

Les stratégies de défense face à l'introduction d'un produit nouveau : étude exploratoire

Cendrine FONS*

Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion,
CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III,
Clos Guiot, Boulevard des Camus,
13540 Puyricard
Tel. : 06 75 70 13 16
E-mail : cendrine.fons@iae-aix.com

Résumé :

Cette recherche est centrée sur les stratégies de défense des entreprises confrontées à l'introduction d'un produit nouveau sur leur marché. Son approche originale permet d'allier respectivement les apports de la stratégie et du marketing en matière de stratégie défensive. L'objectif principal est de proposer un modèle conceptuel fondé à la fois sur une revue de littérature étendue et sur une étude exploratoire destinée à identifier des actions défensives non encore spécifiées par la littérature existante.

Mots clés :

Stratégies marketing défensives, concurrence, menace, produit nouveau, réactions concurrentielles.

* L'auteur remercie Dwight Merunka, professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence, pour ses conseils tout au long de cette recherche, ainsi que les lecteurs pour leurs commentaires pertinents.

.

1. INTRODUCTION

La compréhension des structures de concurrence sur le marché est essentielle à la définition des stratégies marketing (Merunka et al, 1999). Depuis quelques années, un courant de recherche s'intéressant aux stratégies de défense des firmes s'est développé (Bowman et Gatignon, 1995 ; Gatignon, Robertson et Fein, 1997 ; Robinson, 1988), mettant à profit certains des domaines de recherches classiques en organisation industrielle et en économie. D'autre part, Porter (1999) a dépeint l'intensification actuelle de la concurrence entre les firmes. Il semble donc que l'intérêt de la stratégie et du marketing pour les stratégies concurrentielles défensives soit justifié par leur présence croissante sur les marchés. Malgré cette attention grandissante, les recherches dans ce domaine n'ont cependant traité que certaines étapes du processus de défense (Gatignon et al., 1989 ; Bowman et Gatignon, 1995), mais l'analyse globale du phénomène reste négligée.

Nous considérons une stratégie comme une combinaison de moyens d'actions adaptés, mis en œuvre pour atteindre un objectif donné. Compte tenu de ses forces et des opportunités du marché, une firme peut opter pour différentes stratégies de développement. L'une d'elles consiste à créer un produit innovant afin d'assurer sur son marché une position de pionnier, qui lui permettra de récolter pendant une période donnée les profits issus de sa situation de monopole (la notion de produit nouveau sera comprise au sens de Le Nagard-Assayag et Manceau (2000), c'est-à-dire comprenant une dimension de nouvelle technologie ou de nouveau marché et sera considérée au sens large qu'il s'agisse de produits ou de services). Cependant, ses concurrents vont tenter dès que possible des actions offensives afin de rattraper la firme pionnière. Cette dernière pourra se défendre grâce à des stratégies de défense destinées à dissuader ses rivaux de mettre en œuvre des actions concurrentielles.

Dans ce contexte, l'objectif de la recherche est double. Il s'agit d'une part de cerner le phénomène de réaction concurrentielle en identifiant l'ensemble des facteurs influençant les décisions de défense et les moyens d'action dont disposent les firmes proposés par la littérature, et d'autre part de déceler de nouvelles motivations et solutions non encore déterminées par les études précédentes.

La recherche est organisée en trois parties : tout d'abord le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude est présenté; la seconde partie expose la méthodologie de la recherche ; enfin, l'analyse des résultats de cette étude exploratoire nous conduira à l'élaboration d'un modèle conceptuel.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 LES STRATEGIES DEFENSIVES ET LEURS CONTEXTES

2.1.1 La menace perçue

Avant toute prise de décision concernant une action défensive, la firme va réagir en fonction de signaux perçus sur le marché qui vont l'informer de l'entrée d'un produit nouveau, et de la firme qui en est à l'origine. Ces informations vont lui permettre de réagir ou d'ignorer l'entrée, selon qu'elle considèrera cette action comme menaçante ou non.

Nous allons présenter dans cette section les principaux résultats relatifs à la signalisation concurrentielle de produit nouveau.

Tandis qu'un vaste courant de recherche existe sur la signalisation en sciences économiques, notamment au travers du paradigme de la théorie des jeux, peu de recherches et de théories ont été établies concernant la signalisation concurrentielle de produit nouveau (Robertson, Eliashberg et Rymon ; 1995). De même, alors qu'une littérature étendue existe sur l'innovation dans les sciences économiques, la stratégie et le marketing n'ont fait l'objet que récemment de recherches spécifiques sur les réactions concurrentielles liées à l'innovation. Celles-ci ont en partie pour origine le travail analytique de Hauser et Shugan (1983), qui a permis de déterminer la maximisation du profit des stratégies de défense face à l'entrée d'un produit nouveau.

Bien que d'autres définitions des signaux existent, la plus utilisée reste celle de Porter (1980), pour qui «un signal du marché est une action quelconque, entreprise par un concurrent, qui fournit une indication directe ou indirecte sur ses intentions, ses motivations, ses objectifs, ou sa situation interne» (p. 75). Selon Prabhu et Stewart (2001), les marchés sont abondants en signaux : les firmes font régulièrement des annonces et mettent en œuvre des actions qui contiennent des informations les concernant. Les signaux d'une firme peuvent être adressés entre autre à ses clients (Inman, McAlister et Hoyer, 1990), aux membres de son réseau (Anderson et Weitz, 1992), à ses concurrents (Eliashberg et Robertson, 1988 ; Heil, 1989 ; Moore, 1992). Dans cette recherche, nous nous intéresserons essentiellement aux signaux relatifs à l'annonce de produits nouveaux, définis comme l'annonce ou le signal qui précède l'introduction réelle d'un produit nouveau (Robertson, Eliashberg et Rymon ; 1995). De plus, les signaux peuvent être intentionnels ou involontaires, et dirigés vers plusieurs cibles, mais nous ne considérerons que ceux dirigés vers les concurrents. Ainsi, un signal d'annonce de

produit nouveau dirigé intentionnellement vers un concurrent aura été envoyé dans l'intention d'influencer un comportement concurrentiel.

