

Suela BYLYKBASHI
Doctorante en Sciences de Gestion
CERAG - ESA - UPMF Grenoble

L'Intensité Concurrentielle : Nature, Antécédents et Conséquences

Mots clés: Marché – Concurrence – Perceptions des managers – Représentations cognitives – Intensité concurrentielle – Action Riposte des concurrents – Concurrence multi marchés – Groupes stratégiques – Concentration du marché – Stratégie du lancement - Succès / Echec du nouveau produit.

Résumé : Dans cet article on essayera d'expliquer ce qu'est l'intensité concurrentielle et d'éclaircir sa nature (objective ou subjective) comme un élément de caractérisation du marché, influençant les anticipations individuelles des entreprises. En même temps on essayera de comprendre quelles sont les variables qui conduisent aux différents degrés d'intensité concurrentielle : plutôt faible, ou élevé et quelles sont les conséquences du degré d'intensité concurrentielle sur les décisions tactiques, les décisions stratégiques des entreprises, et surtout sur le succès /échec du nouveau produit.

Abstract: We will try with this article, to explain what is the intensity of competition and to clarify its nature (objective or subjective) as a element that characterizes the market, influencing individuals anticipations of the firms. At the same time we will try to understand which are the variables that lead to the various degrees of competition's intensity: weak, or high and which are the consequences of this degree on the tactical decisions, the strategic decisions of the firms, and especially on success /failure of the new product.

Dans la littérature existante la majorité des travaux ont étudié la rivalité des concurrents dans un marché, en sous-entendant l'intensité concurrentielle. Tandis que la rivalité caractérise plutôt l'interdépendance des concurrents (Porac & Thomas, 1990), l'intensité concurrentielle se préoccupe plutôt de la dynamique du marché (Gimeno & Woo, 1996). Cette notion découle des notions subjectives de marché et de la concurrence. Est-elle alors objective ou subjective ?

Différents éléments influencent le degré d'intensité concurrentielle dans un marché : les similarités des ressources, la concurrence dans plusieurs marchés, la concentration du marché etc. (Gimeno (1999), Parker & Roller (1997) Boeker et autres (1997), Chen (1996), Peteraf (1993), Jayachandran, Gimeno, & Varadarajan (1999)). En fonction de l'interaction de ces variables, les marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle : plutôt faible, ou élevé.

Ce degré d'intensité concurrentielle peut influencer soit les décisions tactiques, soit les décisions stratégiques des entreprises, et va influencer aussi le succès /échec du nouveau produit. L'intensité concurrentielle influence positivement la stratégie de lancement et c'est elle qui influence à son tour positivement le succès du produit nouveau. Par contre les réactions des concurrents vont déterminer le succès ou l'échec du produit nouveau.

Ce sont là, les pistes qu'on abordera dans cet article. Il sera composé de quatre parties. Dans la première partie on essaiera de donner une définition de l'intensité concurrentielle. Dans la deuxième partie on essaiera d'expliquer pourquoi les marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle. La troisième partie sera consacrée aux antécédents de l'intensité concurrentielle et la quatrième partie aux conséquences de l'intensité concurrentielle sur les décisions tactiques et stratégiques des entreprises et surtout sur le succès /échec des produits nouveaux.

Définition de l'intensité concurrentielle

Défense, hyper-compétition, guerre totale, ce sont des termes utilisés par les chercheurs pour exprimer les relations entre les concurrents dans un marché. Ils expriment d'abord le degré d'interaction de ces relations et ont tous le même principe : comment réagissent les concurrents dans un marché ? Ils attaquent ou pas, ils répondent ou pas.

La notion de l'intensité concurrentielle est indissociable des notions de marché et de concurrence. C'est pour cette raison qu'il nous semble important de définir au préalable ce que sont le marché et la concurrence.

Le marché: Le concept de marché est abordé de deux façons dans la littérature : soit comme un ensemble d'acheteurs (Kotler et Dubois (1997), soit comme la rencontre d'une offre et d'une demande (Day, Shocker et Srivastava, 1979, Swiner et Briet, 1993, Abell, 1980).

La concurrence : Dans son acception courante, la concurrence comprend les actions engagées pour arriver à un objectif défini au détriment des autres. Faisant référence à (Weitz 1985) la concurrence, elle-même, est le processus grâce auquel les vendeurs indépendants luttent les uns contre les autres pour gagner les consommateurs dans un marché. Dans la même optique, Foss & Mahnke (1999), définissent la concurrence comme étant les actions des rivaux dans un marché, où chaque rival en influençant les anticipations des autres rivaux sur le comportement futur de la firme, va influencer significativement le comportement de ces rivaux au bénéfice de celle-ci.

Quelques auteurs ont conclu que la définition du marché et des concurrents dépend des perceptions des managers (Day, & Wensley, 1988) et de la nature des décisions (long terme ou court terme) (Weitz, 1985). Ainsi, Porac & Thomas, (1994) concluent que les marchés et la concurrence peuvent être définis en se basant sur les interprétations subjectives de la réalité. Rosa et al (1999) concluent que les marchés des produits sont intuitivement construits.

Si la définition du marché et des concurrents dépend de la perception des managers et de la nature de la décision, alors la concurrence entre les firmes et les marques dans les marchés est une question de degré plus que oui ou non (Buzzell, 1999). Le degré de similarité des besoins à satisfaire, les méthodes utilisées pour satisfaire ces besoins et les perceptions des managers déterminent le degré avec lequel les firmes et les marques se concurrencent les unes contre les autres dans un marché.

Dans la littérature, il existe deux approches pour identifier le marché et les concurrents (Clark, & Montgomery 1999) :

- **L'approche basée sur l'offre**, qui classe les concurrents sur la base des attributs de la firme. Elle étudie la similarité des firmes en se basant sur les similarités de leur technologie, les produits offerts, la stratégie suivie etc. Mettant l'accent sur les caractéristiques de l'offre cette approche regroupe dans des ensembles les firmes qui appliquent les mêmes stratégies

(Thomas & Venkatraman 1988). Le marché est considéré comme étant un ensemble d'entreprises en concurrence les unes avec les autres.

- *L'approche basée sur la demande*, qui classe les concurrents à partir des attributs des consommateurs. Les concurrents sont identifiés sur la base des attitudes et comportements des consommateurs (Day, Shocker & Srivastava 1979). Le marché est considéré comme étant un ensemble de consommateurs.

D'autres auteurs disent qu'il n'y a pas de frontières claires, lors de l'identification des concurrents, suivant une optique offre et suivant une optique demande. Ainsi Grover et Srinivasan (1987) proposent d'utiliser les probabilités de choisir les marques, pour déterminer les segments du marché (une optique demande), ainsi que la structure du marché (une optique offre). Abell (1980) définit le marché à l'aide de trois dimensions : les groupes de consommateurs, les fonctions des consommateurs et les technologies. Aurier (1993), propose d'étudier un marché selon deux optiques, plus complémentaires qu'opposées : une optique offre à l'aide des méthodes d'analyse des structures des concurrents et une optique demande à l'aide des méthodes de segmentation.

Vu que les notions de marché et concurrence sont des représentations des managers, est-ce que l'intensité concurrentielle est elle aussi une représentation des managers, donc un phénomène subjectif ?

Pour pouvoir comprendre si l'intensité concurrentielle est un phénomène objectif ou subjectif, on essaiera d'en expliquer le principe.

Le principe de l'intensité concurrentielle

Pour expliquer le principe d'intensité concurrentielle on se basera sur le schéma offert par Chen, Smith & Kurtis (1992). Quand une firme (A) commence une action, le concurrent (R) (un de ses concurrents) a deux réactions possibles : il peut répondre ou non à cette action. Dans la réalité certaines actions exercées par une firme, peuvent engendrer des réponses alors que d'autres non.

Pourquoi ? Les notions de marché et de concurrence dépendent de la perception des managers. Si le manager d'une entreprise pense que l'action d'une entreprise va avoir des conséquences sur les activités futures de son entreprise il va réagir. Plus il apercevra et jugera les conséquences comme dangereuses, plus il réagira : soit en réagissant le plus vite possible,

soit en séduisant plus la demande (investir plus en publicité p ex), soit en investissant plus en R & D, par rapport à son chiffre d'affaire, etc.

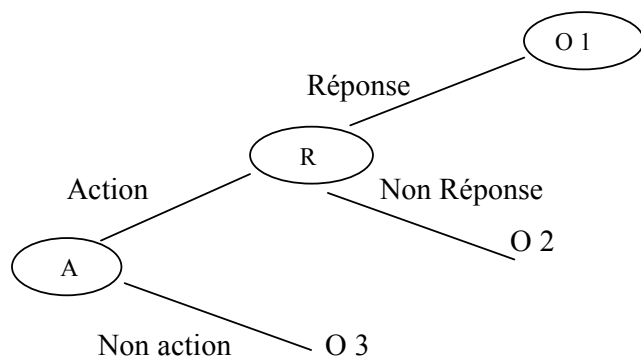


Fig. 1 : Prise par Chen, M., Smith, K. & Kutis, G., 1992), « Action characteristics as predictors of competitive response », **Management science**, Vol. 38, mars 1992, 439 – 455.

