Mais la détermination d'un prix agressif lors du lancement d'un nouveau produit constitue généralement un signal d'agressivité à l'égard des concurrents. De nombreux travaux suggèrent l'existence de comportements symétriques entre compétiteurs en termes de niveau de fixation des prix (Axelrod, 1984 ; Ramaswamy, Gatignon et Reibstein, 1994). On peut donc s'attendre au déclenchement d'une guerre des prix lorsque le prix de l'introduction est agressif (Gatignon et Bansal, 1990 ; Bon et Jallat, 1997). La contre-attaque à un prix agressif peut se faire très rapidement par une action similaire entreprise par la concurrence. Ce type d'action est rapide à mettre en œuvre car elle ne nécessite pas d'expertise particulière, de coordination complexe ni de ressources spécifiques (MacMillan, Mc Caffery et Van Wijk, 1985). Un prix de lancement agressif devrait donc favoriser des ripostes agressives et rapides. Inversement, il ne devrait pas encourager l'imitation. Tout d'abord parce qu'un prix de pénétration faible favorise une occupation rapide du marché par l'innovateur (Eliashberg et Jeuland, 1986). Ensuite, parce que l'innovateur signale par un prix faible une structure de coûts avantageuse propice à une stratégie de domination par les coûts (Milgrom et Roberts, 1982). Les candidats à l'imitation sont ainsi dissuadés de lancer des produits *me too*. Aussi en tenant compte de H1, on formulera l'hypothèse suivante :

**H6** – L'avantage de prix du nouveau produit a une influence positive directe sur la performance du nouveau produit (a), une influence négative sur cette performance via une augmentation de l'agressivité de la réaction (b) et une réduction du délai de réaction (c) et une influence positive sur cette performance via une diminution de l'intensité imitative de la réaction (d).

## **2.7. LA CONFIDENTIALITÉ AVANT COMMERCIALISATION**

La confidentialité entourant le nouveau produit avant sa commercialisation renvoie à la quantité et à la nature des informations communiquées sur le produit avant qu'il ne soit lancé sur le marché. On peut penser que plus il y a d'informations divulguées sur le produit avant sa commercialisation, plus les consommateurs sont avancés dans leur processus d'achat le jour du lancement, plus le marché sera préparé à accueillir le nouveau produit et plus son rythme de diffusion devrait être accéléré après l'introduction (Robertson, 1993). La confidentialité devrait réduire ces effets bénéfiques. Mais, la divulgation d'informations constitue autant de signaux adressés aux concurrents pour modifier leurs choix et adapter leur stratégie. Elle favorise la coordination inter-concurrents (Heil et Robertson, 1991). Le fait de divulguer des informations avant le lancement peut favoriser l'émergence d'un dialogue par échange d'annonces (Robertson, Eliashberg et Rymon, 1995) permettant d'éviter les situations conflictuelles et une bataille sur le terrain (Farrel, 1987). La confidentialité réduit les opportunités d'échanges inter-firmes propices à la coordination et à la coopération et a toutes les chances d'augmenter l'agressivité de la réaction : les comportements visant à protéger l'innovation de toute imitation – recours aux brevets ou au secret – reviennent à rechercher une élimination de la concurrence par l'obtention d'une situation de monopole. Il est probable que face à ce type de menace, les concurrents réagissent vigoureusement (Easton, 1990). Robertson, Eliashberg et Rymon (1995) ont effectivement constaté une élévation de l'agressivité de la réaction concurrentielle lorsque des mécanismes de protection de l'innovation sont utilisés. La divulgation d'informations avant la commercialisation du produit contribue aussi à avancer dans le temps la détection du lancement par les concurrents et doit leur permettre de réagir plus rapidement afin d'anticiper l'arrivée prochaine du produit (Eliashberg et Robertson, 1988). A l'inverse, la confidentialité peut s'avérer un moyen efficace de retarder la riposte des concurrents (Porter, 1986). Cette question de la confidentialité lors du développement du nouveau produit est au cœur des phénomènes d'imitation. L'entreprise, selon la quantité et la précision des informations qu'elle divulgue, encourage ses concurrents à modifier leurs propres produits dans une direction similaire au produit annoncé (Kohli, 1992). Inversement, dans certaines industries où la protection par brevet n'est pas efficace, le secret entourant le développement du nouveau produit apparaît comme un moyen efficace de combattre l'imitation (Levin et al., 1987). En tenant compte de H1, on formulera l'hypothèse suivante :

**H7** – La confidentialité avant commercialisation a une influence négative directe sur la performance du nouveau produit (a), une influence négative sur cette performance via une augmentation de l'agressivité de la réaction (b) et une influence positive sur cette performance

via un allongement du délai de réaction (c) et une réduction de l'intensité imitative de la réaction (d).

La figure 2 (page suivante) présente les hypothèses formulées sous la forme d'un modèle causal explicatif de la performance d'un nouveau produit.

### **3 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **3.1. LA COLLECTE DES DONNÉES ET LA MESURE DES VARIABLES**

Afin de tester les hypothèses, nous avons réalisé une enquête postale auprès d'entreprises présentes sur le territoire français dans dix secteurs d'activités et dont les produits sont destinés aux particuliers<sup>iv</sup> (Tableau 2). Les entreprises de ces secteurs et les responsables marketing de leurs différentes catégories de produit considérés comme des informateurs clés ont été identifiés à l'aide du fichier Kompass. Les 1591 questionnaires envoyés ont permis de collecter 161 réponses exploitables après avoir éliminé les questionnaires incomplets et ceux dont les répondants n'avaient pas le niveau d'information adéquat.

