

**Adaptation du modèle "expectancy-valence " à la prévision de la  
vitesse de réaction des firmes.**

**Meriam Belkhir**

**Doctorante en Sciences de Gestion (Marketing)**

**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax  
Route de L'Aérodrome Km 4 BP 1088 3018 Sfax Tunisie**

**Email [Meriam-Belkhir@Francimel.com](mailto:Meriam-Belkhir@Francimel.com)**

**[Meriam.belkhir@fsegs.rnu.tn](mailto:Meriam.belkhir@fsegs.rnu.tn)**

**Fathi Akrouf**

**Docteur d'Etat**

Maître de conférences

Faculté des Sciences Economiques  
et de Gestion de Sfax-Tunisie.

Route de l'Aérodrome Km 4 B.P. 1088- 3018 Sfax Tunisie

UREM : Unité de Recherche en Marketing.

Tél: 74278777

Fax : 74279139

**[E-mail: fathi.akrouf@fsegs.rnu.tn](mailto:fathi.akrouf@fsegs.rnu.tn)**

## **Adaptation du modèle "*expectancy - valence* " à la prévision de la vitesse de réaction des firmes.**

**Résumé :** La présente recherche se propose d'explorer les déterminants de l'une des dimensions des stratégies défensives à savoir la vitesse de réaction. En dépit de l'importance de cette dimension de part son influence sur la performance aussi bien de l'attaquant que du défenseur, la vitesse de réaction a reçu peu d'investigations empiriques. Nous nous proposons dans cet article de combler ce manque en montrant les perspectives apportées par le modèle de motivation "*expectancy-valence*" lors de l'étude de la vitesse de réponse. Une analyse discriminante nous a permis d'identifier les variables qui discriminent le plus entre les entreprises "lentes" et "rapides". Les implications managériales ainsi que les voies de recherches futures sont alors discutées.

**Mots clés :** stratégie défensive, vitesse de réaction, "*expectancy-valence*", sensibilité de la valence au temps, analyse discriminante.

**Abstract:** This research is an attempt to explore the determinants of reaction speed as one of the dimensions of defensive strategy. Although the impact of this dimension on the profitability of either the attacker and the defender, there is a lack of empirical investigation dealing with the prediction of the reaction speed of firms. We propose that the use of the "*expectancy-valence*" model of motivation could be an interesting framework for the identification of the variables predicting the reaction speed of firms. A discriminant analysis is used to identify the discriminators between two groups of firms. Managerial implications and ideas for future research are discussed.

**Key words:** defensive strategy, reaction speed, "*expectancy-valence*", valence sensitivity to time, discriminant analysis.

## INTRODUCTION

Les chercheurs en stratégie, management, marketing se sont tous tournés vers l'identification de nouvelles sources de l'avantage compétitif susceptibles non seulement de supplanter les rivaux mais de permettre à l'entreprise qui s'en empare de les distancer.

C'est ainsi que les avantages compétitifs liés à la qualité et au prix, facilement et rapidement imitables, ont cédé la place à une nouvelle génération de sources de l'avantage compétitif. Ces nouvelles sources ont le mérite de mieux résister aux vagues d'imitation et de contrefaçon conférant à l'entreprise qui les maîtrise une certaine avance.

Cette nouvelle génération est orchestrée autour d'un concept qui n'a cessé d'intriguer les chercheurs à savoir la maîtrise des délais : délai de développement de nouveaux produits [Vesey \(1992\)](#), [Robertson \(1993\)](#), délai de mise en œuvre des innovations, délai de réponse aux attentes des consommateurs mais aussi délai de réaction aux attaques des concurrents.

En fait, selon [Porter \(1980\)](#) : " Les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficient de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais ".

Dés lors, la question d'anticipation du comportement des concurrents émerge parmi les préoccupations majeures des managers. Toutefois, la prévision des réactions compétitives ne peut être envisagée sans la reconnaissance des difficultés qui peuvent rendre complexe l'explicitation des comportements défensifs des firmes. De telles difficultés seraient dues à la tension qui caractérise les relations entre des concurrents moins enclins à divulguer des informations sur leurs orientations.

Afin de contourner ces difficultés, différents cadres d'analyse ont été proposés pour comprendre la rivalité compétitive et le mécanisme selon lequel certaines actions déclenchent des réponses plus ou moins nombreuses, agressives et rapides. Le but étant d'offrir des bases solides pour la prévision des réactions afin de mieux ajuster aussi bien les stratégies d'attaques, en prenant compte, lors des décisions relatives aux variables marketing, des réponses potentielles des firmes existantes, que les stratégies défensives, en choisissant les manœuvres défensives susceptibles de neutraliser l'impact de l'action initiée si elle est réussie.

Intrigués par cette question, les chercheurs appartenant à différentes disciplines ont proposé plusieurs cadres conceptuels pour expliquer les différences entre les comportements défensifs observés à travers les firmes. Le [Tableau 1](#) permet de récapituler les approches qui ont été utilisées par les chercheurs pour étudier la vitesse de réaction. L'examen de ces travaux nous a permis de noter que le modèle de motivation "*expectancy-valence*" n'a pas été utilisé pour

expliquer les différences de timing de réponses observées à travers les firmes. Ainsi nous posons l'interrogation suivante :

*Dans quelles mesures le modèle "expectancy-valence " pourrait servir de cadre pour la prévision de la vitesse de réaction des firmes existantes lorsqu'elles font face à l'entrée d'un nouveau concurrent ?*

*Dans cet article, notre objectif est d'expliquer la vitesse de réaction des firmes face aux actions des concurrents en identifiant les variables qui pourraient se substituer aux deux concepts " expectancy" et "valence".*

#### REVUE DE LA LITTÉRATURE : PLACE ET IMPORTANCE DE LA VITESSE DE REACTION

Les réactions compétitives se distinguent sur différentes dimensions. Réunies, ces facettes ou dimensions déterminent le profil général de réponse d'une entreprise donnée définissant ainsi son comportement vis à vis de ses rivaux. Une revue de la littérature nous a permis de réunir ces dimensions, il s'agit notamment de :

*Dimension instrumentale* : Cette dimension est relative à l'instrument marketing utilisé pour réagir. A cet égard, une distinction est faite entre les réactions directes "reciprocal retaliation ou matching response" qui consistent à utiliser, lors de la défense, le même instrument utilisé par l'attaquant (ainsi l'on réagirait à un nouveau produit par le lancement d'un nouveau produit, par exemple) et les réactions indirectes qui impliquent l'utilisation d'un autre instrument que celui utilisé lors de l'attaque (ainsi, un défenseur pourrait réagir à un nouveau produit en augmentant le budget publicitaire ou en réduisant le prix).

*Largeur des réactions* : Cette dimension se réfère au nombre d'instruments marketing utilisés lors de la riposte.

*Intensité des réactions (ampleur)* : L'intensité d'une réaction désigne le poids relatif à l'instrument marketing utilisé pour répondre à un mouvement compétitif. Pour mesurer cette dimension, certains chercheurs l'ont confondu tout simplement avec la largeur. Ainsi plus la réaction fait appel à plusieurs instruments à la fois, plus elle est considérée comme intense (Lemmink et Kasper (1994)). L'unique recherche qui a étudié explicitement cette dimension est celle de Shankar (1999) qui a proposé de calculer le ratio des dépenses mensuelles moyennes du défenseur après et avant l'entrée d'un nouveau concurrent pour mesurer l'intensité des réactions.

*Direction des réactions* : Traduisant le sens des changements initiés au niveau des dépenses marketing à des fins défensives, cette dimension a constitué le critère de typologie adopté par les chercheurs pour classer les réactions en trois catégories : les réactions positives au

"*retaliation*" (augmentation des dépenses), les réactions négatives ou accommodantes (réduction des dépenses) et l'absence de réaction (maintenir constant le niveau des dépenses).

*Vitesse des réactions* : La vitesse de réaction mesure le temps mis par une firme pour répondre à une action compétitive. Désignée aussi par les termes délai de réaction ou temps de réaction, la valeur de cette dimension a été démontrée surtout dans le contexte des prises de décision (Eisenhardt (1989), Judge et Miller (1991)).

*Ordre des réactions* : Cette dimension est relative à la position des réactions des différents concurrents dans une série temporelle. Pour une firme donnée, il s'agit de voir si sa réaction a eu lieu avant ou après les réponses manifestées par ses rivaux.

*Domaine des réactions* : Le domaine d'une réaction se réfère au marché choisi par le défenseur pour y mener sa contre-attaque. Cette dimension renvoie aux situations de concurrence multi marché (*multipoint or multimarket competition*), dans lesquelles, «les firmes sont en concurrence les unes contre les autres simultanément dans plusieurs marchés» (Karnani et Wernerfelt (1985)).