Les résultats pour la firme initiatrice de l'action et les réponses des concurrents dépendent de la nature de l'action et de la nature des réponses. Les réponses du concurrent (R) peuvent avoir des implications significatives pour les futures actions soit de la firme initiatrice, soit du concurrent.

Imaginons-nous maintenant plusieurs concurrents dans un marché. Quand la firme (A) commence une action, certains concurrents peuvent répondre à cette action et d'autres non, cela dépendra de la perception de cette action. Cette manière différente de réponse fait la différence entre le degré avec lequel les entreprises luttent les unes contre les autres dans différents marchés.

Si peu de concurrents répondent à l'action de la firme (A), le degré de la lutte entre ces concurrents dans ce marché est alors moins élevé que s'il y avait plus de concurrents qui répondraient. Ce degré sera encore moins élevé si ces quelques concurrents ne répondent pas agressivement. Supposons maintenant qu'il n'y ait pas qu'une seule firme qui entame une action, mais plusieurs en même temps. A des actions entreprises par plusieurs firmes, plusieurs concurrents peuvent répondre en même temps, agressivement. Dans ce cas là, le degré de la lutte entre les concurrents sera plus élevé.

Dans la littérature existante, certains auteurs ont évalué la rivalité entre les concurrents. Il existe deux méthodes pour évaluer l'intensité de cette rivalité entre les concurrents (Jayachandran, Gimeno & Varadarajan 1999) : Chen (1999) utilise le concept de l'agressivité, le temps des actions et des ripostes compétitives dans un marché. L'autre méthode se base sur l'impact des actions et des ripostes sur les marges (changement du rapport coût / prix pour les entreprises), sur les prix ou sur la performance. Se basant sur les notions ci dessus, la notion la rivalité met plutôt l'accent sur l'entreprise elle-même. Au contraire, la notion d'intensité concurrentielle, très proche de celle de la rivalité d'ailleurs, caractérise plutôt la réalité du marché. Ainsi une évaluation de l'intensité concurrentielle par le changement du rapport coût / prix se base plutôt sur la structure propre de l'entreprise et sur le fait qu'elle possède un avantage concurrentiel de coûts ou pas. Elle s'intéresse plus aux conséquences de l'intensité concurrentielle sur l'entreprise. Par contre une évaluation de l'intensité concurrentielle basée sur des actions concrètes et des ripostes (ce qui se passe concrètement dans un marché) et qui présente la dynamique du marché, fait de l'intensité concurrentielle un élément pour mesurer la concurrence dans un marché.

En se basant sur la première méthode qui s'intéresse plus à la dynamique du marché (Gimeno & Woo, 1996) on va définir l'intensité concurrentielle comme une expression de la dynamique du marché.

L'intensité concurrentielle correspond au degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le degré d'agressivité, d'investissement et de la rapidité des actions et des ripostes des concurrents dans ce marché.

Définir l'intensité concurrentielle de cette manière élimine le caractère subjectif de l'étude du phénomène. Plutôt que d'avoir une version propre à chaque entreprise de l'intensité concurrentielle, c'est à dire que chaque entreprise aura sa propre perception de cette intensité, ce qui met l'accent sur l'entreprise elle-même, on met l'accent sur la réalité des marchés. Plus ce degré d'agressivité et de rapidité de réponse entre les participants dans un marché est élevé, plus l'intensité concurrentielle de ce marché sera élevée.

Exprimant le degré de la lutte entre les concurrents dans un marché, l'intensité concurrentielle est un élément de caractérisation du marché, mais qui influence les anticipations individuelles des entreprises. Ainsi l'interdépendance concurrentielle est considérée comme une pression

extérieure pour les actions et les résultats des entreprises (Porac & Thomas, 1990). Toutes choses égales par ailleurs, le degré d'intensité concurrentielle influence les résultats et les actions des entreprises. Mais l'intensité concurrentielle influence aussi les actions des consommateurs. Ainsi une concurrence forte où l'intensité concurrentielle est élevée, offre un choix multiple pour les consommateurs (Kohli, Jaworski, 1990).

Mais comme le rappelle Porter (1980), le degré d'agressivité concurrentielle varie selon les marchés. Ainsi, certains marchés paraissent protégés contre une lutte concurrentielle trop intense, tandis que d'autres connaissent une guerre concurrentielle générale.

Mais pourquoi les marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle ?

Pour comprendre les différences de degré de l'intensité concurrentielle des marchés on peut suivre deux approches : une approche demande qui se base sur le processus d'adaptation des produits par les consommateurs ou une approche offre qui se base sur la diversité d'actions et de ripostes engendrées par les concurrents dans ces marchés.

Dickson (1992) exprime l'impact dynamique sur l'offre d'un changement de la demande et l'impact dynamique sur la demande d'un changement de l'offre, en expliquant le comment et le pourquoi des différences entre les marchés.

$$\left\{ \frac{\partial d_i}{\partial t} : i=1, \dots, n \right\}_{t+1} = f \left(\left\{ \frac{\partial s_j}{\partial t} : j=1, \dots, m \right\}_t \right)$$

$$\left\{ \frac{\partial s_j}{\partial t} : j=1, \dots, m \right\}_t = g \left(\left\{ \frac{\partial d_i}{\partial t} : i=1, \dots, n \right\}_{t-1} \right)$$

où $\frac{\partial d_i}{\partial t}$ exprime le changement de la demande de l'acheteur i et $\frac{\partial s_j}{\partial t}$ exprime le changement de fonction de l'offre de l'offreur j alors que $\{ \}$ exprime l'ensemble des fonctions de demande et d'offres pour n acheteurs et m offreurs. $\frac{\partial s_j}{\partial t}$ varie entre j offreurs parce que certains offreurs apprennent et adaptent les processus plus vite que les autres.

Les fonctions d'offre des différentes entreprises participant dans un marché sont différentes. Elles changent à cause des variances des capacités actuelles et passées (Dickson, 1996). Si les capacités présentes et passées ne sont pas les mêmes pour différents offreurs, alors les actions

et les ripostes que les offreurs (entreprises) vont reprendre vont être différentes. En se basant sur la définition de l'intensité concurrentielle ci-dessus, cette diversité d'actions et de ripostes fait que les marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle (rappelons que cette conclusion est basée sur *une approche offre* du marché et de la concurrence).

D'un autre côté, en se basant sur une *approche demande* du marché et de la concurrence, l'explication des différences d'intensité concurrentielle sur les marchés, se trouve dans la réponse au processus du : Comment les consommateurs répondent à une offre ? D'après Dickson les équations $\partial d_i / \partial t$ varient entre i acheteurs. Certains acheteurs adoptent les produits plus vite que les autres. D'ailleurs différents consommateurs répondent d'une manière différente et avec une norme différente à une offre et à ses variations. Cette norme différente de la réponse des consommateurs change la nature des marchés et leur attirance. Tous les offreurs d'un produit cherchent les segments les plus attirants et s'orientent en priorité vers ces segments ou marchés. Suivant cette idée, Hunt et Morgan (1995) ont conclu que pour ces segments ou marchés, la rivalité est plus élevée que pour les autres. A l'intérieur de ces marchés le nombre d'actions et de ripostes sera plus élevé que dans d'autres marchés, fait qui nous aide à comprendre pourquoi les marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle et pourquoi certains sont plus attractifs que les autres et ont un degré d'intensité concurrentielle plus élevé .

Le degré d'intensité concurrentielle en cycle ou pas ?

Différents marchés ont différents degrés d'intensité concurrentielle. Dans un marché où le degré d'intensité concurrentielle est très élevé, les concurrents sont en hyper compétition. Gimeno & Woo (1996) ont conclu que *l'hyper compétition* se produit selon des cycles, ce qui veut dire qu'une situation d'intensité concurrentielle très élevée laisse sa place à une situation d'intensité concurrentielle basse. En d'autres termes, cela veut dire que dans un même marché il y a des périodes où les concurrents initient des actions agressives et les contre actions sont rapides et aussi agressives, et il y a d'autres périodes où les concurrents réagissent calmement, mais qu'il y a d'autres variables modératrices qui diminuent ou renforcent ce degré d'agressivité et de rapidité d'actions ou contre actions. Pourquoi ? Dans les premières phases de l'hyper compétition la lutte concurrentielle entre les entreprises est caractérisée par une haute agressivité. En conséquence, les entreprises essaient d'entrer dans les marchés des unes

et des autres, ce qui augmente l'interdépendance dans plusieurs marchés. Mais une action dans un marché initiée par une entreprise va avoir des conséquences également sur les autres marchés. Pour éliminer les contres attaques agressives dans plusieurs marchés, l'entreprise essaie de se calmer dans le premier marché, où l'agressivité envers les autres entreprises diminue. Donc l'intensité concurrentielle du premier marché diminue. « *L'Hyper compétition arrive en cycle. Elle peut avoir pour origine un changement radical dans l'environnement comme la dérégulation et l'entrée de nouveaux entrants, mais après elle se transforme en forme traditionnelle de la concurrence oligopolistique* » Gimeno & Woo, 1996, page 339).