<b>Industrie alimentaire</b>	<b>30%</b>
<b>Parfums et produits pour la toilette</b>	<b>15,5%</b>
<b>Peintures et vernis</b>	<b>10,5%</b>
<b>Matériel informatique</b>	<b>7,5%</b>
<b>Industrie pharmaceutique</b>	<b>7,5%</b>
<b>Articles de sport</b>	<b>7,5%</b>
<b>Electroménager</b>	<b>7%</b>
<b>Automobile</b>	<b>6%</b>
<b>Equipement et outillage</b>	<b>4,5%</b>
<b>Produits financiers et d'assurance</b>	<b>4%</b>

**Tableau 2 – Structure sectorielle de l'échantillon**

Les variables à l'origine des hypothèses étant relatives au lancement d'un nouveau produit donné, il a été demandé aux répondants de répondre aux questions en se basant sur le dernier nouveau produit lancé par leur entreprise dont la commercialisation est effective depuis au moins un an. Cette antériorité nous a paru nécessaire pour que les personnes

interrogées disposent d'informations relatives à la performance commerciale et financière du produit.

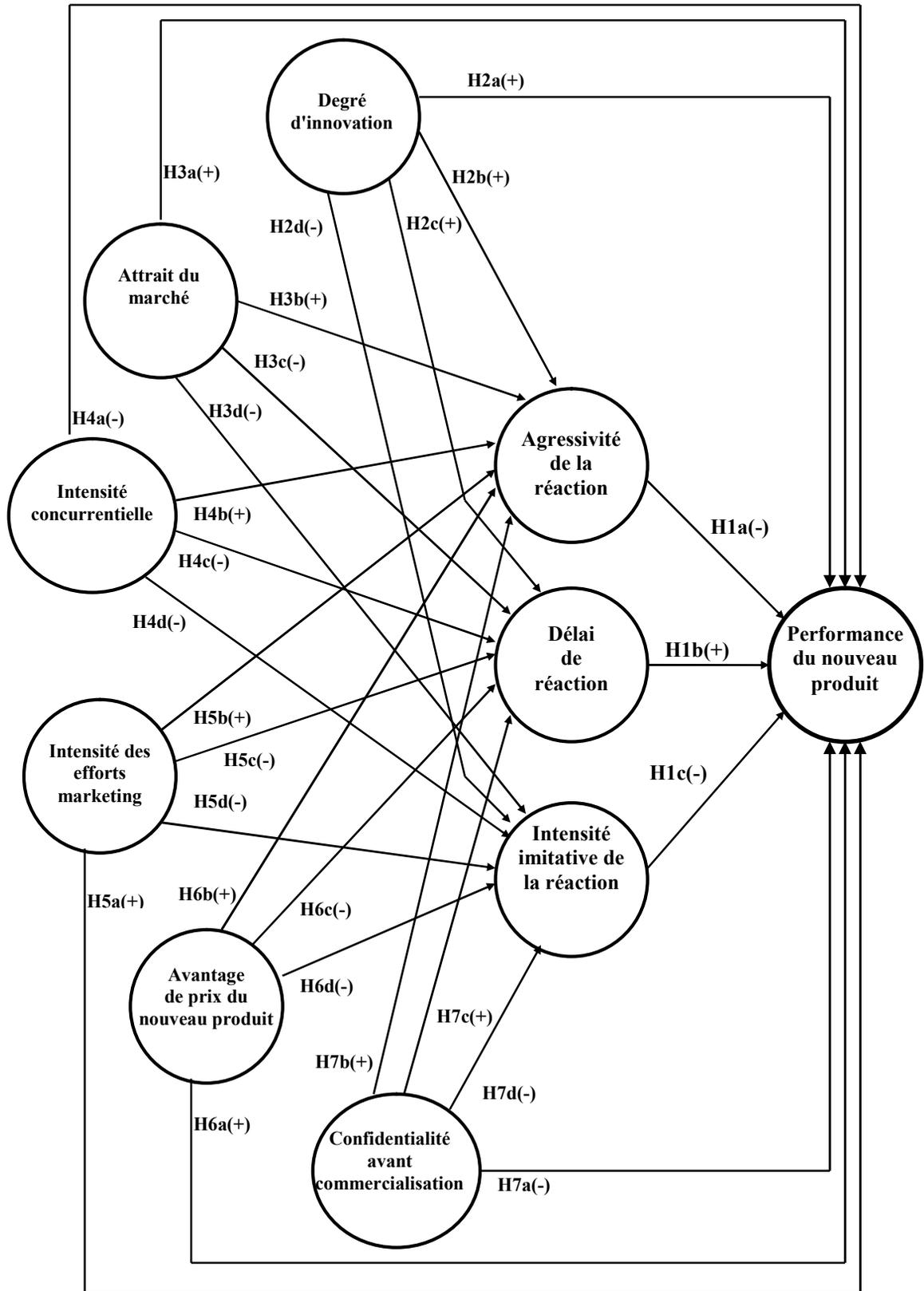


Figure 2 - Le modèle causal de la performance d'un nouveau produit

De plus, il nous a paru indispensable d'imposer ces critères de choix afin d'éviter que les répondants introduisent des biais dans l'échantillon en privilégiant des lancements réussis ou trop anciens<sup>v</sup>. Il a été précisé aux répondants que la notion de « nouveau produit » renvoyait indifféremment à un produit totalement nouveau ou à une nouvelle version d'un produit existant. En effet, il est important que l'échantillon comporte des produits aux degrés d'innovations différents afin de pouvoir tester l'influence de cette variable. Afin de mesurer les trois variables caractérisant la réaction concurrentielle, nous avons fait le choix de ne considérer que la réaction du principal concurrent du nouveau produit<sup>vi</sup>. Ceci car des entretiens exploratoires avec des responsables marketing ont mis en avant que chaque nouveau produit n'avait en général qu'un seul concurrent direct susceptible d'altérer significativement son résultat. D'autre part, il nous a