Comparée aux autres dimensions, la vitesse de réaction a fait l'objet de peu de recherches en marketing et ce malgré son importance. En effet, l'importance assignée au concept de vitesse de réponse a été abordée à travers l'impact de cette vitesse sur la performance, et de l'entreprise initiatrice de l'action, et de l'entreprise concurrente qui va mettre en œuvre sa stratégie défensive. Se plaçant du point de vue de l'attaquant, il a été largement préconisé qu'une action qui déclenche des réactions rapides, risque de rater son objectif économique (Smith et al. (1989), Chen et al. (1992)). Se plaçant du point de vue de défenseur, les prescriptions normatives avancées par Porter (1980) ont eu le support des recherches empiriques menées par Smith et al. (1989) et récemment par Gatignon et al. (1997) pour prouver l'impact positif de la vitesse de réponse sur la performance.

L'importance de cette dimension, de part son influence sur l'efficacité de réponse, conjuguée à ce manque empirique nous a encouragé à explorer et tester les déterminants d'une telle vitesse.

APPORT DU MODELE "*EXPECTANCY-VALENCE*" A L'ETUDE DE LA VITESSE DE REACTION :  
HYPOTHESES DE RECHERCHE.

Le modèle de motivation "*expectancy-Valence*" développé par Vroom (1964) et Atkinson (1964) a constitué un cadre conceptuel emprunté par Chen et Miller (1994) pour identifier et tester les différents attributs d'une attaque qui pourraient prédire la tendance des rivaux à y répondre. Selon ce modèle, deux conditions sont requises pour déterminer la motivation de répondre à une menace.

*La valeur subjective de la récompense suite à une réponse efficace : "valence" :*

Dans le contexte de la concurrence, la "valence" d'une réaction est la récompense attendue par la firme défensive suite à la neutralisation ou l'annulation efficace de la menace posée par l'attaque. Dans le cadre de la présente recherche, nous identifions deux variables susceptibles de refléter au mieux la valence ; il s'agit notamment de :

*La perception de la menace posée par l'attaque :*

Les recherches précédentes ont mis l'accent sur la place que revêtent les interprétations faites par les managers des changements qui surviennent dans leur environnement comme préalable à toute réponse adaptative. Ainsi [Dutton et Duncan \(1987\)](#) ont suggéré "qu'une raison majeure pour laquelle les organisations répondent différemment aux changements dans l'environnement c'est la manière par laquelle les défis stratégiques sont interprétés par les preneurs de décisions".

S'agissant d'actions compétitives, comme changements dans l'environnement concurrentiel, [Heil et Walters \(1993\)](#) s'inscrivent au sein de ces réflexions en soutenant que les décisions liées aux réactions défensives sont essentiellement guidées par les interprétations managériales de l'événement compétitif en terme de degré de menace qu'il pose. Dans cette perspective, les recherches empiriques en marketing utilisant le paradigme de signalisation ont pu montrer l'impact positif de l'hostilité d'un signal d'annonce de nouveaux produits aussi bien sur la probabilité des réactions ([Robertson et al. \(1995\)](#)) que sur la vitesse ([Heil et Robertson \(1991\)](#)). L'hostilité du signal étant abordée en terme des conséquences pour l'entreprise menacée.

Par rapport aux différents référentiels théoriques, il est admis que la menace véhiculée par une attaque émerge comme une variable qui conditionne *la motivation* du défenseur à manifester une réaction. Ainsi, [Chen et Miller \(1994\)](#) ont montré, dans le cadre du modèle "*expectancy-valence*" que l'intensité d'une attaque, reflétant ainsi le degré de menace qu'elle pose, augmente la motivation des firmes à contrer cette action, ce qui se traduit pour des réactions plus nombreuses.

De notre côté, nous suggérons que le modèle "*expectancy-valence*" pourrait servir de cadre pour justifier le lien positif entre la menace et la vitesse de réaction d'une firme donnée.

D'après ce modèle, une firme est d'autant plus motivée à réagir que la valence de la réaction est importante. Une valence importante étant engendrée par la présence d'une forte menace ([Vroom \(1964\)](#)).

Toutefois, nous pensons que **pour un même coût de réaction, la valence risque de diminuer au fur et à mesure que le temps s'écoule entre l'attaque et la manifestation de**

**réponse, ce que nous appelons "sensibilité de la valence au temps"**. En effet, durant cette période, l'action adverse se propage : le taux d'essai du nouveau produit par les consommateurs pourrait augmenter, les consommateurs sensibles à une réduction de prix ou à une offre promotionnelle auraient tendance à se déplacer vers le produit de l'attaquant qui peut gagner en part de marché au détriment des firmes présentes.

Dès lors, il serait difficile pour un défenseur "tardif" de neutraliser ou limiter l'action de l'adversaire, ce qui se traduit par une valence très faible.

Etant donné la sensibilité de la valence au temps, les défenseurs auraient tendance à réagir rapidement à une attaque fortement menaçante afin de profiter de la valence importante qui s'y attache. Ces réflexions confirment les propos de [Porter \(1980\)](#) selon lesquels une firme serait plus motivée à réagir rapidement si l'action est menaçante afin de limiter les dommages potentiels sur son profit.

Ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

***Hypothèse1*** : *Plus la perception de la menace posée par l'action est forte, plus le défenseur aurait tendance à manifester une réaction rapide.*

*Niveau de prix relatif fixé par l'attaquant :*

Le rôle que joue le prix en tant que déterminant de la vitesse de réaction émane de son impact potentiel sur la performance des entreprises existantes. En effet, [Gatignon et al. \(1997\)](#) ont montré que plus le prix proposé par l'attaquant est inférieur à celui des firmes existantes, plus la performance de ces dernières sera affectée.

Par conséquent, une firme aurait tendance à manifester une réaction rapide afin de circonscrire les effets négatifs qui pourraient se traduire par le déplacement de ses clients vers l'attaquant. Cet impact est d'autant plus intense que les consommateurs sont sensibles au prix ce qui se traduit par des coûts de transfert faibles indiquant la facilité avec laquelle les acheteurs se déplacent vers les concurrents. Dans ces situations, les recherches ont montré que les firmes tendent à réagir rapidement ([Bowman et Gatignon \(1995\)](#)).

D'un autre côté, la nature fortement visible de cet élément du mix-marketing permet aux entreprises de détecter rapidement l'action adverse et d'en évaluer l'effet sur leurs parts de marché. Ces réflexions nous conduisent à avancer l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2*** : *Les défenseurs auraient tendance à réagir rapidement lorsque le niveau de prix proposé par l'attaquant est relativement faible.*

*Le niveau de récompense associé à l'effort : "effort-reward expectancy".*

Cette deuxième condition, selon laquelle les répondants potentiels doivent avoir la conviction qu'ils sont capables de réagir assez efficacement pour neutraliser l'attaque, a une place centrale dans la théorie de motivation "*expectancy-valence*". A cet égard, nous proposons quatre variables qui pourraient se substituer à l'attente.

*La veille concurrentielle :*

La réaction à un mouvement compétitif est largement tributaire de la capacité des firmes défensives à détecter ce mouvement et à évaluer le degré auquel il serait susceptible de les affecter. Cependant, la détection des mouvements de la concurrence suppose le développement au sein de l'entreprise de compétences liées à la surveillance et l'analyse permanente de l'environnement concurrentiel. De telles compétences sont développées dans le cadre d'une veille concurrentielle assidue et alimentée par diverses informations qui vont irriguer l'entreprise et permettre d'orienter son comportement vis-à-vis de la concurrence et notamment la vitesse avec laquelle elle réagirait.

Selon [Rouach et Santi \(1997\)](#), la veille concurrentielle "permet de pister les actions des concurrents directs et indirects". De ce fait, elle consiste à repérer, collecter et analyser des informations et des signaux pertinents sur l'environnement concurrentiel. La pertinence de ces informations dépendrait de l'horizon temporel qui sépare l'existence de l'information de son repérage par l'entreprise. A cet égard, ce sont les vertus de l'information en temps réel (*real-time information*) qui ont été mis en exergue par la majorité des chercheurs aussi bien dans le contexte général des prises de décisions ([Eisenhardt \(1989\)](#)) que celui des réactions compétitives ([Smith et al. \(1989\)](#); [Smith et al. \(1991\)](#)).