Maintenant, faisant référence à la théorie des anticipations rationnelles : Si une entreprise dans un marché perçoit une intensité concurrentielle élevée, ça veut dire qu'il y aura de fortes chances qu'au moins une autre entreprise réagisse d'une manière agressive. « *Parfois, la seule présence de concurrents potentiellement agressifs peut obliger les acteurs présents dans un marché à adopter un comportement hyper compétitif* (D'Aveny, 1996, page 233) ». Pour anticiper ces actions la première entreprise va réagir avant les autres agressivement, les autres étant dans le même marché caractérisé par une intensité concurrentielle élevée vont entreprendre des actions agressives. Ce qui veut dire que l'intensité concurrentielle ne va pas diminuer, et il y a de fortes chances qu'elle continue à augmenter.

Les antécédents de l'intensité concurrentielle

Plusieurs variables peuvent influencer le degré de l'intensité concurrentielle. Vu la littérature existante concernant ces variables, on va prendre en considération dans notre analyse trois d'entre elles : la similarité stratégique, la concurrence dans plusieurs marchés et la concentration du marché.

La similarité stratégique

Les entreprises peuvent être plus ou moins homogènes ou hétérogènes quant à leurs ressources, leurs stratégies, leurs marchés principaux ou secondaires, elles peuvent donc avoir par conséquence différents positionnements. Cette différence de ressources, de stratégies et de positionnement entre les entreprises va avoir des conséquences sur la manière dont elles s'engagent dans des actions compétitives, sur le degré d'agressivité des actions et sur le temps

de réponse des autres entreprises, par rapport à une action réalisée par l'une d'entre elles dans un marché.

Différents auteurs ont utilisé différentes dimensions pour étudier l'hétérogénéité entre les concurrents et leur degré de lutte concurrentielle. Ainsi D'Aveny (1996) propose quatre domaines où les entreprises sont hyper concurrentes : le rapport coût qualité, le timing, le savoir-faire, les positions fortes et les capacités financières.

D'autres auteurs ont utilisé d'autres dimensions pour étudier l'hétérogénéité entre les entreprises comme : la similarité stratégique. Cette notion on peut la comprendre soit par rapport à une optique demande, soit par rapport à une optique offre. Par rapport à la demande deux entreprises sont stratégiquement similaires si elles servent les mêmes marchés. Par rapport à l'offre, les entreprises sont similaires stratégiquement si elles appliquent les mêmes stratégies. L'utilisation d'une optique offre ou demande conduit à des regroupements différents d'entreprises stratégiquement similaires. Mais Hatten & Hatten (1987) n'introduisent pas l'optique demande dans la définition de la similarité stratégique, en éliminant de cette manière le problème ci dessus. Ainsi ils utilisent deux dimensions pour déterminer les similarités entre entreprises : *similarité stratégique* et *contact multi marchés*. Suivant une optique demande deux entreprises sont similaires si elles sont homogènes quant aux marchés spécifiques servis, défini comme le contact multi marchés. Suivant l'optique offre deux firmes sont similaires si elles sont similaires par rapport à leurs ressources, au déploiement et aux orientations compétitives indépendantes des marchés spécifiques servis par l'entreprise. Mais comment la similarité stratégique influence-t-elle l'intensité concurrentielle ?

Pour répondre à cette question on utilisera les recherches sur les groupes stratégiques, notion qui découle de la similarité stratégique. Ces recherches ont essayé d'expliquer comment la rivalité entre les entreprises diffère à l'intérieur d'un groupe stratégique et entre les groupes stratégiques, sachant qu'à l'intérieur d'un groupe la similarité stratégique est plus élevée qu'entre les groupes.

Les groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont des notions plutôt utilisées dans le domaine du management

stratégique et sont considérés comme un niveau intermédiaire de l'analyse pour comprendre la rivalité au sein d'une industrie.

Le premier à utiliser la notion de groupe stratégique est Hunt en 1972. Il le définit comme étant un groupe de firmes à l'intérieur d'une industrie qui sont similaires quant à la structure des coûts, le degré de diversification du produit, l'organisation formelle, le système de contrôle, les récompenses et les préférences personnelles pour des résultats différents (Hunt, 1972, page 8).¹

Toujours dans une optique offre Porter (1980) définit en management stratégique, les groupes stratégiques comme un groupe de firmes à l'intérieur d'une industrie qui prennent les décisions similaires dans les dimensions clés. Les définitions ci dessus sont plutôt basées sur une approche offre, parce qu'elles caractérisent les entreprises par rapport aux caractéristiques de leurs offres. Mais Chen (1996), propose que l'idée des groupes stratégiques basée sur les similarités des offres ne suffit pas à elle seule à identifier les concurrents et la mise de l'accent surtout sur l'homogénéité des offres impose une contrainte. En examinant seulement les offres des entreprises dans un marché on ne peut pas dire quels sont ses concurrents directs et quels sont les concurrents indirects sans analyser les postes stratégiques : « *Plusieurs firmes peuvent ne pas être des concurrents directs dans un marché à cause d'un focus différent sur le marché* » (Chen, 1996, page, 102).

On revient de cette manière à la deuxième approche pour identifier les concurrents et les groupes stratégiques : l'approche demande qui classe les concurrents par rapport aux attributs des consommateurs.

Suivant cette optique, Harrigan (1985) développe l'idée des groupes stratégiques dans une optique demande, en les définissant comme étant les firmes qui se disputent (sont en concurrence) pour le même consommateur, de différentes manières.

D'autres auteurs donnent une définition des groupes stratégiques utilisant les deux approches en même temps, suivant l'idée de Grover et Srinivasan (1987) que la même probabilité de choix qui permet la segmentation du marché basée sur les comportements d'achats des consommateurs, permet en même temps la détermination de la structure de la concurrence basée sur le changement des marques. Ainsi Cool & Schendel (1987) définissent les groupes

¹ Cité par Thomas H. & Venkatraman N. , (1988), « Research on Strategic Groups' Progress and Prognosis », **Journal of Management Studies**, 25 , p. 537 – 555

stratégiques comme un ensemble de firmes qui sont en train de se faire concurrence dans une industrie, se basant sur des combinaisons similaires de leur engagement dans le domaine (scope commitment) et de leur engagement dans leurs ressources (ressources commitment). Ils définissent le *scope commitment* par rapport aux segments du marché que ces entreprises sont en train de satisfaire (On voit bien ici les tendances d'une approche demande) et définissent les *ressources commitment* comme les ressources (cash, humain et matériel) qui conduisent à un avantage compétitif (on voit bien ici les tendances d'une approche offre).

D'autres auteurs concluent que les groupes stratégiques « n'existent pas » réellement (Barney & Hoskisson, 1990, Hatten & Hatten 1987). Ils ne sont rien d'autre que les construits analytiques sans aucune analogie avec l'environnement réel. Mais Reger & Huff (1993) réfutent cette idée en vérifiant que les groupes stratégiques sont plus que des construits analytiques sans aucune analogie avec l'environnement réel, parce qu'ils prennent un sens réel par *les perceptions des managers*. Ainsi, d'un côté les managers simplifient le problème cognitif complexe d'analyse des concurrents d'une manière individuelle et de l'autre ils peuvent pallier au manque d'information pour un concurrent, via les ressemblances supposées avec les autres concurrents classifiés dans le même groupe.

Mais les managers ne tentent pas seulement de grouper les concurrents, ils reconnaissent aussi les similarités entre les concurrents et eux-mêmes et réagissent en conséquence (page 118). Donc, les concurrents réagissent en fonction des perceptions de chaque concurrent. En conséquence, chaque concurrent dans un marché va réagir en fonction de sa perception des autres concurrents.

Pour conclure même la notion de groupes stratégiques, tout comme la définition du marché et de la concurrence dépend des perceptions des managers.

L'impact de la similarité stratégique sur le degré d'intensité concurrentielle

La majorité des travaux concernant les groupes stratégiques se sont concentré sur leur impact sur la rivalité des entreprises à l'intérieur d'un groupe stratégique et entre les groupes stratégiques. Certains auteurs défendent l'idée que la rivalité à l'intérieur d'un groupe stratégique est inférieure par rapport à la rivalité entre les groupes stratégiques. D'autres

auteurs défendent le contraire. Les groupes stratégiques influencent la rivalité entre les concurrents positivement ou négativement?

Un courant de pensée prédit une lutte concurrentielle moins intense à l'intérieur des groupes et plus intense entre les groupes et d'autres l'inverse. Ainsi, Porter (1979), Caves & Porter (1977) partisans du premier courant de pensée concluent que les membres à l'intérieur d'un groupe ont des structures similaires. Par conséquent ces membres répondent de manières similaires aux turbulences qui viennent de l'intérieur et de l'extérieur de l'industrie. Ainsi les membres à l'intérieur du groupe ont les mêmes consommateurs, les mêmes réseaux de distribution que le groupe, ce qui fait qu'ils reconnaissent leurs dépendances mutuelles et ils augmentent le flux d'information entre les membres de chaque groupe.