paru raisonnable de questionner les répondants uniquement sur la réaction du principal concurrent qu'ils sont supposés connaître le mieux afin d'éviter les biais inhérents à des réponses approximatives. Nous avons fait le choix dans cette recherche d'utiliser des mesures perceptuelles pour toutes les variables du modèle. Ces mesures, bien qu'elles puissent être soupçonnées de certains biais, nous paraissent adaptées dans le contexte de cette recherche. Dans le cadre d'une étude multi-sectorielle, elles permettent aux répondants d'intégrer implicitement dans leurs évaluations les particularismes sectoriels, les conditions économiques spécifiques, la diversité des objectifs poursuivis et la variété des horizons temporels. Dans le cas précis des variables de la réaction, les mesures perceptuelles ont l'avantage de tenir compte des pratiques habituelles au sein du secteur. En outre, des études précédentes ont montré une forte corrélation entre les mesures subjectives et leurs contreparties objectives (Dess et Robinson, 1984 ; Pearce, Robbins et Robinson, 1987). Toutes les variables ont été évaluées à l'aide de plusieurs items inspirés de recherches antérieures et adaptés suite à deux pré-tests du questionnaire. Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert en cinq points. Nous avons vérifié la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des mesures utilisées<sup>vii</sup>.

#### **4 L'ANALYSE DES RESULTATS**

Dans notre échantillon, 62% des répondants déclarent que leur principal concurrent a montré des changements significatifs de son comportement commercial après l'introduction du nouveau produit. Il confirme les chiffres déjà obtenus dans d'autres recherches : Bowman et Gatignon (1995) ont constaté une réaction des concurrents à l'introduction d'un nouveau

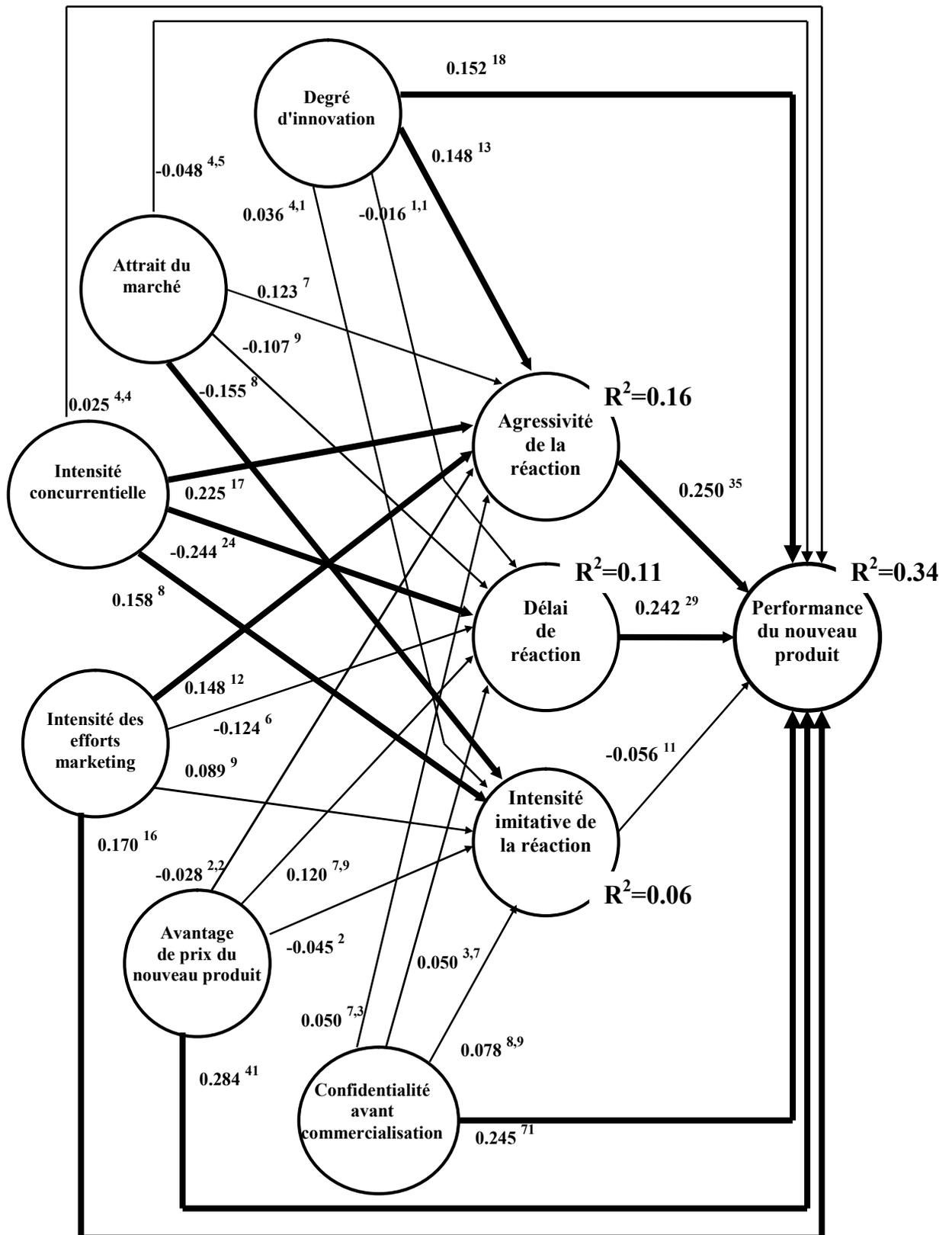
produit dans 60.2% des cas. Ceci souligne l'importance d'une meilleure compréhension de l'impact de la réaction concurrentielle sur la performance des nouveaux produits.