Quel que soit l'objectif du signal, les signaux dirigés vers les concurrents prennent la plupart du temps des intonations stratégiques (Prabhu et Stewart, 2001). Il apparaît que les annonces préalables affectent à la fois le marché et l'environnement concurrentiel. Une préannonce peut ainsi favoriser le succès du produit sur le marché comme détériorer l'accueil qui lui est réservé (Manceau, 1996). Pour déterminer la manière de répondre au signal d'un concurrent, une firme doit souvent tenter de déduire les intentions réelles du concurrent cachées derrière le signal afin de prédire les actions futures de ce dernier. Les expéditeurs des signaux doivent également prendre en considération la manière dont leurs signaux risquent d'être interprétés par les concurrents. Ainsi, une annonce d'augmentation des prix de la part d'un concurrent face à une croissance de la demande peut être interprétée comme une réponse à une demande du marché, fournissant une opportunité pour gagner des parts de marché en diminuant les prix.

Nous allons détailler plus précisément les étapes de la signalisation concurrentielle, ce qui nous permettra ensuite d'étudier les différents types de réaction induits par ces signaux concurrentiels.

2.1.2 Interprétation et réponse aux signaux concurrentiels

Prabhu et Stewart (2001) ont présenté un modèle conceptuel relatif à l'étude de la signalisation et de l'interprétation des signaux dans un contexte d'interaction concurrentielle, en se centrant plus spécifiquement sur quatre principales caractéristiques : l'information, l'interprétation, la réponse, et l'interaction répétée :

- *L'information* : Les destinataires peuvent tout d'abord obtenir deux types d'information concernant les expéditeurs qu'ils doivent interpréter : les signaux et les contextes. Les signaux sont les actions ou les annonces d'une firme qui donnent des informations sur ses intentions et ses capacités (Porter, 1980). Les contextes sont les caractéristiques observables de l'expéditeur du signal ou de l'environnement dans lequel les signaux sont envoyés et reçus.
- *L'interprétation* : Avant que les destinataires ne répondent à l'information contenue dans les signaux des expéditeurs, ils doivent interpréter cette information reçue. Les interprétations des destinataires des signaux sont des inférences concernant les intentions et les capacités de l'expéditeur.

- *La réponse* : Les réponses des destinataires peuvent différer selon plusieurs dimensions, telles que leur force, leur rapidité, et leur direction.
- *L'interaction répétée* : Enfin, lorsque l'interaction est répétée, les destinataires ont la possibilité d'actualiser leurs croyances de réputation relatives aux expéditeurs. Ces croyances de réputation mises à jour constituent la réputation de l'expéditeur. Elles deviennent une part des contextes associés à l'expéditeur qui influencent l'interprétation suivante des destinataires ainsi que leur réponse aux signaux. L'actualisation des croyances de réputation influencera, en retour, l'interprétation du signal suivant et la réponse.

2.1.3 Les réactions induites par les signaux

Robertson, Eliashberg et Rymon (1995) se sont intéressés à la réaction de la firme destinataire d'un signal d'annonce de produit nouveau. Ils considèrent que quatre types de réaction sont possibles : décider de ne pas réagir, décider d'attendre et de voir ce qui se passe avant de réagir, envoyer un contre-signal, agir. Si la firme décide d'envoyer un contre-signal, elle peut émettre en attendant un signal concernant l'introduction de son propre produit nouveau, ou signaler une autre action potentielle. Si la firme décide d'agir, elle peut introduire son propre produit nouveau, ou mettre en œuvre d'autres actions marketing. Prendre d'autres mesures ou signaler d'autres actions peuvent impliquer des actions en termes de publicité, de canaux de distribution, de force de vente, d'entrée sur un nouveau marché, de modification du produit existant, et/ou de prix. Les réactions peuvent également être caractérisées en termes d'agressivité et de rapidité.

Robertson, Eliashberg et Rymon (1995) ont déterminé plusieurs variables influençant les variables induites par un signal : l'hostilité du signal, sa crédibilité, les engagements fixes du destinataire (Porter, 1980), et la protection des brevets. Cette étude a permis de conclure que la propension de réaction concurrentielle varie selon le type de signal ou de l'initiative concurrentielle. Les firmes établies ne réagissent vraisemblablement pas à l'entrée d'une nouvelle firme sur le marché, mais réagissent davantage à l'annonce d'entrée d'un produit nouveau, et ont une forte probabilité de réaction à une réduction de prix. Les auteurs ont également établi qu'un signal très hostile conduisait à une réaction. De plus, cette réaction est d'autant plus probable lorsque la firme établie a un niveau élevé d'engagements fixes. Les réactions sont également plus probables dans les industries caractérisées par un degré élevé de protection des brevets.

D'autre part, les réactions agressives, par opposition aux réactions coopératives, sont fonction du niveau de crédibilité du signal. Les signaux crédibles semblent réduire l'incertitude et la possibilité de mal interpréter le signal. Ainsi, il y aura moins de risque d'entreprendre une action inappropriée et plus de liberté d'être agressif en réponse à ce qui serait habituellement vu comme un signal menaçant, à savoir l'introduction d'un produit nouveau, mais qui peut en réalité être ou non un signal émis de manière délibérément hostile par l'expéditeur. Il a également été établi que les réactions agressives sont plus importantes dans les industries ayant des brevets fortement protégés, étant donné que les concurrents sont plus sensibles aux actions réciproques. En effet, les industries riches en brevets sont souvent oligopolistiques, et il est donc plus difficile de prendre de l'avance sur ses concurrents afin de gagner des parts de marché.