D'autres auteurs prédisent une rivalité moins élevée à l'intérieur du groupe par rapport à la rivalité entre les groupes à cause de la distance stratégique entre les firmes (Porter 1976, 1979, Cool & Dierickx, 1993). Porter introduit ce concept pour comprendre l'effet des groupes stratégiques sur la rivalité de la concurrence et la définit comme étant le degré de différence des stratégies par rapport aux variables de décisions stratégiques comme : la structure des coûts, l'organisation de la production, R & D etc. Dans le cas où les autres éléments restent constants, plus élevée est cette distance, plus difficile devient la coordination tacite entre les entreprises et plus élevée sera la rivalité dans une industrie. Mais d'un autre côté diminuer cette distance ou augmenter la similarité entre les entreprises augmente l'interdépendance du marché, parce que les produits deviennent des substituts proches, et un manque de coordination tacite entre les entreprises similaires, conduit à une rivalité plus élevée qu'entre des entreprises différentes. Reger & Huff (1993) soutiennent cette idée en l'argumentant par la difficulté d'avoir un avantage concurrentiel pour une longue période. Ainsi les membres à l'intérieur d'un groupe sont concurrents directs parce qu'ils partagent les actifs, les compétences et les forces similaires. Ils visent les mêmes consommateurs et peuvent copier facilement les mouvements d'un rival. Par conséquence, la concurrence entre les firmes à l'intérieur d'un groupe est moins intense qu'entre les firmes de différents groupes (page 78).

Peteraf (1993) conclut que la rivalité à l'intérieur des groupes stratégiques est moins intense que la rivalité entre les groupes, parce que les firmes d'un même groupe stratégique ont une structure similaire de leurs ressources. Mais ces ressources déterminent les stratégies suivies par les entreprises et leur position stratégique. Cette idée est reprise par Chen (1996) qui

conclut que si deux firmes ont des ressources similaires, la rivalité entre elles n'est pas très intense. Pas simplement parce que une firme A n'entreprend pas une attaque contre la firme B, mais même si elle l'entreprend, il y a peu de chance que B réponde.

Supposant que toutes les autres variables sont les mêmes, dans un marché où les entreprises sont similaires stratégiquement, l'intensité concurrentielle de ce marché va être moins élevée que dans un autre marché où les entreprises ne sont pas similaires stratégiquement.

D'autres auteurs argumentent une rivalité plus élevée à l'intérieur du groupe qu'entre les groupes. Ainsi Zajac & Jones (1989)², concluent que si entre les firmes qui sont similaires il n'a y pas une coordination d'actions, alors on attend une rivalité plus élevée entre ces firmes. Tandis que les distances stratégiques entre les firmes augmentent, la rivalité entre les membres de différents groupes diminue. D'Aveni (1996) suggère que les entreprises similaires sont plus disposées à s'engager dans une guerre de prix que les entreprises différentes.

Pourquoi la rivalité entre les entreprises est plus ou moins élevée pour les entreprises qui sont considérées comme similaires stratégiquement ou plus ou moins élevée pour les entreprises qui ne sont pas considérées comme similaires stratégiquement?

Parce que certaines variables modèrent cette relation. Ainsi si des entreprises sont concurrentes dans plusieurs marchés, les managers vont percevoir qu'une action dans un marché va influencer les relations dans les autres marchés. Si un manager perçoit qu'une action dans un marché, va avoir des effets agressifs dans les autres marchés par les autres entreprises, il va être découragé de la faire dans le premier marché. Donc les managers ont une attitude plus conservatrice dans le cas où ils sont concurrents avec d'autres dans plusieurs marchés en même temps.

² Cité par Peteraf, M., (1993), "Intra-Industry Structure and the Response Toward Rivals", **Managerial and Decision Economics**, Vol. 14, 519 – 528 à la page 520.

Concurrence multi marchés

D'où vient la notion de concurrence multi marchés? Karnanai & Wernerfelt (1985) définissent ce terme comme une situation où les firmes sont concurrentes les unes avec les autres dans plusieurs marchés. Etant concurrentes en même temps dans plusieurs marchés, les firmes sont en contact multiple. Le contact ou les relations dans un marché vont être influencés par les relations dans d'autres marchés où ces entreprises sont aussi concurrentes. D'ailleurs le contact entre deux entreprises concurrentes qui agissent dans un marché donné, reflète le degré de couverture de marché entre ces entreprises dans d'autres marchés de cette industrie (Gimeno & Woo, page 326).

L'impact de la concurrence multi marchés sur l'intensité concurrentielle

Plusieurs auteurs ont montré un impact négatif de la concurrence multi marchés sur l'intensité de la rivalité. Ainsi Chen (1996) conclut que les concurrents qui sont présents dans plusieurs marchés ne sont pas très motivés à lutter agressivement les uns contre les autres dans un marché, parce que ces actions peuvent avoir des conséquences aussi dans les autres marchés, où ces entreprises agissent. Une action, reprise par une entreprise dans un marché, peut avoir comme conséquence des représailles sur les autres marchés. Plus élevée est la partie commune du marché entre deux firmes, moins grande est la probabilité que la firme A attaque la firme B. Et même si la firme A attaque la firme B, il y a peu de chance que la firme B réponde à cette attaque (page 113).

Ce qui veut dire que deux concurrents même s'ils sont très proches dans un marché, ils diminuent la rivalité entre eux du fait d'avoir d'autres contacts dans d'autres marchés. En d'autres termes, même si les concurrents sont très proches il se peut qu'ils ne soient pas des rivaux très intenses (Baum et Korn, 1996). L'augmentation des contacts dans plusieurs marchés diminue la probabilité des rivaux à entrer dans les marchés de l'un ou de l'autre, minimisant de cette manière l'agressivité de la rivalité entre eux.

La conclusion est très importante : *Dans un même marché, même si les concurrents sont très proches, il se peut que l'intensité concurrentielle ne soit pas très élevée.*

Parker & Roller (1997) concluent que la concurrence multi marchés est un facteur important dans la réduction de la guerre des prix entre les concurrents. Boeker et autres (1997) dans une étude empirique ont trouvé que le contact multi marchés diminue la probabilité de sortir d'un marché. Ce qui veut dire que la concurrence multi marchés diminue l'intensité de la rivalité.

Mais si les auteurs cités ci-dessus, révèlent un impact négatif de la concurrence multi marchés sur l'intensité de la rivalité, Gimeno (1999) conclut que les contacts multi marchés ne sont pas toujours efficaces dans la diminution de l'intensité de la rivalité entre les concurrents. En effet il utilise le terme : intensité concurrentielle, mais il parle plutôt de la notion de rivalité entre les concurrents.

Ainsi, une entreprise qui exerce son activité dans plusieurs marchés (un concurrent *multi marchés*) n'est pas forcément leader dans tous les marchés. Un leader dans un marché peut être suiveur dans un autre et vice-versa. Le fait d'avoir différentes positions dominantes dans différents marchés signifie que le concurrent a différentes sphères d'influence dans différents marchés. Les sphères d'influence peuvent renforcer ou atténuer l'impact de la concurrence multi marchés sur la rivalité des concurrents. Gimeno (1999) propose que les contacts dans plusieurs marchés soient les plus efficaces dans le cas d'asymétrie réciproque. Ce qui veut dire que la concurrence multi marchés peut servir de moyen de résolution aux problèmes provenant des différences de parts de marché entre les concurrents.

En conclusion, le contact multi marchés diminue l'intensité de la rivalité, parce qu'il diminue la motivation des concurrents à attaquer les rivaux.

Inversement de Chen (1996), Jayachandran, Gimeno, & Varadarajan (1999) en testant le rôle médiateur de la concurrence multi marchés dans le cas des firmes qui sont concurrentes dans différents marchés géographiques, ont utilisé le terme d'intensité concurrentielle pour caractériser tant les marchés que l'entreprise elle-même. Ils ont trouvé un résultat important : la concurrence multi marchés n'influence pas seulement les motivations des entreprises pour s'attaquer, mais aussi les connaissances sur les entreprises. Ce qui fait que la concurrence multi marchés mène à un niveau bas d'intensité concurrentielle à cause de son influence sur la coopération tacite (*mutual forbearance*).

La concurrence multi marchés augmente en même temps la familiarité et le désir d'attaquer entre les concurrents, comme résultat de l'augmentation de l'interdépendance entre les entreprises (Jayachandran, Gimeno, & Varadarajan, 1999, page 56). Cette augmentation de la

familiarité et du désir d'attaquer fait que les entreprises sont intéressées par une coopération tacite, plutôt qu'autre chose, ce qui à son tour influence l'intensité concurrentielle.

En conclusion, en supposant que toutes les autres variables sont les mêmes, l'intensité concurrentielle dans un marché composé de concurrents qui sont aussi concurrents dans d'autres marchés (concurrents multi marchés), sera moins élevée que l'intensité concurrentielle d'un marché composé d'entreprises qui sont concurrentes que dans ce marché.