Définissant l'information en temps réel comme étant des "informations concernant l'environnement et les activités de l'entreprise pour lesquelles il n'existe pas ou existe peu de décalage temporel entre son existence et son repérage", [Eisenhardt \(1989\)](#) a démontré à partir d'une étude inductive relative à 8 firmes de micro-ordinateurs que l'utilisation d'informations en temps réel accélère la prise de décision. Par ailleurs, cet auteur ([2000](#)) s'est penché sur l'analyse des tactiques des décideurs pour en dégager à la suite d'interviews et de réunions de groupes faisant intervenir des dirigeants d'entreprises, deux profils : *les décideurs rapides*, qualifiés de « lièvres », qui recueillent en temps réel des informations sur l'entreprise et sur son environnement et *les décideurs lents*, qualifiés de « tortues », qui s'attachent au futur et à la planification, au détriment des opérations en cours et de l'environnement actuel.

De tels résultats rejoignent les réflexions avancées par [Dollinger \(1984\)](#) qui a mis l'accent sur l'importance des systèmes sensoriels d'une firme (c'est à dire le degré auquel une firme guette

les changements qui surgissent dans son environnement) entant qu'antécédents à sa vitesse de décision. L'importance qu'accorde une firme donnée au développement de ses systèmes sensoriels reflète son orientation. A cet égard, une distinction est faite entre les firmes avec une orientation interne vers l'efficacité des opérations, par conséquent l'entreprise serait gérée comme une unité isolée de son environnement, et celles avec une orientation externe pour laquelle la recherche et l'analyse des informations en temps réel serait un véritable culte (Miles et Snow (1978)).

S'agissant des réactions compétitives, comme décisions destinées à neutraliser ou réduire les effets des actions des concurrents, la pratique d'une veille concurrentielle se trouve être un préalable nécessaire qui conditionne la vitesse de réponse d'une firme donnée. En effet, l'information en temps réel fournie par le système de veille mis en place permet aux managers de repérer plus tôt les actions de leurs rivaux, ainsi que les degrés de menace ou d'opportunité qu'elles présentent. (Dutton et Jackson (1988)).

D'un autre côté, les recherches portant sur l'intelligence artificielle suggèrent que les managers développent leurs intuitions à partir de l'exposition continue à des situations réelles (Simon (1987)).

Par ailleurs, l'intuition pourrait être développée grâce à la collecte et l'analyse des informations en temps réel. En fait, parmi les dirigeants qui ont fait parti de l'étude menée par Eisenhardt (2000), "ceux qui recherchaient le plus d'information en temps réel étaient ceux qui passaient pour les plus intuitifs". Aidés par cette intuition, les managers peuvent réagir rapidement et efficacement en présence d'évènements nouveaux.

En outre, une veille concurrentielle permet de doter l'entreprise d'un système d'information riche sur les concurrents, leurs forces ainsi que leurs faiblesses ce qui facilite l'analyse comparative et l'évaluation simultanée des différentes options de réponses possibles et par conséquent l'adoption rapide de l'une de ces options. Par contre, les entreprises avec une orientation interne devraient baser leurs réponses sur des informations prévisionnelles, à faible contenu et qui offrent moins d'opportunités pour la compréhension et la gestion de la situation actuelle et par la suite ne permettent qu'une appréciation approximative de l'environnement concurrentiel.

Les argumentations que nous venons d'exposer permettent d'énoncer l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 3 : Plus une entreprise pratique une veille concurrentielle, plus elle tendrait à réagir rapidement.***

#### *Image de marque du défenseur :*

Les firmes, œuvrant sur un marché donné, construisent leurs réputations en respect avec les niveaux de dépenses qu'elles engagent pour améliorer la qualité de leurs offres, occuper une bonne position concurrentielle et défendre les avantages qu'elles détiennent.

Le déploiement de ces efforts leur permet de se doter d'une forte image de marque définie comme l'ensemble des perceptions cognitives et affectives que les consommateurs ont à propos d'une marque (Kapferer (1999)).

Nous proposons que les firmes qui ont réussi à construire une forte image de marque auraient tendance à réagir rapidement face à l'entrée d'un nouveau concurrent pour les raisons suivantes ;

D'une part, pour se construire une image forte, une entreprise est amenée à investir en communication, à offrir un produit conforme aux attentes et à augmenter sa part de notoriété. Les retombées de ces investissements et le "stock " de satisfaction que la marque a suscité se cristallisent sur l'image de marque pour constituer un capital intangible en possession de l'entreprise : c'est la fonction de capitalisation que la marque assure à son fabricant. Par conséquent, il convient de gérer au mieux ce capital résultant d'un niveau d'investissement considérable. Afin de défendre ce capital, et préserver la rentabilité escomptée des investissements qui risque d'être affectée par l'action d'un concurrent, l'entreprise aurait tendance à réagir rapidement. En effet, Robertson, Eliashberg et Rymon (1995) ont montré dans le cadre de la théorie de signalisation, que plus le degré d'implication du receveur du message est fort, plus sa réaction est rapide.

D'autre part, la construction d'une forte image de marque implique la détention par l'entreprise d'un portefeuille de compétences managériales, marketing et technologique. La synergie créée par ces compétences augmente la capacité de réponse à un mouvement menaçant ce qui se traduit par une forte "expectancy".

La détermination d'une firme à préserver son capital marque conjuguée à sa capacité de réponse nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 4 :*** *Plus le défenseur bénéficie d'une forte image de marque, plus il aurait tendance à réagir rapidement à une action compétitive.*

#### *Image de marque de l'attaquant :*

Les caractéristiques des actions compétitives ont constitué une piste fertile empruntée par les travaux passés pour expliquer la vitesse de réaction des firmes.

Toutefois, en se penchant sur le caractère tactique ou stratégique de l'action initiée ou sur son degré d'innovation, ces travaux n'ont pas exploré le degré auquel l'image de marque de

l'attaquant pourrait favoriser ou limiter la manifestation de réactions rapides. L'importance qui doit être assignée à cette variable s'explique par le fait qu'elle conditionne largement la crédibilité du nouveau concurrent et des actions qu'il initie (Bensebaa et Le Goff (1999)).

Nous proposons que lorsque le concurrent étranger bénéficie d'une forte image de marque, les firmes existantes tendent à associer un faible niveau d'attente quant à leurs capacités de manifester des réactions qui leur permettent d'assurer une récompense proportionnelle à leurs efforts. Par conséquent, elles seraient moins motivées de réagir rapidement malgré l'ampleur de la menace car elles auront besoin de plus de temps pour préparer une réaction qui pourrait faire face au nouvel entrant et générer un rendement satisfaisant.

Dés lors, l'hypothèse avancée par Waarts et Wierenga (2000) selon laquelle la menace serait une variable médiatrice entre les caractéristiques de l'attaquant et la probabilité de réponse ne pourrait être valable pour étudier la vitesse de réaction d'une firme donnée. En effet, selon ces auteurs la réputation de l'attaquant a un impact positif *direct* uniquement sur la perception de la menace qui va déclencher alors des réponses plus ou moins probables.

S'agissant de la vitesse de réaction, une forte image de l'attaquant aurait un impact négatif en déclenchant des réactions lentes et ce malgré la menace véhiculée.

Ces réflexions nous amènent à poser l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 5 : Les firmes défensives auraient tendance à réagir lentement lorsque le concurrent étranger bénéficie d'une forte image de marque.***

*Instabilité de l'environnement :*

Entendu comme lieu d'existence et de confrontation des firmes, l'environnement au sein duquel opère une entreprise est de nature à influencer la vitesse avec laquelle elle manifesterait une réponse à une action compétitive.

En effet, le temps requis pour réagir est tributaire des difficultés qu'une firme pourrait éprouver pour contrer la menace posée par l'attaque. Un tel constat s'inscrit au sein des réflexions qui ont été apportées par l'adaptation des modèles "stimulus-réponse" et "expectancy-valence" aux comportements défensifs des firmes et qui ont mis l'accent sur le rôle déterminant de la capacité de réaction dans la manifestation d'une riposte. A cet égard, il a été prouvé que le degré de difficulté qui s'attache à la réaction est négativement lié au nombre et à la vitesse des réactions (Chen et Miller (1994), Chen, Smith et Grimm (1992)).

De telles difficultés étant engendrées par l'ampleur des attaques : le caractère stratégique ou tactique des actions, leurs degrés d'innovation, leurs complexités, ainsi que les ressources qu'elles ont nécessitées sont autant de critères pour en évaluer l'intensité.

A la différence de ces travaux, nous proposons que les difficultés qu'une firme peut rencontrer lors de sa défense, reflétant ainsi sa capacité de réaction face à une action compétitive, pourraient résulter non pas des caractéristiques de l'attaque mais plutôt du rythme avec lequel l'environnement de l'entreprise se transforme.