Pour conclure, la recherche empirique en marketing dans le domaine de la signalisation a conduit à deux conclusions importantes : les actions hostiles augmentent non seulement la probabilité de réaction (Robertson, Eliashberg et Rymon ; 1995), mais déclenchent également des réactions concurrentielles plus fortes (Heil et Walters, 1993). Les auteurs de cette dernière étude constatent également que des réactions plus fortes se produisent lorsque les actions concurrentielles annoncent des conséquences pour la firme menacée. Ces caractéristiques – hostilité et conséquence – sont intégrées à la notion de menace. Plus une action sera hostile et aura des conséquences, plus la menace devient importante. Dans ce cas, les représailles seront d'autant plus fortes.

2.1.4 Les facteurs d'influence des actions défensives

Les actions de représailles d'une firme lorsqu'elle décide de riposter face à l'entrée d'un produit nouveau dépendent de plusieurs facteurs. Kuester, Homburg et Robertson (1999) ont proposé plusieurs facteurs ayant une telle influence, notamment le degré d'innovation contenu dans le produit nouveau, le niveau de la demande sur le marché, la concentration de l'industrie, de la taille de la firme établie, ainsi que des coûts à la sortie.

2.1.5 Le degré d'innovation

La recherche empirique dans le domaine de la défense du marché suggère que le degré d'innovation de la stratégie de produit de l'entrant influence la réaction concurrentielle de la firme établie. Les résultats concernant l'intensité de cette réaction concurrentielle ne sont pas convergents. Robinson (1988), par exemple, constate que plus la stratégie de produit du nouvel entrant est innovante, plus la réaction de la firme établie est probable, en particulier la

deuxième année après l'introduction. L'argument donné est que de nouveaux produits innovants sont perçus comme menaçants et conduisent ainsi à des réactions plus fortes. Une recherche menée par Gilbert et Newbery (1982) a montré que les firmes établies cherchaient à acquérir l'innovation afin de continuer à profiter de leur puissance sur le marché existant lorsqu'une innovation radicale créait un nouveau marché. Ainsi, nous pouvons en déduire que plus le nouveau produit est innovant, plus le concurrent réagira fortement sur le mix produit pour maintenir sa compétitivité à long terme.

2.1.6 Croissance du marché

La littérature en marketing et en organisation industrielle a établi que le niveau de la demande affectait la réaction concurrentielle. Porter (1980), par exemple, a montré que des taux de croissance qui ralentissaient rendaient la concurrence plus agressive. Heil et Robertson (1991) soutiennent ce point de vue dans leur travail conceptuel sur la signalisation concurrentielle des marchés. Robinson (1988), cependant, trouve des réactions à l'entrée de la part des firmes récentes car elles cherchent à être plus fortes sur les marchés à forte croissance. L'une des raisons de ce comportement pourrait être que la croissance du marché signale un potentiel de rentabilité future et augmente, en conséquence, l'attraction de ces marchés (Robinson, 1988). Les concurrents sont susceptibles de protéger leur future rentabilité en contre-attaquant un produit nouveau pour prolonger leur avantage concurrentiel existant. Cet argument est soutenu par Ramaswamy, Gatignon, et Reibstein (1994), qui affirment que sur les marchés à forte croissance, les firmes ont certaines attentes concernant le développement des ventes, et si ces attentes ne sont pas satisfaites, la firme établie est susceptible de prendre des contre-mesures.

En outre, les marchés à forte croissance sont souvent associés à la première étape du cycle de vie du produit (Scherer et Ross; 1992). La parité technologique des produits est basse par opposition aux marchés à maturité, dans lesquels les produits tendent à devenir plus interchangeables. Les changements de la composition du mix produit sont donc plus communs dans les environnements à forte croissance (Bain, 1956). Ainsi, nous pouvons en déduire que les représailles face à un produit seront plus fortes sur les marchés à forte croissance afin de maintenir sa position sur le marché.

2.1.7 Concentration de l'industrie

Le nombre de concurrents affecte le niveau de rivalité concurrentielle. Selon Demsetz (1979), la capacité des firmes à coordonner leur comportement est facilitée sur les marchés ayant une concentration plus élevée. La recherche dans la théorie des jeux suggère que la rivalité tende à

s'intensifier à mesure que le nombre de concurrents augmente. De même, le comportement coopératif est moins probable puisque les sujets sont plus nombreux à participer à une interaction. Ces arguments suggèrent que les actions de représailles, en général, aient lieu sur des marchés faiblement concentrés, mais les résultats empiriques ne sont pas concluants (Bowman et Gatignon, 1995).

En outre, les marchés plus concentrés laissent percevoir clairement les actions concurrentielles, et les firmes sont donc susceptibles de surveiller étroitement la concurrence (Gale et Branch, 1982), permettant de ce fait une meilleure coopération.

D'autre part, les marchés moins concentrés sont en général peuplés d'un grand nombre de firmes de petite taille (Schelling, 1960) qui peuvent montrer une flexibilité plus élevée en ce qui concerne le développement de produits nouveaux.

Il semble donc que les réactions les plus fortes sur la dimension du produit se produiront sur les marchés ayant des taux de concentration faibles.

2.1.8 Taille de la firme établie

Il existe dans la littérature un débat sur le lien entre la taille d'un concurrent et sa capacité à soutenir sa compétitivité par des innovations continues (Foster, 1986). Souvent, l'apparition de produits nouveaux ou de technologies défient la domination de plus grandes firmes et permet de surmonter les barrières à l'entrée existantes grâce aux innovations que les concurrents ne parviendront pas à égaler (Foster, 1986). Ceci provient du fait que les firmes plus importantes sont souvent inflexibles, et leur réticence à innover progressivement est proportionnelle à leur perte potentielle de revenu due à l'auto-cannibalisation (Tushman et Anderson, 1986). Il est donc probable qu'un concurrent de taille plus importante, lorsqu'il sera menacé par un produit nouveau, réagira moins fortement sur la dimension du produit.

Selon Lilien et Kotler (1983), les firmes établies sentent moins le besoin de diminuer leurs prix en réponse à l'entrée d'un produit concurrentiel, particulièrement lorsqu'elles ont une plus grande part de marché. Cette réaction est probablement due au fait qu'elles tirent peut-être de plus grands bénéfices des effets de réputation et sont donc peu disposées à employer une revanche basée sur les prix.