La concurrence dans plusieurs marchés et/ou les similarités stratégiques

Est ce qu'il n'y a pas de différence entre ces deux notions ou doit-on les considérer séparément ?

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de la concurrence multi marchés comme une expression de la différence des marchés qui sont servis par les entreprises et de la notion des similarités des stratégies comme expression de la différence des stratégies dans ces marchés.

Ainsi Hatten et Hatten (1987) adoptent une approche offre ou demande pour faire la différence entre concurrence multi marchés et similarité des stratégies. La similarité des stratégies est une similarité en termes généraux des ressources et des orientations compétitives indépendantes des caractéristiques des marchés servis par les entreprises dans ce marché. On voit bien ici une approche offre de cette notion qui s'intéresse plutôt aux ressources des entreprises et leurs similarité à propos de ces ressources et pas aux marchés en termes de caractéristiques de leur demande. Le contact multi marchés (on peut déduire concurrence multi marchés) fait référence à l'homogénéité en termes de marchés spécifiques servis par les entreprises. En d'autres termes, on peut dire que les entreprises sont concurrentes dans plusieurs marchés parce que ces marchés ont les mêmes ou presque les mêmes caractéristiques en termes de demande. On voit bien ici une approche demande de cette notion. Mais même la notion de concurrence multi marchés est traitée à partir d'une optique demande ou offre, en fonction du contexte d'étude. Ainsi Karnani & Wernerfelt (1985) utilisent ce terme aussi pour caractériser les firmes qui sont concurrentes dans différents segments du même marché. Ce qui veut dire qu'ils utilisent ce terme pour caractériser les firmes qui ont une offre diversifiée (optique offre). D'autres comme Jayachandran, Gimeno,

& Varadarajan (1999), ont vu ce terme plutôt dans une optique demande. Ils l'utilisent pour caractériser les firmes qui sont concurrentes dans différents marchés géographiques.

Sans donner beaucoup d'importance à l'optique offre ou demande, les études empiriques ont montré que ces deux concepts ont un impact différent sur l'intensité de la rivalité entre les concurrents. Ainsi Chen (1996) conclut que la partie commune du marché influence plus les attaques et les ripostes des concurrents que la similarité des ressources.

De même Gimeno & Woo (1996) concluent que l'intensité de la rivalité est plus intense entre les firmes similaires et avec un niveau bas de contact multi marchés. L'intensité de la rivalité est moins intense entre les firmes différentes stratégiquement avec un niveau élevé de contact multi marchés. Mais la non séparation de ces deux dimensions pouvait fausser les résultats de l'étude (page 337).

En conclusion, ces deux notions doivent être considérées séparément, parce que elles ont un impact différent sur le degré de l'intensité concurrentielle.

La concentration du marché

On retrouve la notion de concentration du marché dans les modèles écologiques au niveau de la définition de la densité d'un système, dans le management stratégique dans la définition des secteurs dispersés et en marketing stratégique dans la définition de la concentration des vendeurs. La densité exprime le nombre de firmes dans un marché. La concentration du marché exprime le nombre de firmes qui détiennent la majorité des parts de marché dans un marché.

L'impact de la concentration du marché sur le degré d'intensité concurrentielle

Hannan & Freeman (1977, 1989) utilisant les modèles écologiques ont montré une relation positive entre la densité d'un système et l'intensité de la rivalité entre les organisations. Ils ont montré que quand la densité est élevée, les interactions compétitives s'intensifient. Quand il y a peu d'organisations dans un système, les organisations individuelles peuvent facilement

éviter la concurrence. Au contraire, quand le nombre d'organisations augmente la concurrence devient difficilement évitable (Hannan & Freeman page 136).

Barnett (1993) applique ces modèles en management stratégique. Il a montré une relation négative entre la concentration des entreprises dans un marché et le taux d'abandon de ce marché, exprimé par le nombre d'entreprises qui le quittent. Peu de concurrents dans un marché (une densité basse ou concentration élevée) conduit à une diminution du taux d'abandon de ce marché. Un nombre élevé de concurrents dans un marché (une densité élevée ou concentration basse) conduit à une accélération du taux d'abandon de ce marché. Plus la densité d'un marché est élevée, plus le taux d'abandon d'un marché s'accélère. Le taux d'abandon du marché peut être considéré comme une mesure de l'agressivité. Quitter un marché peut être la conséquence d'une intensité concurrentielle élevée. Plus le taux d'abandon du marché augmente, plus l'intensité concurrentielle de ce marché est élevée. Donc plus la densité d'un marché est élevée, plus l'intensité concurrentielle de ce marché est élevée.

Porter (1982) en management stratégique définit les secteurs dispersés comme étant les secteurs où aucune firme ne détient une part importante du marché et où elle ne peut exercer une forte influence sur les résultats du secteur. En d'autres termes il s'agit des secteurs de l'industrie où le nombre des firmes est élevé, ou la concentration est faible. Les concurrents dans ces secteurs ne sont pas caractérisés par un nombre d'actions élevé « *et les ripostes ne sont pas menaçantes, parce que ces secteurs sont peuplés de concurrents de petite dimension et sont relativement faibles (page 219)* ».

Dans la première partie de cet article on a précisé que l'intensité concurrentielle correspond au degré de lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le degré d'agressivité, d'investissement et de rapidité des actions et de ripostes des concurrents dans ce marché.

Donc moins les ripostes des concurrents sont menaçantes plus l'intensité concurrentielle est faible. Ce qui veut dire que moins un marché est concentré plus l'intensité concurrentielle est faible.

En marketing stratégique, Jayachandran, Gimeno & Varadajan(1999) utilisent un autre terme, mais très proche de celui du secteur dispersé de Porter : « la concentration des vendeurs » pour définir le pourcentage des ventes réalisées par les plus grandes firmes du marché. Quand

la concentration des vendeurs est faible, il y a beaucoup de firmes qui partagent le marché et quand la concentration des vendeurs est élevée, il y a peu de firmes qui partagent la majorité de la part de marché. Les firmes dans un marché où la concentration des vendeurs est très faible ne sont pas très motivées pour attaquer les concurrents, « *parce qu'elles ne possèdent pas une part du marché supérieure aux autres* » (page 59). Inversement, quand la concentration des vendeurs est élevée, les firmes ont une plus grande probabilité de s'engager dans une rivalité intense « *parce qu'elles possèdent une part de marché supérieure et ont des revenus considérables* » (page 59). Donc plus la concentration des vendeurs est élevée plus l'intensité concurrentielle est élevée.

En conclusion, la concentration du marché et l'intensité concurrentielle peuvent être liée positivement ou négativement.

Il se peut que les relations entre la concentration du marché et le degré de la concurrence ne soient pas linéaires. Ainsi Dufwenberg & Gneezy (1998) ont montré que les prix changent en fonction des concurrents, mais les résultats ne sont pas les mêmes si on prend en considération deux, trois ou quatre concurrents. Jayachandran, Gimeno & Varadajan (1999) ont montré qu'une valeur modérée de la concentration des vendeurs peut avoir plus d'impact sur le degré de l'intensité concurrentielle qu'une concentration élevée ou basse des vendeurs. En même temps si la concentration des vendeurs est élevée, les firmes peuvent se familiariser facilement avec les concurrents, parce qu'ils ne sont pas nombreux. La familiarisation avec les concurrents peut diminuer l'agressivité des actions dans un marché. Du fait de l'indépendance entre les firmes dans un marché où la concentration des vendeurs est élevée, elles ont intérêt à coordonner leurs actions. En conséquence l'intensité concurrentielle diminue.

Vu les antécédents de l'intensité concurrentielle, différents marchés ont différentes configurations de concurrents, donc différents degrés d'intensité concurrentielle. Chaque marché influence différemment les stratégies des entreprises. Ce qui veut dire, d'un point de vue stratégique que différents degrés d'intensité concurrentielle ont différents impacts sur les stratégies des entreprises dans les marchés correspondants. On voit maintenant les conséquences de l'intensité concurrentielle sur les décisions des entreprises et surtout son impact sur le succès/échec d'un produit nouveau.

Les conséquences de l'intensité concurrentielle

L'agressivité entre concurrents se traduit par une inflation des budgets marketing, rendue nécessaire par le nombre d'attaques et de ripostes observées sur le marché. Ces budgets sont utilisés pour faire varier les éléments du Mix afin d'agir sur les parts de marché. La conséquence de la lutte concurrentielle est donc la variation à court terme des parts de marché, même si, à long terme, les parts de marché peuvent rester stables.

En fait l'intensité concurrentielle n'est pas qu'un simple moyen de présenter l'état de la concurrence et des marchés. Elle doit être considérée comme un mécanisme qui influence la structure de la concurrence et qui fait changer les marchés. Ainsi l'intensité concurrentielle peut avoir des impacts soit sur les décisions tactiques, soit sur les décisions stratégiques des entreprises (Baum & Korn, 1996). Une intensité concurrentielle élevée pousse les entreprises vers le lancement des produits nouveaux ou vers la diversification du produit. « *Le degré de l'intensité concurrentielle change l'orientation stratégique des entreprises, p. ex une intensité concurrentielle élevée conduit une firme à lancer des produits nouveaux* » (Gimeno & Woo, 1996, page339).