#### **4.1. LA MÉTHODE STATISTIQUE UTILISÉE**

Les hypothèses que nous avons formulées et que nous souhaitons tester peuvent être représentées sous la forme d'un modèle causal dans le sens où elles établissent des relations structurelles entre des variables latentes (figure 2). Les méthodes d'équations structurelles telles que l'approche PLS (*Partial Least Square*) permettent de résoudre le système d'équations simultanées représentant le réseau de relations entre les variables et d'estimer ainsi des coefficients qui quantifient ces relations (Tenenhaus, 1998). L'approche PLS a été préférée à l'analyse des structures de covariance (LISREL) car elle offre des conditions d'utilisations plus souples : elle peut s'appliquer sur des échantillons de petite taille et ne nécessite pas d'hypothèses sur la normalité des variables et des résidus. Elle est, en outre, parfaitement adaptée à des indicateurs de type réfléchitifs pour établir la mesure des variables latentes<sup>viii</sup>. Pour appliquer l'approche PLS à nos données, nous avons utilisé le logiciel PLS 1.8 de Lohmöller qui est le seul à présenter dans son intégralité la procédure de l'approche PLS. Les coefficients et leur niveau de significativité sont présentés dans la figure 3<sup>ix</sup>. Pour faciliter l'interprétation, les flèches symbolisant les relations entre les variables sont en gras lorsque les coefficients correspondants sont significativement différents de zéro et que leur valeur est supérieure ou proche de 0,15. Dans le cas contraire, il en est déduit une absence de relation.

#### **4.2. LA QUALITÉ GLOBALE DU MODÈLE**

L'indice  $Q^2$  de Stone-Geisser fourni par le logiciel est positif et significativement différent de zéro (Tableau 3). On peut donc considérer que le modèle a une validité prédictive. La qualité globale du modèle peut être aussi appréciée par les coefficients de détermination  $R^2$  (Tableau 3).



La valeur | t | calculée est donnée en exposant (formule cf tableau 3)

Le coefficient est significatif pour | t | > 3,25 (intervalle de confiance de 99%)

**Figure 3 - Le modèle causal : synthèse des résultats obtenus par PLS**

Variable expliquée	R <sup>2</sup>
Performance du nouveau produit	0.34
Agressivité de la réaction	0.16
Délai de réaction	0.11
Intensité imitative de la réaction	0.06

**Q<sup>2</sup> = 0,088    | t | = 4,68 > 3,25    p < 0,01**

La qualité globale du modèle est testée par validation croisée sur plusieurs sous-échantillons suivant la procédure développée par Stone et Geisser (Valette-Florence, 1988 ; Tenenhaus, 1998) : l'indice « Q<sup>2</sup> » a la forme Q<sup>2</sup> = 1 - E/O ou O représente la somme des carrés des variables observées et E la somme des carrés de erreurs. Le modèle est considéré comme ayant une validité prédictive lorsque Q<sup>2</sup> est > 0. Un test de Student évalue la non nullité de Q<sup>2</sup> en utilisant la formule suivante :

$$t = \left| \frac{J(\theta)}{\sigma_{\theta} / \sqrt{n}} \right|$$

Où J(θ) = valeur moyenne du coefficient  
σ<sub>θ</sub> = écart type du coefficient  
d°f = n - 1 et n = nombre d'échantillons utilisés dans la procédure de validation (ici n = 10)

**Tableau 3 – Qualité globale du modèle (R<sup>2</sup> et Q<sup>2</sup> de Stone et Geisser)**

Ainsi, notre modèle explique une proportion significative de la performance du nouveau produit (34%), de l'agressivité de la réaction (16%) et du délai de réaction (11%). En revanche, l'intensité imitative de la réaction est mal expliquée (6%). Par ailleurs, elle n'a pas d'impact significatif sur la performance du nouveau produit contrairement à ce que nous attendions (H1c). Cette neutralité est peut être le fruit d'une faible représentation des réactions de type imitatives dans notre échantillon (moins de 30% des cas).

Malgré cela, la structure générale du modèle que nous avons présenté au début de cet article n'est pas contredite par les résultats. Outre la confirmation d'une influence directe de variables de la stratégie d'innovation sur la performance du nouveau produit, on constate bien une influence indirecte de certaines de ces variables sur la performance via un effet sur les caractéristiques de la réaction : deux caractéristiques de la réaction – l'agressivité et le délai – sont reliées à la performance du nouveau produit par des coefficients significativement différents de zéro. Les trois variables de la réaction concurrentielle sont elles mêmes

déterminées significativement et selon des degrés divers par des variables représentant la stratégie d'innovation. On notera toutefois, compte-tenu du niveau général des  $R^2$  associés aux variables de la réaction, que d'autres facteurs non pris en compte dans le modèle concourent à déterminer le comportement de réaction des concurrents.