2.1.9 Coûts à la sortie

Les coûts à la sortie sont les pénalités financières soutenues par une firme établie lorsqu'elle abandonne le marché. Ces coûts contraignent l'action d'un concurrent sur l'un des segments de l'industrie (Scherer et Ross, 1992). Dans le cas où les firmes établies doivent faire face à

des coûts à la sortie élevés, elles chercheront davantage à défendre leur position actuelle, même si elles obtiennent des profits inférieurs à leurs attentes (Porter, 1980). Dixit (1980) a montré que les barrières à la sortie fournissaient à la firme établie une incitation à avoir un comportement plus concurrentiel vers ses rivaux potentiels. Les coûts à la sortie aident donc à expliquer la réaction d'une firme établie, parce que les conséquences d'une introduction de produit nouveau constituent une menace à sa rentabilité.

2.2 LA MISE EN OEUVRE DES STRATEGIES DEFENSIVES

2.2.1 La défense avant ou après l'entrée

Kuester, Homburg et Robertson (1999) ont présenté brièvement l'avancée des recherches dans le domaine de la défense avant ou après l'entrée du produit nouveau sur le marché. Selon ces auteurs, il existe une dichotomie dans la littérature portant sur la défense du marché dans le sens où le courant de littérature existant peut être divisé entre le choix d'une défense avant l'entrée et une défense après l'entrée du concurrent sur le marché.

La défense avant l'entrée. Les études sur la défense avant l'entrée sont essentiellement issues de l'organisation économique et industrielle et s'étendent des recherches sur les fonctions de réactions jusqu'à la théorie des représailles à l'entrée. Les économistes ont utilisé les fonctions de réaction pour décrire la manière dont les firmes prennent leurs décisions dans des marchés oligopolistiques. Le comportement de réaction peut être résumé dans des matrices de réaction, dont les premières études ont été réalisées par Lambin, Naert et Bultez (1975).

La littérature relative à la dissuasion à l'entrée est fondée sur les travaux de Bain (1956) portant sur les barrières à l'entrée et implique des stratégies qui visent la prévention à l'entrée (c'est-à-dire la concurrence contre les concurrents potentiels). L'origine des recherches de Bain remonte à Chamberlin (1933, p. 82) qui a découvert que les entrées de nouvelles firmes avaient des effets asymétriques sur les différents concurrents: «Si des profits élevés en moyenne conduisent les nouveaux concurrents à envahir le marché, le marché général, les marchés des différents producteurs établis ne peuvent pas leur être ravies avec la même facilité». Le point de vue de Chamberlin, qui a révolutionné la théorie traditionnelle de l'oligopole, a été par la suite généralisé par Bain, qui a étudié la manière dont les firmes établies peuvent tirer avantages de certains facteurs structurels dans l'industrie et, donc, sont en mesure de tirer profit de leur position d'ancienneté (Gilbert, 1989). Bain a défini de façon explicite sa théorie sur le comportement d'une firme établie en situation de concurrence potentielle, mais ce point de vue restrictif a été par la suite élargi. Pour cette raison, la

recherche portant sur la défense avant l'entrée a contribué dans une large mesure au développement de la logique de défense après l'entrée d'un produit nouveau sur le marché. Ce domaine de recherche a pour principal objectif de comprendre la façon dont les marchés et les comportements concurrentiels changent après l'entrée effective d'un rival ; en d'autres termes, il s'agit de traiter les problèmes de défense contre un concurrent actuel.

Contributions analytiques à la défense après l'entrée d'un produit nouveau. Le modèle «Defender» créé par Hauser et Shugan (1983) constitue une contribution importante dans le domaine des stratégies de défense de marché du fait qu'il fournit un apport analytique sur la manière dont une firme établie devrait ajuster ses éléments du mix marketing en réponse à une entrée concurrentielle. Les auteurs prédisent que, dans certaines conditions, une réaction négative (par exemple réduire la publicité ou augmenter les prix) représente la stratégie de maximisation du profit de la firme. Ce résultat découle de l'hypothèse selon laquelle tous les produits du marché ciblé restent passifs, excepté ceux du défenseur et du challenger. Ainsi, le profit du produit établi baissera lorsque l'entrée n'aura pu être empêchée. Le modèle «Defender» a été testé sur quelques marchés (Hauser et Gaskin, 1984) et a confirmé les principaux résultats théoriques. Kumar et Sudharshan (1988) ont étudié le développement de stratégies de défenses optimales comprenant une version d'équilibre total du modèle «Defender» pour des produits existants lorsqu'ils sont attaqués par un produit nouveau. Les auteurs parviennent à des résultats similaires à ceux de Hauser et Shugan (1983).

Gruca, Kumar et Sudharshan (1992), ont établi que les effets des variables du mix marketing ne sont pas indépendants et utilisent donc des fonctions de réponse couplées. Les principes directeurs normatifs dont ils dérivent diffèrent en fonction de la part de marché relative des firmes établies. Ils proposent que la réponse optimale des marques non dominantes sur leur marché consiste à réduire les prix, la publicité, et les dépenses en distribution. Pour les marques dominantes, au contraire, la réponse est de réduire les prix et d'augmenter les dépenses marketing.

Contribution empirique à la défense après l'entrée. La recherche dans le domaine de la défense concurrentielle est difficile en soi en raison du manque de données fiables. Cette faible validité est due en grande partie au fait que les entreprises gardent secrètes leurs politiques concurrentielles.

Dans l'ensemble, il existe un manque de recherche empirique sur ce thème, bien que certains chercheurs aient amorcé un travail de fond. Kuester, Homburg et Robertson (1999), ont

proposé un tableau représentant les principales recherches dans ce domaine, en séparant les réactions concurrentielles en plusieurs catégories: entrée potentielle (dissuasion à l'entrée), entrée effective et initiatives de nouveaux services.