Delacroix et al, 1989 ont montré qu'une intensité concurrentielle élevée pousse les entreprises à une politique de différenciation. Les entreprises en se différenciant, n'utilisent plus les mêmes stratégies, fait qui crée une distance stratégique plus élevée entre les entreprises et diminue le nombre des entreprises qui sont en concurrence directe. En effet à la base de l'agressivité entre les concurrents il n'y a qu'une chose : l'avantage concurrentiel. La concurrence existe quand deux ou plusieurs firmes manœuvrent entre elles dans le but d'acquérir des avantages concurrentiels sur le marché. Une forte concurrence sur le marché est un facteur clé dans l'incitation des entreprises à innover de façon à accroître leur avantage concurrentiel (Porter 1990). Mais est-ce que l'intensité concurrentielle a une influence sur le succès du nouveau produit ?

L'impact de l'intensité concurrentielle sur le succès/échec du produit nouveau

Les articles publiés qui traitent la relation entre l'intensité concurrentielle et le succès du produit nouveau ne convergent pas assez. Certains argumentent une influence positive de

l'intensité concurrentielle sur le succès du produit nouveau et d'autres une influence négative.

Certains auteurs ont accordé une grande importance aux dépenses en R&D lors du lancement de produits nouveaux (Athahene-Gima & LI, 2000). Le succès / échec du produit nouveau est accompagné avec les investissements en R & D. Ils sont stratégiques et soulèvent la création de l'avantage concurrentiel.

D'autres ont montré que le succès du nouveau produit est lié positivement avec les dépenses en R&D et engineering (Di Benedetto, 1999). La relation entre l'acceptation d'un produit nouveau et le degré de l'intensité concurrentielle est probablement une courbe linéaire, parce que la relation entre l'intensité concurrentielle et la performance en R& D est aussi une courbe linéaire (Loury 1979)³. Cooper (1979)⁴ conclut que le niveau de compétitivité influence le succès du produit nouveau à travers ses effets sur deux éléments du processus de développement du produit nouveau : l'acquisition de l'information et la grande compétence concernant les activités du développement du produit nouveau. Song & Parry (1997) ont poussé plus loin cette idée, supposant que l'intensité concurrentielle influence positivement l'intelligence marketing et concurrentielle et négativement le succès du produit nouveau à cause de l'influence négative sur l'avantage compétitif du produit, parce que les réponses de la concurrence vont être plus agressives.

L'intensité concurrentielle influence positivement mais indirectement le succès du produit nouveau grâce à son influence sur l'intelligence marketing et concurrentielle. Les firmes avec un haut niveau d'intelligence marketing et de compétitivité sont moins probables de développer les produits avec un potentiel pauvre. Ces firmes sont plus sensibles à détecter les mouvements dans l'environnement concurrentiel (Song & Parry, 1997, page 67).

D'autres auteurs argumentent aussi une influence positive de l'intensité concurrentielle en l'expliquant par le processus d'adoption du produit nouveau.

Ainsi un haut niveau de l'intensité concurrentielle conduit à une diffusion plus rapide et à une réussite d'un niveau élevé de la pénétration du marché (Brown 1981). Sous une grande

³ Cité par Robertson Thomas S. & Gatignon H. , (1986), « Competitive Effects on Technology Diffusion », **Journal of Marketing**, Vol. 50, p. 1 – 12.

⁴ Cité par Song M. & Parry, M., (1997), « The determinants of Japanese New Product Successes », **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV (February) , p. 64 – 76.

intensité concurrentielle, plus les allocations des ressources sont élevées et les politiques des prix agressives, plus la diffusion est rapide. (Robertson & Gatignon, 1986). Eliashberg et Jeuland (1986) ont argumenté que les prix diminuent après un nouvel entrant; la demande augmente comme résultat de la sensibilité des prix; les guerres de prix sont plus probables quand les ventes sont au maximum.

D'autres chercheurs argumentent une influence négative de l'intensité concurrentielle sur le succès du produit nouveau comme résultat des réponses des concurrents. Plus l'intensité concurrentielle est élevée, plus les réponses des concurrents sont agressives. L'intensité compétitive réduit la performance du produit (Narver & Slater, 1990).

Quand l'intensité concurrentielle est élevée, les managers sont plus sensibles aux coûts à cause d'une anticipation de diminution des prix. Les profits des entreprises dérivent des avantages concurrentiels acquis par une firme via les innovations sur un marché (Jullien , 2000). Ces profits dépendent des coûts de R&D et des gains de l'innovation. En fait les coûts de R&D ne sont pas fonction des quantités vendues, car ils sont fixes et varient d'une industrie à une autre. Les gains quant à eux dépendent de l'avantage concurrentiel obtenu par une firme innovante sur les concurrents du marché.

Les gains de la firme innovante seront en effet d'autant moins importants que son innovation est facilement imitable est rapidement imitée. En particulier, l'avancée technologique plus rapide d'une firme concurrentielle peut réduire la rentabilité d'une innovation.

D'un côté l'intensité concurrentielle influence positivement le succès à l'aide des dépenses élevés en R & D qui augmentent la performance du produit et qui rendent difficile son imitation, de l'autre côté étant sensible aux coûts à cause des politiques agressives des prix les entreprises sont incitées à diminuer les dépenses en R& D. La concurrence implique les prix bas dans le futur (McAfee & McMillan ,1996). Mais Jullien (2000) a trouve des résultats surprenants par rapport à ses hypothèses : La pression concurrentielle ne réduit pas les investissements en R & D des vendeurs. Muller (2001) confirme une influence positive de la concurrence dans toutes les conditions du marché. *« Le résultat le plus inattendu est l'effet bénéfique d'une réaction concurrentielle agressive dans toutes les conditions de marché étudiées à l'exceptions des marchés à forte intensité technologique où l'effet est non significatif (page 318).*

Plutôt que d'avoir un impact direct sur le succès du produit nouveau, on conclut que l'intensité concurrentielle influence plutôt la stratégie de lancement et c'est elle qui influence à son tour positivement le succès du produit nouveau. Par contre les réactions des concurrents vont déterminer le succès ou l'échec du produit nouveau.

Conclusions

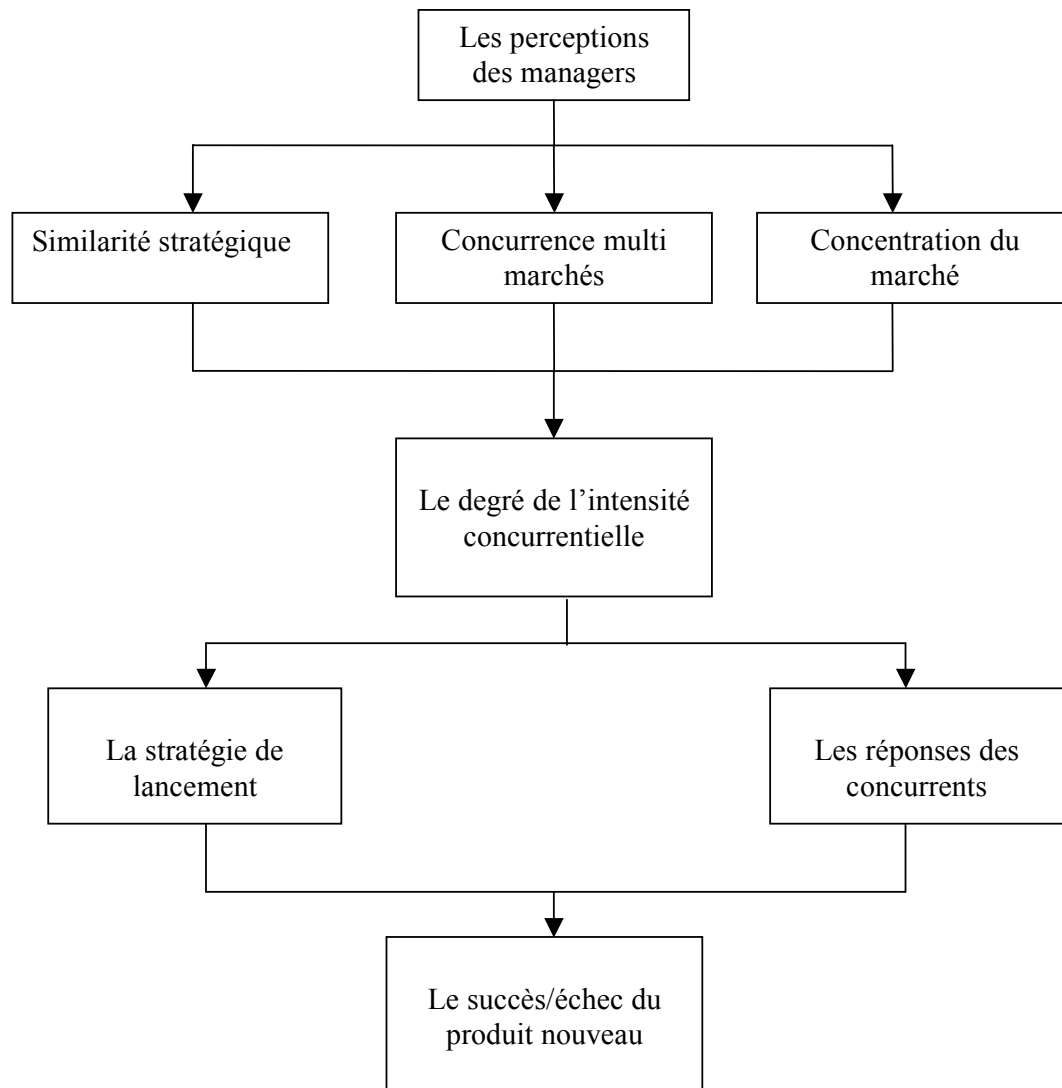
Dans cet article on a développé l'idée que l'intensité concurrentielle n'est pas un phénomène subjectif, mais un élément objectif de caractérisation du marché, exprimant le degré de l'agressivité de la concurrence dans ce marché.