Dans cette perspective, les chercheurs qualifient comme instables les environnements dans lesquels les changements et les actions compétitives sont aussi fréquents que difficiles à prévoir (Bergeron (1995)). Dans ce type d'environnements, l'entreprise est appelée à s'adapter constamment aux défis qui se présentent afin de ne pas voir sa position laminée par les événements qui surgissent. Cette exposition permanente aux défis lui permet d'être plus prédisposée à d'éventuelles actions de la part des concurrents et de s'y préparer (Thomas et Soldow (1988)).

Par ailleurs, l'adaptation fréquente aux changements et l'échange régulier de mouvements compétitifs serait de nature à doter l'entreprise de compétences liées à l'analyse des situations pressantes créées par les attaques et la manifestation rapide de réactions.

Par contre, les firmes œuvrant dans des environnements stables seraient moins enclines à réagir rapidement aux actions des concurrents. La rareté des actions compétitives et le faible niveau d'expérience qui s'en suit font que ces firmes soient moins flexibles pour s'organiser en vue de manifester une réaction rapide.

De telles réflexions, nous conduisent à poser l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 6 :*** *Les firmes œuvrant au sein d'un environnement instable auraient tendance à manifester des réactions rapides.*

METHODOLOGIE DE RECHERCHE.

*Collecte des informations : sources et outils.*

L'analyse empirique du comportement défensif des firmes et notamment la vitesse de réponse a été abordée de façons différentes par les chercheurs. Cette diversité tient à plusieurs paramètres dont la population à étudier et le nombre de secteurs à inclure dans l'étude. Ainsi certains auteurs se sont tournés vers des sources secondaires pour étudier le comportement défensif des firmes (Chen, Smith & Grimm (1992), Chen & MacMillan (1992), Chen & Hambrick (1995), Smith & al. (1991), Chen & Miller (1994)). D'autres auteurs à l'instar de Robinson (1988) et Gatignon & Bowman (1995) ont focalisé leurs attentions sur les entreprises attaquant un marché donné et leurs perceptions des réactions manifestées par les firmes existantes. Ce choix était motivé par la présence de bases de données tel que *PIMS (Profit impact of market strategies)*, *SPIYR* et *Start-up data manual* développé par le *Strategic planning Institute*.

Enfin, d'autres chercheurs trouvent que le fait de s'adresser aux défenseurs permettait de pallier aux limites liées au biais de perception des attaquants et le manque de sources secondaires dans certains secteurs. S'inscrivent dans ce courant, les études menées par [Smith & al. \(1989\)](#), [Lemmink et Kasper \(1994\)](#), [Kuester, Homburg et Robertson \(1999\)](#) et [Waarts et Wierenga \(2000\)](#).

Dans le cadre de la présente recherche nous rejoignons ce dernier courant. Ainsi nous avons mené l'enquête :

- Auprès des défenseurs : la population sera constituée des entreprises tunisiennes ayant déjà manifesté une réaction suite à une action menée par un concurrent étranger.
- En incluant différents secteurs : et ce afin de garantir, d'une part, une certaine taille de l'échantillon, et d'autres part, un minimum de généralisation des résultats puisqu'ils ne seront pas spécifiques à une seule industrie.

En l'absence d'une base de sondage, nous avons choisi une approche entièrement empirique en retenant un échantillon par jugement. Cette méthode "consiste à sélectionner des individus dont on pense, avant de les interroger, qu'ils peuvent être détenteurs d'informations cruciales pour l'étude"([Giannelloni et Vernet\(1995\)](#))

Finalement, l'enquête a porté sur l'étude de la vitesse de réponse de 49 entreprises tunisiennes réparties d'une manière presque égale entre les secteurs suivants : cosmétique, mécanique, confiserie, industrie chimique et textile.

La collecte des informations a été faite par le biais d'une enquête par questionnaire administré d'une façon assistée. En effet les études récentes portant sur l'étude du comportement défensif des firmes ont montré l'avantage qu'offre une démarche empirique basée sur une enquête par questionnaire auprès de la cible concernée ([Kuester, Homburg & Robertson \(1999\)](#)). Une pré-enquête a été conduite afin de tester le questionnaire et d'affiner les mesures de certains concepts.

*Mesure des variables.*

*Mesure du couple Action-Réaction:*

La mesure de la vitesse de réponse implique impérativement l'identification d'un cadre de référence au sein duquel s'est matérialisé le comportement défensif. Ce cadre n'est autre que l'action qui a déclenché la réponse du défenseur. Ainsi, les deux premières questions incitaient les personnes interrogées à se rappeler d'un mouvement concurrentiel (tel que l'entrée d'un nouveau concurrent, amélioration de produit, introduction de nouveaux produits...) auquel ils ont manifesté une réponse.

*Mesure de la vitesse de réaction :*

Gatignon et al. (1997) ont proposé une échelle de mesure à 6 items qui reflètent la perception des répondants de la vitesse de réaction de leur firme suite à l'entrée de nouveaux produits. Cette échelle a été reprise par Kuester et al. (1999) dans sa majorité.

Dans la présente recherche, nous avons adopté la même échelle à 6 items étant donné qu'elle permet la comparaison de la vitesse de réponse à travers plusieurs secteurs d'activité.

Les 6 items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points indiquant le degré d'accord du répondant avec les propositions présentées par référence au couple action-réaction déjà identifié lors des deux premières questions.

#### *Mesure de la perception de la menace :*

Pour mesurer le concept de menace, Heil et Walters (1993) ont proposé d'aborder ce concept en terme des conséquences prévues sur les ventes et le profit de l'entreprise attaquée suite à l'annonce d'un signal. Cette mesure a été adoptée par Kuester et al (1999) aux cas d'introduction de nouveaux produits. Ainsi, pour mesurer la menace perçue, ils ont développé une échelle comportant trois items relatifs aux conséquences prévues sur les ventes et la part de marché du défenseur, la perception de l'action comme un acte hostile envers l'entreprise et la perception de l'impact de l'action sur l'activité de l'entreprise.

Smith et al (1989) ont introduit une nouvelle variable supposée refléter le degré de perception de la menace à savoir le degré auquel l'action cause un dommage aux relations de l'entreprise avec ses partenaires tels que ses clients.

De notre part, nous avons jugé intéressant de combiner ces différentes mesures au sein d'une même échelle pour capturer le mieux possible la menace perçue.

Ainsi, le répondant est appelé à juger le degré de menace posé par l'attaque en exprimant son degré d'accord avec 4 propositions mesurées sur une échelle de Likert à 5 points.

#### *Mesure de la veille concurrentielle :*

La veille concurrentielle est l'art de repérer, collecter et traiter des informations et des signaux sur les concurrents de l'entreprise. De ce fait, cette activité traduit une orientation de l'entreprise vers son environnement. Smith, Grimm, Chen and Gannon (1989) ont fait la distinction entre les entreprises avec une orientation externe et les entreprises avec une orientation interne. Pour mesurer l'orientation globale d'une entreprise, ces auteurs ont développé une échelle composite qui mesure l'importance accordée, par la firme, à quatre espaces fonctionnels à savoir marketing, recherches et développement, finance et comptabilité et production. Cette mesure se base sur le principe selon lequel « l'orientation de l'entreprise doit refléter ses compétences de base » (Newman (1967)). L'intérêt porté à un espace montrera les compétences de base de l'entreprise et par conséquent son orientation.

L'orientation externe étant reflétée par l'importance accordée aux espaces marketing et recherches & développements qui mesurent le degré auquel une firme peut détecter les changements tant du niveau des activités de ses concurrents qu'au niveau technologique (Meyer (1982)). Par contre, une importance accordée aux espaces finance, comptabilité et production traduira une orientation interne vers la réduction des coûts par exemple (Hayes and Abernathy (1980)).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté uniquement la logique sous-jacente à ces mesures selon laquelle les activités marketing reflètent plutôt une orientation externe. Ainsi, l'analyse des catalogues et des produits des concurrents permet à l'entreprise de détecter rapidement les changements opérés. De la même manière, la participation aux foires et salons offre à l'entreprise une certaine connaissance de ses concurrents, nationaux et internationaux, actuels et potentiels. Ces différentes activités ont été mesurées sur une échelle indiquant la fréquence avec laquelle elles sont présentes au sein de l'entreprise.

*L'instabilité de l'environnement :*

L'environnement de l'entreprise est relatif à l'ensemble des éléments qui caractérisent le secteur d'activité au sein duquel elle opère.