Les trois premières études, de Smiley (1988), Bunch et Smiley (1992) et Singh, Utton et Waterson (1991), constituent des cas rares de travail empirique sur la dissuasion à l'entrée. En général, la ligne de démarcation entre la défense de la firme établie avant ou après l'entrée est plutôt difficile et n'a de l'importance qu'au niveau théorique. *A posteriori*, l'investigateur peut ne pas savoir à quel moment la tentative d'entrée sur le marché a été détectée par la firme établie ou si une réaction avant l'entrée a pu être interprétée comme une réaction après l'entrée simplement en raison du temps nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie. Toutes les autres études explorent les réactions compétitives face à un nouveau concurrent ou nouveau produit effectif et, donc, font référence au cas où l'entrée est matérialisée. Fondé sur les résultats de cette étude (Kuester, Homburg et Robertson, 1999), le tableau suivant présente de manière synthétique les principaux résultats obtenus dans ce domaine.

Tableaux 1 Contributions empiriques aux réactions concurrentielles face à l'entrée d'un produit ou d'un marché nouveau

Dissuasion à l'entrée			
Auteurs	Question de recherche	Base de données	Résultats
Smiley (1988)	Utilisation de stratégies de dissuasion à l'entrée: publicité, recherche et développement (R&D), avantages de l'apprentissage, surcapacité, limitation des prix, réputation, brevets	Données primaires Industries multiples	D'une façon générale, les firmes établies ne s'engagent pas dans la dissuasion à l'entrée. Pour les produits nouveaux, les firmes établies utilisent surtout la publicité et le dépôt de brevets. Pour les produits existants, les firmes essaient de remplir toutes les niches disponibles, cachent les données relatives aux bénéfices et emploient la publicité pour fidéliser les clients.
Bunch et Smiley (1992)	Utilisation de stratégies de dissuasion à l'entrée : publicité, R&D, apprentissage, surcapacité, limitation des prix, réputation, brevets	Données primaires Industries multiples (mêmes données que Smiley, 1988)	En plus des résultats obtenus par Smiley (1988), l'étude indique que les stratégies de dissuasion à l'entrée sont employées le plus souvent sur les marchés concentrés et intensifs en recherche, qui contiennent de grandes firmes (bien que la variable de taille n'ait eu aucun effet sur les marchés à maturité). Les firmes s'engagent moins dans la dissuasion à l'entrée lorsque d'autres barrières existent.
Singh, Utton, et Waterson (1991)	Utilisation de stratégies de dissuasion à l'entrée: publicité, R&D, apprentissage, surcapacité, limitation des prix	Données primaires Industries multiples	La majorité des firmes estiment que la dissuasion stratégique à l'entrée n'est ni nécessaire ni dans l'intérêt de la firme. Si elles s'engagent dans une dissuasion à l'entrée, la publicité et la R&D jouent le rôle le plus important, mais doivent être accompagnées d'une fixation du niveau des stocks et de l'installation d'un réseau de vente.
Entrée effective			
· Entrée d'un produit nouveau			
Auteurs	Question de recherche	Base de données	Résultats
Hauser et Gaskin	Application du modèle « Defender » pour comparer	Données relatives à une seule industrie (épicerie)	L'estimation suggère que les prévisions du modèle « Defender » diffèrent des prévisions traditionnelles pour deux raisons: la méthode d'estimation de

(1984)	les capacités prédictives à d'autres méthodes de prévisions		variation du goût et l'utilisation de cartes perceptuelles "par \$". Néanmoins, le modèle « Defender » semble faire des prévisions dans le rayon d'action des tests "réels" de parts de marché.
MacMillan McCaffery, et Van Wijk (1985)	Estimation des temps de réponse aux produits nouveaux facilement imités	Données relatives à une seule industrie (opérations bancaires)	La pression stratégique accélère la réponse concurrentielle ; l'inertie organisationnelle ralentit la réponse concurrentielle même lorsque les barrières à l'imitation sont basses.
Cubbin et Domberger (1988)	Réponse publicitaire face à l'entrée d'un produit nouveau	Données secondaires	Dans 38% des cas analysés, l'étude aboutit à une réponse par la publicité positive. Plus la part de marché des firmes établies est élevée et plus la croissance du marché est faible, plus la probabilité d'une réaction par la publicité face à un produit nouveau est élevée.
Heil et Walters (1993)	Force des réactions concurrentielles face aux signaux de produits nouveaux	Données primaires Industries multiples	Les introductions de produit nouveau, caractérisées par des signaux hostiles et des conséquences significatives pour la firme en concurrence, déclenchent des réactions concurrentielles fortes.
Bowman et Gatignon (1995)	Temps de réponse face à l'introduction d'un produit nouveau	Données du PIMS SPIYR ²	La réponse est plus rapide sur les marchés à forte croissance et sur ceux caractérisés par des coûts de changement de clients faibles. Des réponses plus lentes peuvent être prévues lorsque la part de marché du défenseur est plus faible et celle de l'attaquant plus élevée. Les durées de cycle de développement et la fréquence des changements de produit semblent critiques pour expliquer le temps de réponse.
Gatignon, Robertson, et Fein (1997)	Succès des stratégies de réponse face à l'entrée d'un produit nouveau	Données primaires Industries multiples	Le succès de la réaction est positivement lié à la vitesse de réaction ; plus l'ampleur de la réaction est élevée, moins la réaction est réussie ; les réductions de prix ne sont pas associées au succès de la réaction.
Shankar (1999)	Déterminants de l'introduction d'un produit nouveau et des réactions induites en termes de marketing mix	Données secondaires Une seule industrie (pharmaceutique)	La stratégie d'introduction de produit nouveau est influencée de manière significative par la stratégie de réaction de la firme en place, et vice versa.
Waarts et Wierenga (2000)	Rôle médiateur des facteurs d'interprétation des caractéristiques de l'évènement et des décisions de réaction	Données primaires Marché des produits alimentaires	Les managers n'ont pas les mêmes interprétations des caractéristiques observables.