Dans le schéma 1 on a présenté certaines variables qui sont susceptibles d'influencer le degré de l'intensité concurrentielle. Ainsi, on pense que la variable initiale qui influence ce degré est la perception des managers sur le marché et les concurrents.

En fonction de la nature des décisions (court terme ou long terme), les managers perçoivent dans les concurrents; s'ils sont similaires stratégiquement ou non; leurs part de marché pour pouvoir déterminer le degré de la concentration du marché; si ce marché est composé de concurrents qui sont aussi concurrents dans d'autres marchés; les zones d'influences de ces concurrents, et ils réagissent en conséquence. L'interaction de ces trois variables détermine le degré de l'intensité concurrentielle comme plutôt faible ou fort.

On pense que d'un coté plus le degré d'intensité concurrentielle est élevé, plus la stratégie de lancement d'un produit nouveau sera mieux faite, parce que les managers vont anticiper des réactions agressives des concurrents. La stratégie de lancement influencera positivement le succès du nouveau produit. D'un autre coté plus le degré d'intensité concurrentielle est élevé, plus les concurrents vont réagir agressivement, en influençant ainsi négativement le succès du nouveau produit.

Schéma 1: L'intensité concurrentielle: ses antécédents et ses conséquences



Tant que le schéma présenté ci- dessus, n'est pas vérifiée empiriquement, on ne peut pas dire quelle variable influence plus le succès du produit nouveau, pour pouvoir conclure si le résultat sera positif ou négatif. En même temps, il y a peut être d'autres variables qui peuvent influencer le degré de l'intensité concurrentielle.

Il nous semble que certaines relations présentées dans cet article ont besoin d'être clarifiées. On va essayer de donner ci dessous quelques pistes qui nous semblent avoir besoin d'approfondissement.

Voix de recherches futures

La diversification du produit, la segmentation et l'intensité concurrentielle

L'exemple le plus typique de la concurrence multi marchés fait référence aux situations où les firmes sont concurrentes pour le même produit dans les différents marchés géographiques. Karnani & Wernerfelt (1985) utilisent cette notion pour caractériser les firmes qui sont concurrentes dans différents segments du même marché. Ce qui veut dire que le degré de segmentation d'un marché peut influencer la rivalité des entreprises dans un marché, et peut donc influencer également le degré d'intensité concurrentielle. Si dans un marché les entreprises sont concurrentes dans plusieurs segments, le degré d'intensité concurrentielle peut diminuer.

Mais certaines industries sont plus segmentées que d'autres. Le degré d'intensité concurrentielle est en fonction du degré de segmentation des marchés et des firmes qui y sont en concurrence dans plusieurs segments de ce marché. Mais être présent dans plusieurs segments du même marché dérive plutôt de la diversification des produits. Le degré de diversification du produit peut influencer aussi les perceptions des managers de la similarité stratégique des entreprises dans un marché. Il nous paraît important d'étudier et d'approfondir ces relations : comment le degré de diversification du produit des entreprises dans un marché et le degré de segmentation de ce marché peuvent influencer le degré de l'intensité concurrentielle.

Les perceptions des managers et l'intensité concurrentielle

Dans la première partie de cet article on a vu qu'un manager peut agir avant un concurrent pour anticiper une action agressive de ce dernier. Il va réagir d'une manière agressive ou pas en fonction de la perception ou de la représentations mentale qu'il a pour ce concurrent. Si le manager perçoit le concurrent comme agressif, il peut entreprendre une action plus agressive avant le concurrent. Quelles sortes de perceptions ou de représentation mentales prennent en compte les managers dans leurs anticipations de leurs actions et résultats futurs ? Comment intègrent – ils ces perceptions dans la prise de décision dans le présent ? Plus d'études seraient nécessaires pour comprendre comment la perception ou la représentation mentale qu'un manager a pour un concurrent, va influencer les actions du manager pour anticiper les actions

du concurrent et comment les managers intègrent leurs perceptions pour des concurrents pour prendre les décisions au présent. Cette éclairage pourrait nous renseigner en même temps sur le degré d'intensité concurrentielle qui serait en cycle ou pas.

L'historique du marché et l'intensité concurrentielle

Les managers évaluent les résultats de leurs actions : ils ont gagné ou perdu. S'il a y eu des pertes à cause d'une réponse ou anticipation d'un manager dans un marché, c'est fort probable qu'il ne soit pas motivé pour réagir agressivement dans le futur. Il nous semble que l'historique du marché peut modérer les anticipations des managers. C'est pour cette raison, qu'on pense qu'il serait intéressant d'étudier comment l'historique du marché pourrait modérer les anticipations des managers et en conséquence le degré d'intensité concurrentielle.

Les groupes stratégiques, leur stabilité et l'intensité concurrentielle

Les groupes stratégiques sont tout comme le marché et la concurrence, une question de degré. On peut considérer comme membres d'un groupe les firmes qui suivent les mêmes stratégies au sens large si on veut étudier le marché dans un sens large. Les caractéristiques des groupes stratégiques varient selon les études. Différents auteurs ont utilisé différents critères en les adaptant avec l'objectif de leur recherche. Ainsi Porter (1979) utilise la taille des entreprises, Oster (1982) la stratégie du produit. Parfois les groupes stratégiques sont composés de caractéristiques telles que : l'intégration verticale, la coordination entre les départements, le capital. Descendons dans le niveau d'analyse maintenant. Si on étudie le marché dans un sens étroit on peut retrouver dans le même groupe les firmes qui suivent les mêmes stratégies marketing. Mais quels éléments prendre en considération pour déterminer les similarités stratégiques entre les entreprises ? La réponse à cette question requiert de déterminer clairement les groupes stratégiques. Quelles dimensions de la stratégie suivie par une entreprise doit-on utiliser pour construire les groupes stratégiques ? Les études ci dessus montrent que les variables utilisées pour déterminer les groupes stratégiques ne sont pas uniques. Les difficultés sont sur deux plans : Premièrement, est ce que les dimensions d'une stratégie suivie par une entreprise sont faciles à déterminer ? Certains auteurs avouent que pour la majorité des firmes on ne peut pas avoir tous les éléments pour préciser la stratégie

suivie, parce que les entreprises veulent toujours garder le secret ou jouer la carte de l'improvisiste.

Deuxièmement, quelles seront les différences nécessaires entre deux entreprises pour juger qu'elles sont similaires stratégiquement et appartiennent ou pas au même groupe stratégique? La majorité des travaux expliquent que les entreprises sont différentes quant à leurs stratégies, mais pas dans un sens absolu. Donc, malgré leurs différences on peut les mettre dans des groupes homogènes. Les auteurs qui ont étudié les groupes stratégiques diffèrent par rapport à l'étendue de la notion de stratégie suivie. Certains auteurs utilisent une notion étroite, se concentrant sur une dimension de la stratégie suivie et d'autres utilisent une notion large, se concentrant sur plusieurs dimensions. Tout dépend du niveau d'analyse. Les analyses au niveau du management stratégique nécessitent une notion plus large des groupes stratégiques, tandis que les analyses au niveau du marketing stratégique nécessitent une notion plus étroite se concentrant sur les similarités et les différences des stratégies des entreprises par rapport au produit, prix, distribution, et communication.

La majorité des travaux sur des groupes stratégiques se sont limités à leur identification à un moment précis, les ont présentés comme des éléments stables de la structure du marché (Oster, 1982). Thomas & Venkatraman (1988) définissent la stabilité des groupes stratégiques en fonction de la stabilité des dimensions utilisées pour déterminer la structure des groupes stratégiques (page 551). Mais on a vu que l'intensité concurrentielle change les orientations stratégiques et tactiques des entreprises et en même temps les dimensions dont on peut tenir compte pour définir les groupes stratégiques. Aucune étude à notre connaissance n'a traité du comment le degré d'intensité concurrentielle modifie la stabilité des groupes stratégiques ?