#### 4.3. LE TEST DES HYPOTHÈSES

<b>Variabes stratégie d'innovation</b>	<b>Influence directe sur la performance</b>	<b>Influence indirecte sur la performance</b>	<b>Influence globale sur la performance</b>
Degré d'innovation	+ (H2a validée)	+ (H2b validée)	+
Intensité des efforts marketing	+ (H5a validée)	+ (H5b validée)	+
Avantage de prix	+ (H6a validée)	Non	+
Confidentialité	+ (H7a non validée)	Non	+
Intensité concurrentielle	Non	+ (H4b validée) - (H4c validée)	Ambiguë

**Tableau 4 – Synthèse de l'influence constatée des variables de la stratégie d'innovation**

Au sein de l'hypothèse H1, seule l'hypothèse H1b est validée par les résultats statistiques. Conformément au principe de l'avantage pionnier répandu dans la littérature, le temps pris par les concurrents pour réagir au lancement d'un nouveau produit augmente la performance de celui-ci. L'hypothèse H1a n'est pas validée car le coefficient reliant l'agressivité de la réaction à la performance est bien significatif mais son signe est positif. Ce résultat inattendu s'inscrit en cohérence avec certains développements récents qui soulignent les nombreux bénéfices que peut tirer une entreprise de concurrents présents et réactifs (Nalebuff et Brandenburger, 1996). On peut en particulier supposer un effet favorable dû à la multiplication des efforts marketing, des réductions de prix et des campagnes promotionnelles.

L'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse H1 effectuée, nous pouvons étudier les relations directes et indirectes entre les variables de la stratégie d'innovation et la performance

d'un nouveau produit. Les résultats obtenus nous conduisent à classer les variables de la stratégie en trois catégories : celles ayant un impact positif direct et indirect, celles montrant une influence positive uniquement directe et celles qui manifestent une influence indirecte ambiguë (tableau 4). On notera en particulier que trois des variables de la stratégie opèrent leur influence sur la performance par l'intermédiaire de leur impact sur la réaction des concurrents. Le degré d'innovation et l'intensité des efforts marketing ne montrent aucune ambiguïté puisque leur influence globale est positive. On retrouve là un résultat généralement admis dans la littérature. L'avantage de prix a lui un effet positif direct sur la performance. C'est le coefficient constaté le plus important. Ainsi, conformément au principe établi en marketing, le prix est un élément décisif de la performance commerciale et financière, y compris pour les produits nouvellement lancés. L'impact positif direct de la confidentialité est contraire à l'hypothèse H7a. Les vertus de l'effet de surprise semblent donc supérieures aux avantages retirés de la préparation du marché à l'accueil du produit. L'absence de sensibilité des variables de la réaction à la confidentialité peut être expliquée par le caractère habituel de la pratique du secret lors des lancements (80% des cas dans notre échantillon) et qui, de ce fait, n'appelle pas de réaction particulière. Les résultats obtenus quant à l'impact indirect de l'intensité concurrentielle sont particulièrement intéressants puisqu'ils montrent qu'une variable exerce son effet ultime sur la performance uniquement par le biais des variables intermédiaires de la réaction. De plus, ils montrent que l'effet finalement obtenu peut être complexe et ambigu puisque l'intensité concurrentielle a un impact indirect positif via l'agressivité de la réaction et un effet indirect négatif via le délai de réaction.

## **5 CONCLUSION**

Au-delà de la confirmation de facteurs clés de succès tels que le degré d'innovation, l'intensité des efforts marketing, l'avantage de prix et la confidentialité, cette recherche montre, en premier lieu que la compréhension de l'effet de la stratégie d'innovation sur la performance d'un nouveau produit est améliorée lorsque l'on considère son influence intermédiaire sur le comportement de réaction de la concurrence. A ce titre, ces résultats représentent un encouragement à poursuivre l'étude de l'introduction des nouveaux produit et de ses conséquences en intégrant dans l'analyse des variables médiatrices représentant le comportement de réponse des concurrents. En second lieu, les résultats de notre recherche valident empiriquement le concept de stratégie proactive dans un contexte de lancement de nouveau produit. Nous avons montré que les innovateurs ont la possibilité d'orienter la