· Entrée d'un concurrent nouveau			
Auteurs	Question de recherche	Base de données	Résultats
Biggadike (1979)	Réactions concurrentielles sur le prix, la capacité, le mix produit, les dépenses marketing, et les changements de distribution (perspective de l'entrant)	PIMS ¹	La non réaction est la norme. Si la réaction se produit, les firmes établies utilisent la publicité et la R&D pour ralentir l'entrée et pour maintenir leur position sur le marché.
Yip (1982)	Réactions concurrentielles sur le prix, la capacité, le mix produit, les dépenses marketing, et les changements de distribution (perspective de l'entrant)	PIMS	Presque aucune réponse envers les entrants qui sont entrés par acquisition d'une firme existante et seulement une réaction limitée envers les nouvelles firmes. Le plus souvent, la qualité relative du produit et le prix relatif ont été modifiés.
Robinson (1988)	Agressivité des réactions qui peuvent être attendues de la firme établie en réponse à un nouvel entrant (firmes récentes)	PIMS SPI Données commerciales sur des firmes récentes	La non réaction à l'entrée est la norme (81% en année 1 et 91% en année 2 respectivement après l'entrée). Les représailles sont en général associées aux marchés à forte croissance.

Gatignon, Anderson, et Helsén (1989)	Variation du mix marketing en réponse à l'entrée d'un nouveau concurrent	Marché pharmaceutique hors-cote ³ et industrie aérienne	Les firmes exercent des représailles avec leurs paramètres du mix marketing les plus efficaces et limitent l'utilisation des moins efficaces. L'efficacité est mesurée en termes d'élasticités.
· Nouvelles initiatives de service			
Auteurs	Question de recherche	Base de données	Résultats
Chen et MacMillan (1992)	La non réponse et la réponse retardent les actions stratégiques et tactiques	Données relatives à une seule industrie (aérienne)	La dépendance du concurrent conduit plus souvent à une réponse prudente, et augmente le retard de réponse, ainsi que la probabilité d'une réponse réciproque. Une attaque concurrentielle fortement irréversible a un effet opposé.
Chen, Smith et Grimm (1992)	Le nombre de réponses et la réponse retardent les actions stratégiques et tactiques	Données relatives à une seule industrie (aérienne)	Le nombre de concurrents affectés par une action et l'importance stratégique des marchés où ont lieu l'attaque augmentent le nombre de réponses ; les actions stratégiques réduisent le nombre de réponses et retardent les représailles concurrentielles.

Il apparaît de manière évidente que les firmes n'engagent pas de dissuasion à l'entrée à l'avance. Cette conclusion a également été suggérée par Gilbert (1989, p. 125), pour qui la dissuasion à l'entrée est « plus anecdotique que réelle ». Smiley (1988), Bunch et Smiley (1992), et Singh, Utton et Waterson (1991) ont fourni de manière empirique la preuve que dans la plupart des cas, la majorité des firmes en place ne tentent pas de dissuader l'entrée. Cependant, lorsqu'elles sont menacées par une initiative concurrentielle réelle, elles défendent dans l'ensemble leur marché. Le fait que la firme établie soit confrontée à un nouveau concurrent ou bien à un rival familial est un déterminant important du comportement de défense. Dans le cas où une entreprise récente menace un concurrent établi, il est peu probable que ce dernier ne se défende. Ceci a été expliqué par l'incertitude qui caractérise les nouvelles entreprises.

Il a également été établi que la nature du produit jouait un rôle sur la manière de se défendre de la firme établie. A ce sujet, Robinson (1988) considère l'innovation contenue dans la stratégie du produit nouveau de l'entrant comme une variable explicative. Il a établi que plus la stratégie était innovante, plus la réaction de la firme établie était forte l'année suivant l'introduction du produit nouveau. Dans un courant de recherche similaire, Bowman et Gatignon (1995, p. 51) affirment que «les entrées innovantes, en particulier, représentent une menace majeure et donc, vont inciter de fortes réactions», mais leur utilisation de la base de données du PIMS¹ ne leur permet pas de tester cette hypothèse. Cubbin et Domberger (1988), cependant, ont trouvé que l'entrée innovante paraissait ne pas avoir d'effet sur la probabilité de réponse par la publicité. Ceci signifie-t-il peut-être que l'innovation incite davantage à des réponses réciproques qu'à des réponses sur d'autres variables marketing.

Enfin, certaines conditions structurelles des industries et des caractéristiques spécifiques aux firmes établies peuvent encourager ces dernières à défendre leur marché contre la

concurrence. En effet, les variables telles que le taux de croissance du marché, la concentration de l'industrie, la sensibilité aux prix peuvent aider à expliquer les variations de réactions des firmes établies. L'attractivité du marché et l'importance stratégique du marché, par exemple, semblent être des facteurs qui déclenchent des réponses fortes et rapides (Bowman et Gatignon, 1995 ; Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Mac Millan, McCaffery, et Van Wijk, 1985).

2.2.2 Les comportements de défense

Les réactions concurrentielles constituent l'ensemble des décisions d'une firme en réponse à une action concurrentielle observée (Schumpeter, 1950). Dans cette section, nous nous centrons sur la manière dont les firmes réagissent face aux introductions de produits nouveaux concurrents sur le marché. Les réactions concurrentielles peuvent toutefois survenir également en réponse à d'autres stimuli, comme des changements dans les décisions marketing des rivaux (changement de prix, nouvelles campagnes publicitaires par exemple) ou des changements dans d'autres variables de décision (augmentation des capacités de production, formation d'alliances...). Selon le stimulus concurrentiel, les objectifs de défense et les mécanismes de représailles différeront.

Porter (1980), a fourni une base conceptuelle pour classer ces différents stimuli. Les actions menaçantes, comme les introductions de produits nouveaux, ont un impact négatif potentiel sur la profitabilité d'autres secteurs de l'industrie, et donc, des mouvements de contre-attaque doivent être attendus.