Pour mesurer le degré d'instabilité, il est utile de se pencher sur les sources possibles d'une telle instabilité. A cet égard, Mansfield (1961) a identifié le taux des changements technologiques comme une source critique de l'instabilité. Cette mesure a été adoptée par Bowman et Gatignon (1995) qui ont demandé aux répondants d'indiquer si les changements des produits dans leur secteur d'activité se faisaient à des intervalles inférieurs à une année (environnement instable) ou supérieur à une année (environnement stable). Toutefois, une telle mesure ne tient compte que d'une seule source d'instabilité. Cette limite a été dépassée par l'échelle développée par Miller et Friesen (1983) et reprise par Smith et al. (1989) et qui est composée par 6 items relatifs à la fréquence des changements dans les activités des concurrents, les goûts et les préférences des consommateurs, les taux d'innovations, les tendances dans l'industrie (taux d'entrée, taux de sortie), les méthodes de production et marketing.

L'échelle développée dans le cadre de cette étude a été largement inspirée de celle proposée par Miller et Friesen (1983).

*Image de marque du défenseur :*

Lors de la mesure de l'image de marque, Kapferer (1999) fait la distinction entre trois niveaux d'analyse : l'analyse de *l'image perçue*, l'analyse de *l'image vraie* et l'analyse de *l'image voulue*.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous attarderons sur le deuxième niveau d'analyse pour essayer de développer une échelle permettant de mesurer l'image de marque telle qu'elle est reconnue par la firme en question.

A cet égard, certains chercheurs proposent de se baser sur un ensemble d'éléments objectifs, telles que la notoriété et les dépenses de communication et subjectifs, telle que la qualité perçue pour mesurer l'image (Michon (2000)). D'autres chercheurs ajoutent que la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel peut être un indicateur de l'image de marque dont elle se targue (Vandercammen et al. (1999)).

Ainsi nous avons développé une échelle à 7 items susceptibles de récapituler ces propositions.

#### *Réputation de l'attaquant :*

Il s'agit de demander aux répondants l'indiquer leur degré d'accord aux propositions qui reflètent l'avantage marketing relatif dont dispose l'attaquant : forte notoriété, qualité de produits supérieure, satisfaction des consommateurs ainsi que l'agressivité de ce dernier tel que traduite par les dépenses marketing engagées. L'ensemble des items est mesuré sur une échelle de likert à 5 points.

#### *Niveau de prix pratiqué par l'attaquant :*

Il s'agit pour les répondants d'indiquer le niveau de prix pratiqué par le nouveau concurrent relativement à celui fixé par leurs firmes (Gatignon et al. (1997)).

La liste des items utilisés ainsi que les tests d'unidimensionnalité et de fiabilité des différents concepts figurent en annexe (tableau 2).

#### *Méthodes d'analyse.*

Une analyse typologique nous a permis en premier lieu de classer les entreprises selon leurs vitesses de réaction. Le critère de typologie étant le facteur qui reflète les 6 items mesurant la vitesse de réponse afin d'éviter le problème de multi colinéarité qui risque de se produire.

La variable dichotomique ainsi trouvée (entreprise à réaction lente *versus* entreprise à réaction rapide) constitue la variable dépendante que nous essayerons d'expliquer par un ensemble de variables métriques. L'analyse discriminante est une méthode qui s'apprête bien à notre cas étant donné la nature nominale de la variable à expliquer et la nature métrique des variables explicatives. L'analyse des données a été effectuée en utilisant simultanément deux logiciels : SPSS 9.0 et Statistica.

#### RESULTATS DE RECHERCHE.

#### *Vérification des conditions d'application de l'analyse discriminante.*

L'application de l'analyse discriminante nécessite la vérification des conditions suivantes :

- Les variables explicatives doivent avoir une distribution normale, cette condition étant vérifiée suite à l'examen des courbes gaussiennes relatives aux différentes variables.
- L'égalité des matrices de variances-covariances est vérifiée par le test de Box. Le risque de rejet de H0 est élevé (33,5%), ce qui nous amène à accepter l'hypothèse nulle et conclure à l'égalité des matrices de variances-covariances (tableau3).
- L'absence de multi-colinéarité entre les variables explicatives a été vérifiée en examinant pour chaque variable la valeur de «tolérance ». Cette valeur représente «la part de la variance propre à une variable » (Statistica). Lorsque la valeur de la tolérance d'une variable avoisine 0, la variable en question est considérée comme redondante et donc le problème de multi-colinéarité risque de se produire. La valeur par défaut de la tolérance acceptable minimum affichée par le logiciel "Statistica" est de 0,01. Les valeurs relatives aux données de l'enquête dépassent largement ce seuil minimum, ce qui nous permet de nous prononcer sur l'absence de multi-colinéarité (tableau 4).

*Evaluation de la fonction discriminante retenue.*

\* **Caractère significatif** : La fonction discriminante n'est pertinente que si elle arrive à distinguer entre les groupes. Ces derniers doivent alors avoir des « centroïdes » différents, ce qui se traduit par une valeur très faible de l'indicateur « Lambda de Wilks ». Le test Khi-deux est utilisée pour vérifier l'hypothèse nulle d'égalité des centroïdes. La valeur nulle de (p) nous permet de conclure à la différence des centroïdes des groupes et par conséquent au pouvoir discriminant de la fonction retenue (tableau 5).

\* **Pouvoir explicatif** : La corrélation canonique élevée au carré, s'interprète comme le pourcentage de la variable dépendante expliqué globalement par le modèle. Dans notre cas, les variables explicatives arrivent à expliquer 92% (0,96<sup>2</sup>) de la variance de la variable dépendante ce qui prouve que la fonction discriminante se dote d'un pouvoir explicatif fort.

\* **Pouvoir de classification** : La fonction discriminante arrive à reclasser d'une façon correcte 96 % des individus. Ce pourcentage, obtenu suite à une approche de validation croisée<sup>1</sup>, nous permet d'apprécier la qualité prédictive de la fonction discriminante. Il s'agit de le comparer

---

<sup>1</sup> Cette approche consiste à partager dès le départ l'échantillon en deux sous échantillons, l'un servira pour l'estimation des fonctions discriminantes et l'autre pour la validation. Elle suppose qu'on dispose d'un échantillon assez important pour en soustraire une partie assez importante. A défaut d'échantillon important, certains chercheurs ont proposé une technique de classification par élimination. Cette technique consiste à effectuer n analyses discriminantes sur chacun des échantillons à n-1 observations en mettant tour à tour chacune des observations. On classe alors l'observation mise à part et on compte le pourcentage d'erreur de classement.

avec le critère du "proportional chance " développé par [Morrisson \(1969\)](#). Pour notre cas, ce critère est égale à  $C_{pro} = 59,16 \% ^2$

Nous remarquons que ce critère, mesurant la chance d'avoir une bonne classification, est nettement inférieur au pourcentage des biens classés observés. Ceci nous permet de dire que la fonction discriminante retenue pour notre cas se dote d'une bonne qualité prédictive.

*Résultats de l'analyse discriminante et vérification des hypothèses.*

D'après le [tableau 6](#), il existe des différences significatives entre les deux groupes d'entreprises sur la base des variables explicatives sélectionnées ( les valeurs du wilks lambda relatives aux différentes variables tendent vers 0, les valeurs du Fisher sont élevées et les valeurs de (p) sont très faibles pour la majorité des variables (inférieurs à 5%) ce qui nous permet de rejeter les hypothèses d'égalité des moyennes et conclure au rôle discriminant des variables proposées.

L'examen des coefficients discriminants standardisés ([tableau 7](#)) permet d'évaluer le poids des différentes variables dans la discrimination entre les deux groupes.

Ainsi, la perception de la menace posée par l'action compétitive émerge comme la variable la plus discriminante avec un coefficient de l'ordre de (0,698). La deuxième variable qui a le poids discriminant le plus élevé est l'instabilité de l'environnement au sein duquel œuvre l'entreprise défensive (coefficient discriminant : 0,552). Le niveau de prix pratiqué par le nouveau concurrent s'avère discriminant entre les entreprises avec un coefficient de l'ordre de (0,423). L'image de marque de l'attaquant occupe la quatrième place dans la discrimination entre les deux classes avec un poids discriminant de l'ordre de (0,398) en valeur absolue. La cinquième variable discriminante est relative à la veille concurrentielle pratiquée par le défenseur. Son poids au sein de la fonction est de l'ordre de (0,387).