réaction de leur principal concurrent en jouant sur différentes caractéristiques du nouveau produit et de son lancement. La formulation d'une stratégie d'innovation devrait donc intégrer, en plus de la recherche d'une réponse optimale des consommateurs, la recherche d'une réponse optimale des concurrents. Enfin, nos résultats soutiennent certaines évolutions récentes de la théorie qui soulignent les vertus de la concurrence dans de nombreuses circonstances. Ils confirment bien l'intérêt d'une réaction retardée de la part du principal concurrent. Cependant, une réaction agressive de sa part constitue un élément favorisant la performance d'un nouveau produit. Dans cette optique, tous les concurrents ne sont pas à considérer comme des menaces pour les innovateurs. Dans la terminologie utilisée par Nalebuff et Brandenburger (1996), le principal concurrent s'avère être un « complémenteur » au sens où il accroît, par sa réaction, la performance du nouveau produit. Ce résultat est conforme à ceux issus des travaux portant sur les groupes stratégiques qui ont mis à jour des comportements de coopération tacite entre certaines firmes concurrentes d'un même secteur (Caves et Porter, 1977 ; Scherer et Ross, 1990 ; Peteraf, 1993) et des modes de réaction plus ou moins accommodants entre les différentes catégories de concurrents<sup>x</sup> (Smith, Grimm, Wally et Young, 1997). Rien ne nous permet d'affirmer que nous aurions obtenu les mêmes résultats en élargissant la mesure de la réaction concurrentielle à l'ensemble des concurrents de l'innovateur. A l'instar des travaux sur les groupes stratégiques, d'autres recherches pourraient intégrer un plus grand nombre de concurrents dans l'analyse pour essayer de faire émerger une typologie de ces derniers en fonction des effets de leur réaction sur la performance des nouveaux produits. Un autre axe de recherche pourrait consister à améliorer l'explication des variables de réaction en introduisant d'autres variables explicatives telles que le recours aux brevets ou en étudiant les relations de causalité entre les caractéristiques de la réaction. Finalement, bien que nous ayons souligné les avantages liés à l'utilisation de mesures perceptuelles des variables dans cette recherche, il n'en reste pas moins vrai que ce type de mesures peut générer certains biais susceptibles d'influencer les résultats – subjectivité des répondants ou imprécision dans les perceptions. De futures recherches devraient s'attacher à confirmer ces premiers résultats en ayant recours à des mesures plus objectives des variables.

---

<sup>i</sup> Dans cet article, est considéré comme nouveau produit tout produit ou service lancé sur le marché par une entreprise qui montre une évolution relativement à son offre existante. La notion de nouveauté n'est pas définie a priori puisqu'elle est prise en compte dans l'analyse elle-même au travers d'une variable saisissant le degré d'innovation d'un nouveau produit. Par souci d'homogénéité, on ne s'intéresse qu'aux nouveaux produits destinés aux particuliers.

---

<sup>ii</sup> Beaucoup de recherches théoriques et empiriques, menées dans des disciplines diverses et portant sur des contextes variés, ont validé la pertinence de la théorie des signaux pour expliquer la réaction d'une partie à l'action d'une autre partie. Pour les économistes, le comportement des acteurs d'un oligopole dépend des signaux émis au travers de leur politique de prix (Kreps et Wilson, 1982). L'analyse des marchés financiers s'appuie largement sur la notion de signal (Fama, 1970). Les psychologues ont démontré que l'interprétation des actions observables conduit les interactions humaines (Baron et Byrne, 1984).

<sup>iii</sup> Sans que soit niée leur existence, sont exclues de cette définition, les réactions anticipées qui pourraient survenir avant même le lancement du produit, les réactions qui prendraient d'autres formes que des évolutions dans les composantes du marketing mix des concurrents, les réactions qui seraient engagées dans une autre catégorie de produits que celle du nouveau produit.

<sup>iv</sup> Les secteurs des biens dits « de consommation » et « industriels » apparaissent très différents sur de nombreuses dimensions et il nous semble préférable de les étudier séparément. Nous avons décidé de retenir dix secteurs afin de disposer d'un échantillon suffisamment large et d'obtenir des résultats généralisables au-delà des spécificités sectorielles. Deux critères ont déterminé la sélection des secteurs : l'importance des lancements de nouveaux produits et l'existence d'une concurrence entre les firmes.

<sup>v</sup> Au final, les nouveaux produits de l'échantillon sont évalués entre 12 mois et 53 mois après leur lancement sur le marché, avec une moyenne à 21 mois. La performance d'un produit est donc envisagée à moyen terme. Cette différence entre les périodes d'évaluation n'est pas problématique du fait que nous ayons recours à des mesures perceptuelles de la performance. Ce type de mesures à l'avantage de permettre au répondant de tenir compte de l'horizon temporel considérée dans son évaluation.

<sup>vi</sup> Dans le questionnaire, il a été précisé aux répondants ce qu'il faut entendre par « principal concurrent » : *ce concurrent est celui qui, selon vous, proposait le ou les produits les plus directement en concurrence avec ce nouveau produit et dont les actions influaient le plus sur vos performances commerciales dans cette catégorie de produits. Il ne s'agit pas forcément du leader dans la catégorie de produits. Si plusieurs de vos concurrents remplissent ces conditions, choisissez celui que vous connaissez le mieux.*

<sup>vii</sup> Les items et les analyses qui ont conduit à valider la qualité du modèle de mesure sont disponibles auprès de l'auteur.

<sup>viii</sup> Nos mesures – les items – sont les reflet d'une réalité que l'on n'a pas pu mesurer directement : les perceptions managériales sont un reflet, une conséquence de la réalité objective. Les relations causales vont des variables conceptuelles vers les variables observables. L'approche PLS est conçue pour minimiser l'erreur de mesure inhérente à ce mode de relation réflexif entre les variables manifestes et les construits.

<sup>ix</sup> Compte tenu de l'absence d'hypothèse sur la normalité des données, la valeur des coefficients et leur significativité ont été évaluées suivant la procédure de Jackknife (Valette-Florence, 1988). La formule utilisée pour calculer la valeur du « t » est identique à celle présentée dans le tableau 3.