D'autre part, les actions coopératives ou non menaçantes ont la propriété de ne pas interférer sur les objectifs du concurrent (les augmentations de prix par exemple sont généralement désignées comme des actions coopératives: l'initiateur anticipe que d'autres concurrents le suivront). Les actions sont considérées comme non menaçantes si elles passent inaperçues (par exemple réorganisation interne) ou si elles sont mal perçues par d'autres concurrents (les concurrents croient par exemple que la firme recherche une stratégie de niche, ce qui ne devrait pas nuire à leurs profits). Il a souvent été affirmé que la manière de répondre d'une firme à des actions concurrentielles pouvait s'ajouter à sa capacité à soutenir ou renforcer son avantage compétitif et pouvait déterminer sa performance organisationnelle. Dans les cas où le concurrent établi réagit fortement face au nouveau produit, la réussite du lancement d'un produit peut être mise en danger.

Selon Kuester, Homburg et Robertson (1999), la réaction concurrentielle face à l'entrée d'un produit nouveau est un processus multidimensionnel. Après l'introduction d'un produit

nouveau, la firme pourra réagir de deux manières : soit elle choisit de ne pas réagir, soit elle affronte son concurrent.

Bain (1956) considère qu'une firme, lorsqu'elle est menacée par un nouvel entrant, peut ignorer l'arrivée du nouveau concurrent, engager une stratégie de dissuasion à l'entrée ou s'accommoder de l'arrivée du nouvel entrant.

L'affrontement est associé à une contre-attaque face à une action concurrentielle. Il est conceptualisé au travers de cinq dimensions:

- *Une dimension instrumentale* : Les instruments du mix marketing sont utilisés pour riposter à une attaque du même type, par exemple, un produit nouveau sera concurrencé par un produit nouveau, ou bien un autre instrument comme le prix. Si le même instrument marketing est utilisé, on considèrera qu'il s'agit d'un *affrontement réciproque*. Les différents éléments du marketing mix (produit, prix, promotion, distribution) sont ainsi considérés comme une réaction.
- *Une dimension d'intensité* : L'intensité d'affrontement fait référence au poids donné à l'instrument marketing utilisé (par exemple le poids de la publicité utilisé pour répondre).
- *Une dimension d'ampleur ou de largeur*: Cette dimension fait référence au nombre d'instruments marketing utilisés pour l'affrontement (Gatignon, Anderson et Helsen; 1989).
- *Dimension de rapidité*: La rapidité de réaction mesure le temps écoulé entre la menace concurrentielle et la réponse. C'est une dimension qui a un intérêt managérial élevé mais qui a été rarement étudié en marketing (Bowman et Gatignon , 1995).
- *Dimension de domaine* : Le domaine de réaction fait référence au marché sur lequel la firme contre-attaque.

2.2.3 Les stratégies concurrentielles génériques

Compte tenu des atouts et faiblesses de la firme, Porter (1980) identifie trois stratégies qui assureront un avantage concurrentiel à long terme : la domination globale par les coûts, la différenciation et la concentration. On distingue ainsi :

- *La domination globale par les coûts* : Avec une cible stratégique large (le secteur en entier), permettant d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents et d'obtenir une part de marché élevée (baisse de coûts de production et de distribution) ;
- *La différenciation*: Avec une cible stratégique large (le secteur en entier), permettant de bénéficier d'une position de référence, de satisfaire un besoin spécifique et précis de la clientèle (recentrage sur une gamme et pratique, si possible, des prix de la concurrence) ;
- *La concentration* : Avec une cible stratégique étroite (segments particuliers du secteur),

permettant d'offrir un avantage supérieur à celui des concurrents (concentration fondée sur les coûts ou la différenciation).

3. METHODOLOGIE

La revue de littérature nous a permis de dresser un état des lieux de l'avancée des recherches concernant les différentes réactions qu'une firme peut adopter lorsqu'un produit nouveau entre sur le marché. L'objectif de cette recherche étant de découvrir de nouveaux moyens d'actions défensifs non encore étudiés dans la littérature, nous procéderons à une analyse qualitative exploratoire.

3.1 CONSTITUTION DU CORPUS SOUMIS A L'ETUDE

Les étapes de la constitution du corpus ont été réalisées selon le design des études qualitatives préconisé par Wacheux (1996). Trois principes ont guidé la constitution de ce corpus : représentativité, homogénéité et pertinence (Bardin, 1986).

L'échantillon choisi est un échantillon de convenance, étant donné que l'objectif est de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions (Thiétart, 1999). Nous avons malgré tout contacté des entreprises ayant une taille, un secteur d'activité et une localisation géographique différents. Les entreprises interrogées ont été ainsi soit de PME, soient des grandes entreprises, dans des secteurs variés tels que : l'informatique, le domaine bancaire, la fabrication de produits alimentaires, de produits électriques, sérigraphie...

Les entretiens ont pu être réalisés à la condition que les noms des entreprises ne soient pas divulgués, étant donné le caractère sensible des données recueillies.

Les personnes interrogées dans chacune des entreprises ont été soit le responsable de l'entreprise, soit, lorsqu'il y en avait un, le responsable du service commercial. Afin de déterminer la taille minimale de l'échantillon permettant d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats, nous avons utilisé le principe de saturation (Thiétart, 1999). Selon cette méthode, proposée par Glaser et Strauss (1967)⁴, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Nous avons pu ainsi déterminer *a posteriori* un échantillon de 21 entreprises.

Parmi l'ensemble des techniques qualitatives de recueil des données, notre choix s'est porté sur *l'entretien individuel*, choix qui se justifie par la nature des informations recherchées (Evrard, Pras et Roux, 2000). En effet, nous sommes en quête d'informations non encore découvertes dans la littérature sur les différentes réactions qu'une firme peut adopter

lorsqu'un produit nouveau entre sur le marché. Des entretiens menés en profondeur dans le cadre exploratoire de cette étude pourront ainsi nous apporter une telle connaissance. De plus, nous avons menés des entretiens individuels semi-directifs, du fait de l'aspect exploratoire de notre étude (Mucchielli, 1991). Nous ne devons pas enfermer les répondants dans un guide d'entretien trop structuré pour les inciter à développer leurs réponses. Les entretiens menés ont été enregistrés et entièrement retranscrits.