Enfin, la position du défenseur sur le marché local a un poids discriminant de l'ordre de 0,310. L'interprétation de ces poids discriminants nous permet de mettre l'accent sur les points suivants :

- La variable la plus déterminante des différences entre les firmes appartient à la famille des facteurs liés au défenseur ; il s'agit de sa perception du degré de menace posée par l'action compétitive.
- Les deux variables «image de marque de l'attaquant » et «veille concurrentielle pratiquée par le défenseur » ont des poids discriminants assez proches. Par conséquent, elles interviennent avec la même ampleur dans la discrimination entre les entreprises manifestant

---

<sup>2</sup>  $C_{pro} = (\text{proportion d'entreprises appartenant à la classe 1})^2 + (\text{proportion d'entreprises appartenant à la classe 2})^2$

des réactions plus ou moins rapides. Ce résultat s'explique par le fait que ces deux variables agissent simultanément en favorisant la détection de l'action d'une part, et en traduisant la capacité du défenseur à réagir, d'autre part.

Ce résultat confirme la coexistence des facteurs liés aussi bien à l'attaquant qu'au défenseur pour déterminer la vitesse de réaction d'une firme donnée. Ceci constitue un argument qui pourrait confirmer l'inadaptation du modèle proposé par [Waarts et Wierenga \(2000\)](#) pour l'étude de la vitesse de réaction. En effet, ces auteurs ont avancé que seules les variables liées à l'attaquant ont un impact direct sur la probabilité des réactions. Nous avons montré que, lorsqu'il s'agit d'étudier les déterminants de la vitesse, deux des variables caractérisant l'attaquant et le défenseur agissent sur la vitesse de la même ampleur.

#### DISCUSSION DES RESULTATS.

L'examen du signe des coefficients standardisés ainsi que des fonctions de classements ([tableau 8](#)) nous a permis de soutenir les hypothèses de recherches que nous avons avancées.

Ainsi nous avons montré que la perception d'une forte menace associée à l'action du concurrent étranger est de nature à déclencher des réactions rapides. Ce résultat est conforme aux travaux passés qui ont montré le lien positif entre la menace perçue et la vitesse de réaction ([Kuester et al. \(1999\)](#), [Smith et al. \(1989\)](#)). En fait, les entreprises qui perçoivent l'action comme fortement menaçante seraient plus motivées à réagir rapidement afin de limiter les dommages potentiels sur leurs profitabilités.

Cette variable véhicule les interprétations de l'action rivale par les managers. Ainsi, la fréquence élevée des réactions lentes montre que les chefs d'entreprises tunisiennes tendent à ne pas évaluer la menace posée par la présence d'un concurrent étranger comme étant suffisamment élevée pour mériter une réaction rapide. Cette attitude pourrait s'expliquer par une orientation plus accentuée envers la concurrence nationale. D'un autre côté, certains liens de coopérations qui se tissent entre des firmes étrangères et certains partenaires tunisiens semblent diminuer la perception de la menace liée à l'entrée du concurrent en voilant ses véritables objectifs et les moyens qu'il va mettre en œuvre. Par conséquent, les managers développent une compréhension incomplète de la structure concurrentielle du marché. Ces propos trouvent support dans les résultats avancés par [De Chernatony et al. \(1993\)](#) qui ont montré que les managers simplifient leurs compréhensions de l'environnement concurrentiel en considérant uniquement un sous-ensemble limité de concurrents.

Nous avons aussi montré que la pratique d'une veille concurrentielle favoriserait la manifestation de réactions rapides. Ce résultat converge vers celui trouvé par [Smith et al. \(1989\)](#) qui ont montré une corrélation négative entre l'orientation externe et le temps de

réponse ( $r = -0,53$ ,  $p < 0,01$ ). De ce fait, la veille concurrentielle fonctionne comme un signal d'alarme hypersensible qui permet de réagir rapidement avant que la situation créée par le nouveau concurrent ne s'embrouille davantage. Dans le même registre, [Zaheer et Zaheer \(1997\)](#) ont mis l'accent sur le rôle de la vigilance (*Alertness*) dans l'amélioration des perceptions de l'environnement par l'entreprise. Qualifiée de capacité invisible, par analogie à la notion d'actifs invisibles ([Itam et Roehl \(1987\)](#)), la vigilance assurée par une veille continue a été identifiée par ces auteurs comme un antécédent à la performance en dotant les firmes d'une capacité de réaction élevée.

La vérification de l'hypothèse 5 a révélé que les entreprises auraient tendance à réagir lentement lorsque l'attaquant bénéficie d'une forte image de marque. Dans ce contexte, [Waarts et Wierenga \(2000\)](#) ont soutenu que la réputation d'agressivité dont bénéficie l'attaquant augmente la perception de la menace par les défenseurs ce qui augmente la probabilité des réactions. Ainsi, ils ont conclu à l'absence d'un impact direct de la réputation sur la probabilité de réaction en confirmant le rôle médiateur de la menace.

Le concept d'image de marque que nous avons mesuré dépasse la réputation d'agressivité tel que traduite par le niveau des dépenses marketing associées à l'entrée pour désigner le capital de notoriété et de satisfaction apporté par le nouveau concurrent aux consommateurs. Les résultats de notre recherche ont révélé des réactions lentes lorsque l'image de marque associée à l'attaquant est forte. Nous pensons que les firmes tunisiennes auraient tendance à réagir lentement afin de préparer une réaction adéquate étant donné la crédibilité de l'attaquant et les avantages dont il bénéficie. En effet, en dépit de la faible taille de notre échantillon, nous avons pu noter que face à un concurrent étranger à forte image, les entreprises tunisiennes trouvent dans la solution de coopération une issue pour faire le poids avec le nouveau acteur. Vues sous cet angle, les motivations de coopérations semblent être, dans ces cas, des motivations défensives qui visent à combler ses propres faiblesses et à bénéficier des avantages d'image et d'avance technologique apportée par le partenaire étranger. Par conséquent, la recherche de partenaires et la forme de coopération qui s'en suit nécessiteront un certain temps pour que l'entreprise puisse manifester une réaction détectable.

Les résultats ont montré aussi que lorsque le prix proposé par le nouveau concurrent est *relativement inférieur* à celui fixé par le défenseur, ce dernier aurait tendance à réagir rapidement. Le choix de cette variable était dicté par les entreprises interrogées lors d'une étude exploratoire. En effet, la compétitivité de certains produits étrangers proposés avec un rapport qualité / prix attirant mais surtout la prolifération du *commerce parallèle* qui met à la disposition du consommateur tunisien des produits de provenance étrangère à des prix très

faibles a crée chez la majorité des entreprises locales une tension qui se traduit par la manifestation rapide de ripostes en adoptant différentes tactiques défensives. Ces réactions rapides visent à endiguer l'ampleur et la propagation de la menace posée par ce type de commerce qui attire les consommateurs fortement sensibles au prix.

Par contre, lorsque le concurrent étranger commercialise ses produits à un niveau de prix très élevé comparé à celui pratiqué par les firmes existantes, ces dernières seraient moins susceptibles de réagir rapidement car le positionnement choisi par l'attaquant est perçu comme étant différent de celui qu'elles occupent. De tels propos ont constitué le point de départ des développements apportés par le modèle «defender » et ont été testés par [Waarts et Wierenga \(2000\)](#) qui ont montré que la perception de la menace posée par l'attaque augmente lorsque la position visée par le nouveau concurrent est proche de celle occupée par le défenseur.

Les entreprises auraient tendance à manifester des réactions rapides lorsqu'elles œuvrent au sein d'un secteur d'activité qui se caractérise par un degré d'instabilité et de turbulence élevée. Ce résultat est consistant avec ceux de [Bowman et Gatignon \(1995\)](#) qui ont montré que les entreprises réagissent rapidement lorsqu'elles oeuvrent au sein d'environnements qui se caractérisent par des changements fréquents de produits. Dans le même cadre, [Smith et al. \(1989\)](#) ont abouti à une corrélation négative (-0,43) entre l'instabilité de l'environnement et le temps de réponse. [Lemmink et Kasper \(1994\)](#) ont montré, de leurs côtés, que l'intensité des réactions est forte lorsque la qualité des produits est régulièrement améliorée dans l'industrie. En fait, l'échange régulier de mouvements compétitifs et la volonté d'offrir des produits qui rencontrent les attentes des consommateurs et qui satisfont leurs exigences permet de doter l'entreprise de certaines compétences qui lui assurent une certaine réactivité.

Enfin nous avons trouvé que lorsqu'une firme occupe une bonne position sur le marché local elle tend à réagir rapidement. Ce résultat constitue une extension des travaux passés qui ont prouvé le lien positif qui existe entre le niveau des dépenses initiées par une firme et sa vitesse de réaction. Nous avons montré qu'une firme aurait tendance à réagir rapidement lorsqu'elle occupe une bonne position d'une part, afin de protéger l'image qu'elle s'est construite sur le marché et de signaler ainsi sa détermination de se défendre et d'autre part, car elle a les capacités nécessaires (moyens financiers, rapports avec les distributeurs, compétences managériales,...).