<sup>xx</sup> L'innovateur et son principal concurrent appartiendraient au même groupe stratégique au sein du secteur et montreraient l'un envers l'autre des comportements accommodants. Lors d'entretiens préparatoires à cette recherche, les responsables marketing ont souvent fait la distinction entre la concurrence que représente les firmes aux marques établies et celles qu'ils qualifient de « discounter ». Les premières sont souvent soucieuses de préserver l'attrait du marché à long terme et de s'attacher durablement la demande. Elles évitent les attaques frontales et les comportements destructeurs comme les guerres de prix. Leurs efforts marketing visent à préserver la croissance à long terme et la rentabilité de l'ensemble du marché. Elles sont souvent considérées comme la concurrence principale. Les secondes recherchent souvent la rentabilité à court terme en s'engouffrant dans les créneaux de marché ouverts par les premières avec des politiques de prix cassés et d'imitation au moindre coût.

## Bibliographie

- Aacker D.A. (1991), *Managing brand equity*, New York, Free Press.
- Abernathy W.J. et Clark K. (1985), Innovation: mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14, february, 3-22.
- Abernathy W.J. et Utterback J.M. (1978), Patterns of industrial innovation, *Technology Review*, 80, 7, 40-47.
- Amit R. et Schoemaker P. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Ansoff I. et McDonnell E.J. (1990), *Implanting strategic management*, second edition, New-York, Prentice Hall.
- Arrègle J.L. (1996), Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 108, 25-36.
- Axelrod R. (1984), *The evolution of competition*, New York, Basic Books.
- Baron R.A. et Byrne D. (1984), *Social psychology : understanding human interaction*, Boston, Allyn and Bacon Inc.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The moderator-mediator distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182
- Bon J. et Jallat F. (1997), Guerre des prix et concurrence : une analyse en situation de crise économique, *Revue Française de Marketing*, 1, 161, 49-59.
- Boss J.F. (1988), Les spécificités du management de haute technologie, *Revue Française du Marketing*, 2, 117, 7-22.
- Bowman D. et Gatignon H. (1995), Determinants of competitor response time to a new product introduction, *Journal of Marketing Research*, 32, 1, 42-53.
- Bowman D. et Gatignon H. (1996), Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share, *Marketing Science*, 15, 3, 222-242.
- Broustail J. et Frery F. (1993), *Le management stratégique de l'innovation*, Paris, Précis Dalloz.
- Carpenter G.S. et Nakamoto K. (1989), Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, 26, august, 285-296.
- Caves R.E. et Porter M. (1977), From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- Chen M.J. et MacMillan I.C. (1992), Nonresponse and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35, 3, 539-570.
- Chen M.J. et Miller D. (1994), Competitive attack, retaliation and performance : an expectancy-valence framework, *Strategic Management Journal*, 15, 2, 85-102.
- Chen M.J., Smith K.G. et Grimm C.M. (1992), Action characteristics as predictors of competitive responses, *Management Science*, 38, 3, 439-455.
- Cohen W. et Levinthal D. (1989), Innovation and learning : the two faces of R&D, *Economic Journal*, 99, 397.
- Cooper R.G. (1993), *Winning at new products*, second edition, Reading MA, Addison-Wesley.
- Cooper R.G. et Kleinschmidt E.J. (1987), New products, what separates winners from losers, *Journal of Product Innovation Management*, 4, 3, 169-184.
- Day G. et Reibstein D. (1997), Anticiper sur la concurrence, *Les Echos - L'art du management*, vendredi 16 mai, II-III.
- Debruyne M., Monaert R., Griffin A., Hart S., Hultink E.J. et Robben H. (2002), The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 159-170
- Dess G.G. et Robinson R.B. (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately held firm and conglomerate business unit, *Strategic*

- Management Journal*, 5, 265-273.
- Easton G. (1990), Relationships among competitors, *The Interface of marketing and strategy*, eds. Day G., Weitz B.A. et Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press.
- Eliashberg J. et Jeuland A.P. (1986), The impact of competitive entry in a developing market upon dynamic pricing strategies, *Marketing Science*, 5, 1, 20-36.
- Eliashberg J. et Robertson T. (1988), New product preannouncing behavior : a market signaling study, *Journal of Marketing Research*, 5, 3, 282-292.
- Erickson G.M. (1990), Assessing market response : a review of empirical research, *The interface of marketing and strategy*, eds. Day G., Weitz B.A. et Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press, 353-385.
- Fama E. (1970), Efficient capital markets : a review of theory and empirical work, *Journal of Finance*, 25, may, 383-417.
- Farrell J. (1987), Cheap talk, coordination and entry, *Rand Journal of Economics*, 18, 1, 34-39.
- Farrell J. et Saloner G. (1985), Standardization, compatibility and innovation, *Rand Journal of Economics*, 16, 1, 70-83.
- Foster R.N. (1986), *Innovation: the attacker's advantage*, New York, Summit book.
- Gaffard J.L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Paris, Précis Dalloz.
- Gale B.T. et Buzzell R.D. (1990), Market position and competitive strategy, *The Interface of marketing and strategy*, eds. Day G., Weitz B.A. et Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press.
- Gatignon H. et Bansal P. (1990), Market entry and defensive strategies, *The interface of marketing and strategy*, eds. Day G., Weitz B.A. et Wensley R., Greenwich Connecticut, JAI Press, 305-330.
- Gatignon H. et Xuereb J.M. (1996), Strategic orientation of the firm and new product performance, papier de recherche, Cerressec, Groupe Essec, Cergy Pontoise.
- Gatignon H., Robertson T.S. et Fein A.J. (1997), Incumbent defense strategies against new product entry, *International Journal of Marketing Research*, 14, 2, 163-176.
- Hannan M.T. et Freeman J.H. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Heil O.P. et Robertson T.S. (1991), Competitive marketing signals : a research agenda, *Strategic Management Journal*, 12, 5, 403-418.
- Heil O.P. et Walters R.G. (1993), Explaining competitive reactions to new products: an empirical signaling study, *Journal of Product Innovation Management*, 10, 1, 53-65.
- Helfer J.P. et Orsoni J. (1995), *Marketing*, quatrième édition, Paris, Vuibert.
- Huff L.C. et Robinson W.T. (1994), The impact of lead time and years of competitive rivalry on pioneer market share advantages, *Management Science*, 40, 10, 1370-1377.
- Kalish S. et Lilien G.L. (1986), A market entry model timig model for new technologies, *Management Science*, 32, 194-205.
- Kamien M. et Schwartz N.L. (1982), *Market structure and innovation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Karakaya F. et Stahl M.J. (1989), Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets, *Journal of Marketing*, 53, 2, 80-91.
- Kerin R.A., Varadarajan P.R. et Peterson R.A. (1992), First moover advantage : a synthesis, conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, 56, 4, 33-52.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions and management implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kohli C. (1992), Signaling new product introductions : a framework explaining the timing of preannouncements, PhD Dissertation, Indiana University, Indiana.
- Kreps D.M. et Wilson R. (1982), Reputation and imperfect information, *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Lambin J.J. (1970), Optimal Allocation of competitive marketing efforts : an empirical study, *Journal of Business*, 43, 468-484.