Généralisation des résultats

La majorité des travaux ont étudié les variables qui influencent la rivalité dans l'industrie aérienne. Est-ce que les résultats trouvés sont valables dans un contexte autre que l'industrie aérienne? Pour pouvoir faire des généralisations il est nécessaire de vérifier les résultats dans d'autres contextes, afin de déterminer quelles sont les variables qui influencent le degré de l'intensité concurrentielle.

Bibliographie :

Abell, D.F., (1980), “**Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning**”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Athahene-Gima, K. & Li H., (2000), « Marketing’s Influence Tactics in New Product Development : A Study of High Technology Firms in China », **Journal of Products Innovation Management**, Vol. 17, p. 451 - 470

Aurier, P., (1993), « Analyse de la Structure des Marchés : Réflexions et Propositions Théoriques sur la Relation entre Deux Alternatives de Choix », **RAM**, Vol. 8, p. 77 – 95

Barnett, W., (1993), “Strategic Deterrence Among Multipoint Competitors”, **Industrial and Corporate Change**, Vol. 2, p.249 – 278.

Barney, Y. B. & Hoskisson, R. E., (1990), “Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals”, **Managerial and Decision Economics**, p.11, 187 – 198.

Baum, J. & Korn, H., (1996), “Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, N.2, p.255 – 291.

Boeker, W. , Goodstein J. , Stephan J., Murmann P., (1997), « Competition in a Multimarket Environment : The Case of Market Exit », **Organisation Science**, Vol. 8, N. 2, p.126 – 142, March – April 1997.

Buzzell, R. D., (1999), « Market Functions and Market Evolution », **Journal of Marketing**, Vol. 63, (Special Issue 1999), p.61 – 63.

Caves, R. & Porter, M., (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”, **Quarterly Journal of Economics**, 91, p.241 – 61.

Chen, M., (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », **Academy of Management Review**, vol. 21, N : 1, p.100 – 134.

Chen, M., Smith, K. & Kutis, G. , 1992) , « Action characteristics as predictors of competitive response », **Management science**, Vol. 38, mars 1992, p.439 – 455.

Clark, B. & Montgomery, D., (1999), « Managerial Identification of Competitors », **Journal of Marketing**, Vol. 63, p.67 – 83.

Cool, K. & Dierickx, I.(1993), “Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability”, **Strategic Management Journal**, vol.14, p.47 – 59.

Cool, K. & Schendel, D.,(1987), “Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982”, **Management Science**, Vol. 33, N. 9, p.1102 – 1124.

D’Aveni Richard, (1994), “**Hypercompetition**”, New York: Free Press.

Day, G., Shocker A. & Srivastava (1979), « Identifying Competitive Product Markets : A Review of Customer Oriented Approaches », **Journal of Marketing** , 43, (Fall), p. 8 - 19.

Day, G.S. & Wensley R.(1988), « Assessing Advantage :A Framawork for Diagnosing Competitive Superiority », **Journal of Marketing**, Vol. 52 (April 1988), p.1- 20.

Di Benedetto, A. (1999), « Identifying the Key Success Factors in New Product Launch », **Journal of Products Innovation Management**, Vol. 16, p. 530 – 544

Dickson, P., (1992), « Toward e General Theoty of Competitive Rationality », **Journal of Marketing** , Vol. 58, (January 1992), p.69 – 83.

Dufwenberg, M. & Gneezy, U., (1998), “Price Competition and Market Concentration: An Experimental Study”.

Eliashberg, J. & Jeuland A., (1986), « The Impact of Competitive Entry in a Developing Market Upon Dynamic Pricing Strategies », **Marketing Science**, Vol. 5, N 1, p. 30 - 37

Foss N. & Mahnke V. (1999), « La recherche en stratégie et la perceptive de processus de marché », **Economica**, 1999, 332 page.

Gimeno, J., (1999) , « Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry : Staking Out « Spheres of Influence » in the U.S. Airline Industry », **Strategic Management Journal**, 20, p.101 – 128.

Gimeno, J & Woo C (1996), « Hyper competition in a Multimarket Environnement : The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De- escalation », **Organisation Science**, Vol.7, N. 3, p.322 – 341.

Grover, R. & Srinivasan V. , (1987), « A simultaneous approach to Market Segmentation and Market Structuring », **Journal of Marketing Research**, Vol.24, p. 139 – 153.

Hannan , M. T. & Freeman, J., (1977), “The Population Ecology of Organisation”, **American Journal of Sociology**, Vol. 82, p.929 – 964.

Hannan, M. T. & Freeman, J., (1989), “**Organisational Ecology**”, Harvard University Press: Cambridge.

Hatten, K. & Hatten, M. C., (1987), "Strategic Group, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", **Strategic Management Journal**, 8, p.329 – 42.

Harrigan, K. R., (1985), "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", **Strategic Management Journal**, 6, p.55 – 73.

Hunt, Sh. D. & Morgan, R., (1995), « The comparative Advantage Theory of Competition » **Journal of Marketing**, 59, (April), p.1-15.

Isaac, M. & Reynolds, S.S. , (1992), «Schumpeterian Competition in Experimental Markets », **Journal of Economic Behaviour and Organisation**, 17, p. 59 – 100.

Jayachandran, S., Gimeno, J. & Varadarajan, P., (1999), « The Theory of Concurrence multi marché : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy », **Journal of Marketing**, Vol. 63, (July 1999), p.49 – 66.

Jullien, C. (2000), « Intensité de la Concurrence Schumpeterienne , Efficacité Dynamique et Croissance endogène : Une approche Expérimentale de la Propriété Intellectuelle des Innovations », **Thèse pour le Doctorat en Science Economique**, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Katnani, A. & Wernerfelt, B., (1985), « Multiple Point Competition », **Strategic Management Journal**, Vol. 6, p.87 – 96.

Kohli, A.K. & Jaworski, B., (1990), « Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », **Journal of Marketing**, April, p.1- 19.

Kotler, P. & Dubois B. , (1997), **Marketing Management**, Publi- Union, 9 Edition , Paris.

Krafft, J, (1999), « **Le processus de la concurrence** », *Economica*, 1999, 332 page

McAfee, R. P. & McMillan, J., (1996), « Competition and Game Theory », **Journal of Marketing Research**, Vol XXXIII (August 1996), p.263-267.

Muller, J-Ph. , (2002), « L'influence de la réaction concurrentielle sur la performance des nouveaux des nouveaux produits et le rôle modérateur des caractéristiques du marché », **AFM**, p.303 – 324.

Narver, John & Stanley F. Slater (1990), « The effect of a market orientation on Business Profitability », **Journal of Marketing**, Vol. 54 (october), p.20 – 35.

Oster, S., (1982), "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", **Review of Economics and Statistics**, 64, p.376 – 83.

Perker, P. & Roller L., (1997), « Collusive Conduct in Duopolis : Multumarket Contact and Cross-ownership in the Mobile Telephone Industry », **RAND Journal of Economics**, Vol. 28, N. 2, Summer 1997, p.304 – 322.

Peteraf, M., (1993), "Intra-Industry Structure and the Response Toward Rivals", **Managerial and Decision Economics**, Vol. 14, p.519 – 528.

Porac, J. & Thomas, H., 1990, « Taxonomic Mental Models in Competitor Definition », **Academy of Management Review**, 1990, Vol. 15, N.2, p.224 – 240.

Porac, J. F. & Thomas, H., (1994) , « Cognitive categorisation and subjective rivalry among retailers in a small city », **Journal of Applied Psychology**, 79, p.54 – 66.

Porter, M., (1976), "**Interbrand Choice Strategic and Bilateral Market Power**", Cambridge MA: Harvard University Press.

Porter, M., (1979), "The Structure Within Industries and Companies' Performance", **Rev. Economics and Statistic**. 61, p.214 – 28.

Porter M., **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, 1980.

Porter M., (1982), "**Choix Stratégiques et Concurrence: Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie** ", *Economica*.

Reger, R. & Huff, A., (1993), "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p.103 – 124.

Robertson, Thomas S. & Gatignon, H. , (1986), « Competitive Effects on Technology Diffusion », **Journal of Marketing**, Vol. 50, p. 1 – 12.

Rosa J.A., Forac J. F., Runser –Spanjol. J. & Saxon M. S. (1999), « Sociocognitive Dynamics in a Product Market », **Journal of Marketing**, Vol. 63, (Special Issue 1999), p.64 – 77.

Song, M. & Parry, M., (1997), « The determinants of Japanese New Product Successes », **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV (February) , p. 64 – 76.

Swiner, J. & Briet, J. , (1993), **Marketing : Une autre Vision de la Stratégie**, ESF, Edition, Paris

Thomas, H. & Venkatraman, N. , (1988), « Research on Strategic Groups'Progress and Prognosis », **Journal of Management Studies**, 25 , p. 537 – 555

Weitz, B. A. (1985), « Introduction to Special Issue on Competition in Marketing », **Journal of Marketing Research**, Vol. XXII (August 1985), p.229-36.