IMPLICATIONS MANAGERIALES.

L'amélioration de la vitesse de réaction des entreprises tunisiennes passe par une meilleure perception de la menace posée par le concurrent étranger. Ceci se traduit au niveau de

l'entreprise par le développement de compétences permettant l'évaluation rapide des conséquences que pourrait avoir un nouveau concurrent sur l'entreprise. Les chefs d'entreprises tunisiennes pourraient gagner en rapidité en adoptant une attitude proactive qui consiste à anticiper l'impact des actions adverses sur leur performance plutôt que de se cantonner à une attitude réactive qui consiste à évaluer, à posteriori l'impact de ces actions. L'adoption d'une telle attitude s'inscrit au centre des réflexions développées autour du concept de vision stratégique qui "renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, sous la forme d'une représentation du futur"(Hamel et Prahalad (1989)). Cette vision a le mérite de générer "artificiellement" un climat de tension et d'urgence qui contribue à augmenter la motivation de réagir rapidement.

D'un autre côté, le maintien de relations continues avec les organismes professionnels et la participation aux différentes manifestations internationales constitue une opportunité pour l'entreprise tunisienne d'avoir des contacts avec des partenaires potentiels ce qui pourrait accélérer l'établissement de relations de coopération comme manœuvres défensives.

Enfin, en manifestant des réactions rapides, les entreprises doivent manipuler la variable prix avec soin afin d'éviter une escalade des réactions sous forme de réductions de prix, une situation qui serait nuisible pour tous les acteurs. Dans ces situations, la performance espérée d'une réaction rapide se trouve fortement tributaire du type de la réaction.

#### LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE.

Ce travail de recherche n'a pas échappé à certaines limites dont il faut tenir compte;

En effet, le choix d'un échantillon par jugement dont la représentativité est loin d'être garantie (Giannelloni et Vernet (1995)) ainsi que la faible taille de cet échantillon limitent la vérification de la validité convergente et discriminante des mesures adoptées ainsi que toute ambition de généralisation des résultats de la présente recherche.

D'autre part, il serait primordial de tenir compte des problèmes liés au report rétrospectif d'une personne d'un événement passé et des questions de rappels, des biais que nous avons essayés de limiter par une administration assistée du questionnaire.

Par ailleurs, il serait utile d'inclure d'autres variables qui pourraient avoir un impact sur la vitesse de réaction tel que le mode d'entrée du concurrent étranger du moment où les différents modes se caractérisent par différents degrés d'engagement, de contrôle et d'irréversibilité. L'établissement de lien entre le mode d'entrée d'une firme et la vitesse de réaction pourrait constituer un critère qui guide les entreprises lors du choix du mode de présence à adopter sur des marchés étrangers. Ainsi une firme pourrait éviter les modes d'entrée qui seront susceptibles d'accélérer le déclenchement des manœuvres défensives de la

part des acteurs déjà présents si elle pense que la performance espérée de ses actions risque d'être émoussée par les ripostes des rivaux. Dans cette perspective, l'étude du lien qui pourrait exister entre le mode de présence et la vitesse de réaction des firmes pourrait enrichir la littérature portant sur le choix d'un mode de présence en incluant un nouveau critère. L'intégration de cette variable dans notre étude a été limitée par la faible taille de l'échantillon étudié.

Enfin, des recherches futures sont nécessaires pour clarifier le lien qui existe entre la vitesse de réaction et la performance. En effet, l'étude menée par [Kalra et al. \(1998\)](#) a montré l'efficacité des réactions lentes lorsque les consommateurs sont incertains de la qualité du nouveau produit et en cas de ripostes facilement observables (prix, publicité...). De telles conclusions se trouvent en contradiction avec les résultats d'études précédentes [Smith et al. \(1989\)](#), [Gatignon et al. \(1997\)](#). Ainsi, il serait utile de tenir compte de l'effet de certaines variables modératrices tel que le degré d'innovation de la réaction manifestée.

## Annexe

**Tableau 1: Comparaison des référentiels théoriques utilisés dans le cadre du modèle d'interaction.**

	<b>Expectancy-valence</b>	<b>Stimulus-réponse</b>	<b>Théorie des jeux</b>
<i>Conscience</i>	Visibilité de l'attaque	Impact compétitif de l'attaque	Supposée établie.
<i>Motivation</i>	Centralité de l'attaque	Impact compétitif intensité de l'attaque	Dépendance du marché attaqué
<i>Capacité</i>	Difficulté de réponse	Type de l'action (tactique / stratégique) Besoins liés à la préparation et l'exécution de l'action	Irréversibilité de l'action
Variables étudiées	Nombre des réponses <b>vitesse</b>	Nombre des réponses Vitesse des réponses	Probabilité des réponses Vitesse des réponses
Auteurs	Chen, M.-J., and D. Miller (1994) <b>La présente recherche</b>	Chen, M.-J., K.G. Smith et C.M. Grimm (1992)	Chen, M.-J., et I.C. Mac Millan (1992)

**Tableau 2 : Mesures et tests d'unidimensionnalité et de fiabilité des différents concepts utilisés.**

Concepts	Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Vitesse de réaction	Nous avons manifesté une réponse très rapide	,776						
	Nous avons décidé d'attendre et d'observer qu'est ce qui va se passer avant de réagir*	,884						
	Nous avons jugé qu'il serait mieux de retarder notre réaction*	,842						
	Nous avons réagi immédiatement	,900						
	Nous avons réagi lentement et prudemment*	,544						
	Etant donné nos capacités nous avons réagi sans retard à l'action du concurrent étranger	,892						
Perception de la menace	L'action a constitué un acte hostile envers l'entreprise.		,930					
	Malgré l'action menée la clientèle est fidèle et ne risque pas de se déplacer vers la concurrence*		,854					
	Le concurrent essaye de gagner en ventes au détriment de l'entreprise.		,906					
Veille concurrentielle	Prévision des changements dans les activités des principaux concurrents			,799				
	Participation aux foires et salons internationaux en Tunisie			,814				
	Participation aux foires et salons internationaux à l'étranger			,804				
	Analyse des produits des concurrents			,851				
	Analyse des catalogues des concurrents			,801				
	Surveillance des politiques marketing des concurrents en terme de prix, produit, communication, distribution			,802				
Stabilité de l'environnement	Il existe une concurrence agressive sur le marché.				,816			
	Les concurrents ne cessent de diversifier leurs pratiques marketing				,874			
	Plusieurs innovations sont opérées dans ce secteur d'activité				,884			
	Les goûts et préférences des consommateurs ne cessent d'évoluer				,836			
	Les consommateurs sont de plus en plus exigeants				,831			
	Le cycle de vie des produits est de plus en plus court				,901			
	Les technologies utilisées changent à un rythme rapide				,834			
IM du défenseur	Nous sommes leader dans notre catégorie de produit.					,887		
	Nous avons une forte notoriété					,810		
	Nous sommes parmi les trois concurrents les plus puissants sur le marché local					,822		
	Nous jouissons d'une bonne réputation sur le marché local					,627		

	Nous sommes connus par la haute qualité de nos produits					,697		
	Nous réservons une bonne part de notre budget aux dépenses publicitaires						,751	
	Nous réservons une bonne part de notre budget aux dépenses promotionnelles.						,862	
IM de l'attaquant	Le concurrent étranger bénéficie d'une forte notoriété.							,876
	Le concurrent étranger est connu pour la qualité de ses produits.							,865
	Le concurrent étranger consolide sa réputation grâce à des dépenses publicitaires.							,558
	Le concurrent étranger investit régulièrement en promotions.							,672
	Le concurrent étranger bénéficie de la satisfaction des consommateurs de ses produits.							,824
	% de variance récupérée	66,58	59,13	65,95	72,96	55,65	15,12	66,58
	K.M.O	,80	0,80	,86	,84	0,8	,79	0,7
	Alpha de Cronbach	,89	,90	,89	,93	0,79	0,80	,81

\* l'échelle est inversée pour ces items.