Lemmink J. et Kasper H. (1994), Competitive reactions to product quality improvements in industrial markets, *European Journal of Marketing*, 28, 12, 50-68.

Levin R.C., Klevorick A.K., Nelson R.R. et Winter S.G. (1987), Appropriating the returns from industrial research and development, *Brookings Papers on Economic Activity*, 3, 783-831.

MacMillan I., McCaffery M.L. et Van Wijk G. (1985), Competitors' responses to easily imitated new products - Exploring commercial banking product introductions, *Strategic Management Journal*, 6, 1, 75-86.

Mansfield E., Schwartz M. et Wagner S. (1981), Imitation costs and patents : an empirical study, *The Economic Journal*, 91, 364, 907-918.

Milgrom P. et Roberts J. (1982), Predation, reputation and entry deterrence, *Journal of Economic Theory*, 27, 280-312.

Miller D. et Friesen P.H. (1983), Strategy-making and environment : the third link, *Strategic Management Journal*, 4, 3, 221-235.

Montoya-Weiss M.M. et Calantone R. (1994), Determinants of new product performance: a review and meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, 397-417.

Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La Co-opération : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Editions Village Mondial.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35

Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard, Belknap Press.

Pascale R. (1992), *Les risques de l'excellence*, Paris, InterEditions.

Pearce J., Robbins D. et Robinson R. (1987), The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.

Peteraf M.A. (1993), Intraindustry structure and response toward rivals, *Managerial and Decision Economics*, 14, 519-528

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

Ramaswamy V., Gatignon H. et Reibstein D.J. (1994), Competitive marketing behavior in industrial markets, *Journal of Marketing*, 58, 2, 45-55.

Robertson T.S. (1993), How to reduce market penetration cycle times, *Sloan Management Review*, automne, 87-96.

Robertson T.S., Eliashberg J. et Rymon T. (1995), New product announcement signals and incumbent reactions, *Journal of Marketing*, 59, 3, 1-15.

Robinson W.T. (1988), Marketing mix reactions to entry, *Marketing Science*, 7, 4, 368-385

Scherer F.M. et Ross D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston MA, Houghton-Mifflin

Schumpeter J. (1946), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.

Shankar V. (1999a), Réactions en termes de marketing mix des pionniers aux nouvelles entrées dans différentes structures de jeu concurrentielle : analyse théorique et illustration empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 81-107

Shankar V. (1999b), New product introduction and incumbent response strategies : their interrelationship and the role of multimarket contact, *Journal of Marketing Research*, 36,3, 327-344

Shankar V., Carpenter G.S. et Krishnamurthi L. (1998), Late mover advantage : how innovative late entrants outsell pioneers, *Journal of Marketing Research*, 35, 1, 54-70.

Shankar V., Carpenter G.S. et Krishnamurthi L. (1999), The advantage of entry in the growth stage of the product life cycle : an empirical analysis, *Journal of Marketing Research*, 36,2, 269-276

Simon H. (1979), Dynamics of price elasticity and brand life cycles : an empirical study, *Journal of Marketing Research*, 24, 1462-1473.

Slater S.F. et Narver J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ? , *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.

- Smiley R. (1988), Empirical evidence on strategic entry deterrence, *International Journal of Industrial Organization*, 6, 2, 167-180.
- Smith K.G., Grimm C.M., Wally S. et Young G. (1997), Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation, *Strategic Management Journal*, 18, 2, 149-157
- Tarondeau J.C. (1994), *Recherche et développement*, Paris, Vuibert.
- Tenenhaus M. (1998), *La régression PLS*, Paris, Technip
- Urban G.L. et Hauser J. (1993), *Design and marketing of new products*, second edition, Upper Saddle River NJ, Prentice-Hall.
- Valette-Florence P. (1988), Analyse structurelle comparative des composantes des systèmes de valeurs selon Kahle et Rokeach, *Recherches et Applications en Marketing*, 3, 1, 15-34
- Weitz B.A. (1985), Introduction to special issue on competition in marketing, *Journal of Marketing Research*, 22, august, 229-36.