**Tableau 3 : Test d'égalité des matrices de variances - covariances.**

M de Box	39,335
F. Approximativement	1,094
ddl1	28
ddl2	2265,482
Signification	,335

**Tableau 4 : Test de multicolinéarité**

<b>Variables</b>	<b>Tolérances</b>
Perception de la menace posée par l'action compétitive	,89
Image de marque de l'attaquant	,89
Instabilité de l'environnement	,90
Veille concurrentielle pratiquée par le défenseur	,96
Position du défenseur sur le marché local	,91
Niveau des dépenses marketing engagées par le défenseur	,87
Le prix relatif pratiqué par le nouveau concurrent	,97

**Tableau 5 : Test de différence de moyennes**

<b>Variables</b>	<b>Lambda de Wilks</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Perception de la menace posée par l'action compétitive	,219	68,080	,000
Image de marque de l'attaquant	,489	49,209	,000
Instabilité de l'environnement	,356	85,126	,000
Veille concurrentielle pratiquée par le défenseur	,268	28,655	,000
Position du défenseur sur le marché local	,794	12,170	,000
Niveau des dépenses marketing engagées par le défenseur	,925	3,791	,058
Le prix relatif pratiqué par le nouveau concurrent	,469	53,132	,000

**Tableau 6 : Evaluation de la fonction discriminante.**

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Valeurs</b>
Lambda de wilks	,068
Khi-deux	116,945
Sig.	,000
Corrélation canonique	,965
% des biens classés validés-croisés	96 %

**Tableau 7 : Coefficients standardisés de la fonction discriminante.**

	<b>Coefficients standardisés</b>	<b>Résultat des hypothèses</b>
Perception de la menace posée par l'action compétitive	,698	H1 confirmée
Image de marque de l'attaquant	-,398	H5 confirmée
Instabilité de l'environnement	,552	H7 confirmée
Veille concurrentielle pratiquée par le défenseur	,387	H2 confirmée
Position du défenseur sur le marché local	,310	H 3 confirmée
Niveau des dépenses marketing engagées par le défenseur	,107	H 3 faiblement soutenue
Le prix relatif pratiqué par le nouveau concurrent	,423	H 6 confirmée

**Tableau 8 : Coefficients des fonctions de classement.**

Variables	Classification des entreprises selon leur vitesse de réaction	
	Vitesse lente	Vitesse rapide
Perception de la menace posée par l'action compétitive	-2,544	9,311
Image de marque de l'attaquant	,913	-3,606
Instabilité de l'environnement	-1,953	5,394
Veille concurrentielle pratiquée par le défenseur	-1,739	4,209
Position du défenseur sur le marché local	-7,66 <sup>E</sup> -02	2,066
Niveau des dépenses marketing engagées par le défenseur	-,492	,880
Le prix relatif pratiqué par le nouveau concurrent	2,004	5,708
(Constante)	-4,501	-27,529

## **Bibliographie :**

- Atkinson, J.W. (1964): *An introduction to Motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Bensebaa, F. and G. Le Goff (1999) : L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 122, pp.50-60.
- Bergeron, P.G. (1995) : *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, 2<sup>ème</sup> édition, gaetan Morin.
- Bowman, D. and H. Gatignon (1995): Determinants of competitor response time to new product introduction, *Journal of Marketing Research*, vol.32, pp.42-53.
- Chen, M.J and D. Miller, (1994): Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework, *Strategic Management Journal*, 15 (2) pp.85-102.
- Chen, M.J and D.C. Hambrick, (1995): Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 2, pp.453-482.
- Chen, M.J., K.G. Smith and C.M. Grimm (1992): Non response and delayed response to competitive moves : The roles of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 3, pp.439-455.
- De Chernatony, L., K. Daniels and G. Johnson (1993): A cognitive perspective on managers' perceptions of competition, *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 373-381
- Dollinger, M.J (1984): Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 351-368,
- Dutton, J. and Duncan, R. (1987) : Categorizing strategic Issues : Links to organizational action," *Academy Management Review*, n° 12, pp. 76-90.
- Dutton, J. and Jackson, S. (1988): Discerning threats and opportunities, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 376-387.
- Eisenhardt, K.S. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 543-576.
- Eisenhardth , K.M. (2000) : Les tactiques du décideur rapide, *L'expansion Management Review*, Mas, pp.15-32.
- Gatignon, H., Th. S.Robertson and A. J. Fein (1997) : Incumbent defense strategies against new product entry, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp. 163-176.
- Giannelloni, J.-L. and E. Vernet (1995) : *Etudes de marché*, éd. Vuibert, Paris. p. 163.
- Hamel,G. and C.K.Prahalad (1989): Strategic intent, *The McKinsey Quarterly*, pp.36-61.
- Hayes, R. H. and Abernathy, W. J. (1980) : Managing your way to economic decline, *Harvard Business Review*, 58, pp. 67-77.
- Heil, O.P. and R.G. Walters (1993): Explaining Competitive reactions to new products: on empirical signaling study, *Journal of Product Innovation Management*, 10, pp. 53-65.
- Heil, O.P. and Th. S. Robertson (1991) : Toward a theory of competitive market signaling : A research agenda, *Strategic Management journal*, 12, (September), pp. 403-418.

Itam, H. and T.W. Roehl (1987) : *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA,

Kalra, A., S.Rajiv and K.Srinivasan, (1998): " Response to competitive entry: A rational for delayed defensive reaction", *Marketing Science*, Vol.17, n° 4, pp.380-405.

Kapferer, J.N. (1999) : *Les marques, capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes*, 3<sup>ème</sup> édition. Edition d'organisation.

Judge, W.A. and A. Miller (1991): "Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 2, pp. 449-463.

Karnani, A. and B. Wernerfelt (1985) : "Multiple point competition", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, pp. 87-96.

Kuester, S., Ch. Homburg, and Th. S. Robertson, (1999): "Retaliatory Behavior to new product entry," *Journal of Marketing*, Vol. 63, October, pp. 90-106.

Mansfield, E. (1961) : "Technical Change and the rate of imitation ", *Econometrica*, 29 (October), pp. 741-766.

Meyer, A. D. (1982) : "Adopting to environmental Jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537,

Michon, Ch. (2000) : "La marque : son rôle stratégique au cœur du marketing ", *Revue Française du Marketing*, n° 176.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, NewYork, McGraw-Hill Book Co,

Morrisson, D.G. (1969): "On the interpretation of discriminant analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol.6,May, pp.156-163.

Newman, W. H. (1967) : "Shaping the master strategy of your firm", *California Management Review*, 9, pp. 77-88,

Porter, M. E. (1980) : *Competitive strategy*, Free Press, New York.

Roberston, Th.S., J. Eliashberg and T. Rymon (1995):"New product announcement signals and incumbent reactions," *Journal of Marketing*, 59 (July), pp. 115.

Robertson, Thomas S. (1993): "How to reduce market penetration cycle time", *Sloan Management Review*, 35, fall, pp. 87-96.

Robinson, William T., (1988): "Marketing reaction to entry," *Marketing Science*, Vol. 7, n° 4, pp. 368-385.

Lemmink, J, and H. Kasper (1994): "Competitive reactions to products quality improvements in industrial Markets," *European Journal of marketing*, n° 7-12, pp. 1-19.

Rouach, D. and P. Santi (1997) : "Offrez-vous une veille technologique !", *L'expansion management review* : Juin, pp.85-91.

- Shankar, V. (1999) : Réactions en termes de marketing mix des pionniers aux nouvelles entrées dans différentes structures de jeu concurrentiel : analyse théorique et illustration empirique, *Recherche et Application en marketing*, Vol. 14, n° 1, pp.81-107.
- Simon, H. (1987): Making management decision: The role of intuition and emotion, *Academy of Management executive*, 1, pp. 57-65,
- Smith, K.C. , C.M. Grimm, M.-J. Chen and M.J. Gannon (1989): Predictors of response time to competitive strategic action : Preliminary theory and evidence, *Journal of Business Research*, Vol.18, pp.245-258.
- Smith, K.G, C.M. Grimm, M.J. Gannon and M.-J. Chen, (1991): Organizational information processing, competitive response and performance in the U.S Domestic airline industry, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, pp.60-85.
- Thomas, G.P. and G.F. Soldow (1988): A rules-Based approach to competitive Interaction, *Journal of Marketing*, 52 (April), pp. 63-74.
- Vandercammen, M. and M. Gauthy-sinéchal (1999) : *Recherche marketing : outil fondamental du marketing, in perspectives marketing*, De Boeck Université.
- Vesey, Joseph T. (1992): Time-to-market: Put speed in product development, *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 151-158.
- Vroom, V.A. (1964): *Work and Motivation*, Wiley, New York,
- Waarts, Eric and B. Wierenga (2000): Explaining competitors reactions to new product introductions: The role of event characteristics, managerial interpretations and competitive context, *Marketing Letters*, vol.11, n ° 9,pp.67-79.
- Zaheer, A. and S. Zaheer (1997): Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in Global Electronic Networks, *Management Science*, vol. 43, n° 11, November, pp.1993-1509.