3.2 LA TECHNIQUE D'ANALYSE

Etant donné que nous sommes dans le cadre d'une étude motivationnelle, la technique d'analyse retenue est l'analyse de contenu (Evrard, Pras et Roux, 2000). Plus précisément, l'analyse des entretiens a été réalisée suivant la méthode d'analyse catégorielle thématique proposée par Bardin (1986). Nous avons choisi de retenir l'analyse thématique car elle s'applique parfaitement à l'objectif général de cette étude : faire ressortir les thèmes jugés pertinents par les entreprises. Une analyse thématique verticale et horizontale inter-entretiens (Mucchielli, 1991) a donc été menée.

Enfin, la dernière étape consiste à traiter les résultats et à les interpréter. Dans un souci de recherche de validité, nous avons conduit une procédure de triangulation en complétant notre analyse par certaines analyses statistiques (Bardin, 1993). Nous avons ainsi établi des tableaux de comparaison de fréquence permettant d'obtenir les profils-lignes des comportements (Evrard, Pras et Roux, 2000).

4. ANALYSE DES RESULTATS

L'analyse de contenu réalisée sur notre échantillon a permis d'identifier de nouveaux comportements liés aux réactions de défense face à l'introduction d'un produit nouveau. Ces comportements observés sont regroupés en fonction du type de réaction défensive, à savoir la défense avant l'entrée, la défense après l'entrée, et l'absence de défense. Enfin, la dernière partie est consacrée à l'analyse des menaces perçues, en d'autres termes les signaux conduisant les firmes à se défendre.

Les principaux thèmes mis en valeur par l'étude qualitative sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 2).

Tableau 2 : Synthèse de l'analyse qualitative auprès des entreprises

Catégories	Thèmes	Mots	Fréquence	Nombre d'entretiens concernés
Défense avant l'entrée	Dissuasion avant l'entrée	Premier, premier entrant Agir avant	12 12	6 6
Défense après l'entrée (immédiate)	Contrainte	Ne sait pas à l'avance, fait accompli, après	12	12
	Affrontement par la distribution	Distrib., mkting direct	15	12
	Affrontement par le prix	Prix	12	12
	Affrontement par la promotion	Présence salons, campagne promo., pub.	3 6	3 6
	Affrontement réciproque /Produit différencié	Produit nouveau Notre style, fonction différente, différenciateur	12 18	12 12
	Affrontement réciproque /Produit imité	Imité, similaire, pompé, identique, même	27	15
	Affrontement par la qualité	Qualité, valeur ajoutée	18	9
Pas de défense (immédiate)	Abandon	Abandonner, perdu, cesser activité	12	6
	Accommodation	Pas réagi Ne peut pas riposter	3 9	3 3
	Attaque ignorée	Ne pas réagir, sans réaction Laisser faire, laisser aller	30 9	15 9
	Phase d'étude avant de réagir	Ne pas se précipiter, pas le feu Etude, analyse Comprendre, état des lieux, comment ça marche	6 15 9	6 6 6
		Riposte future	Le jour où, futur Récupérer, représenter Revanche, réaction	9 9 12
	Menace perçue (signal influençant l'action)	Difficulté de se différencier	Se démarquer	3
Innovation contenue dans le produit nouveau concurrent		Nouveauté, vraiment, réellement nouveau Potentiel	24 9	12 9
		Insatisfaction des clients	Feedback, besoins clients	9
Concurrent pénétrant sur le marché		Concurrent, pénétrer	33	9
Contextes		Taille, majeur, meilleur	15	6
Perte de ventes		Ventes, commandes, rentabilité, marché	21	12
Capacité à innover	Diversification	Diversifier, nouveau métier	21	9
	Elargissement de la ligne de produit	Développement	21	15
	Extension du marché	Plusieurs marques	3	3
	Nouvel emploi	Nouveau secteur	3	3
	Produits nouveaux de remplacement	Intérêt technologique	3	3
	Amélioration du produit	Améliorer, adapter	51	15
	Département R&D	Centre R&D, recherche	18	6
Stratégie concurrentielle	Stratégie de concentration	Spécialiste, niche	18	9
	Différenciation	Différenciation, personnalisation	18	6

Le résultat principal de l'étude est l'émergence de nouvelles menaces et de nouveaux comportements de défense (Tableau 3).

Tableau 3 : Tableau de fréquence d'apparition des thèmes

comportement associé à l'entreprise					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dissuasion avant l'entrée	24	4,4	4,4	4,4
	Contrainte	12	2,2	2,2	6,6
	Affrontement-distribution	15	2,8	2,8	9,4
	Affrontement-prix	9	1,7	1,7	11,0
	Affrontement-promotion	9	1,7	1,7	12,7
	Affrontement-prdt différencié	30	5,5	5,5	18,2
	Affrontement-prdt imité	27	5,0	5,0	23,2
	Affrontement-qualité	18	3,3	3,3	26,5
	Abandon	12	2,2	2,2	28,7
	Accommodation	12	2,2	2,2	30,9
	Attaque ignorée	39	7,2	7,2	38,1
	Phase d'étude	30	5,5	5,5	43,6
	Riposte future	30	5,5	5,5	49,2
	Difficulté de se différencier	3	,6	,6	49,7
	Innovation ds prdt nouveau conc.	33	6,1	6,1	55,8
	Besoins et attentes des clients	9	1,7	1,7	57,5
	Conc. pénétrant sur marché	33	6,1	6,1	63,5
	Contextes	15	2,8	2,8	66,3
	Info. réseau distrib.	6	1,1	1,1	67,4
	Pertes de ventes	21	3,9	3,9	71,3
	Concentration	18	3,3	3,3	74,6
	Différenciation	18	3,3	3,3	77,9
	Diversification	21	3,9	3,9	81,8
	Elargissement ligne prdt	21	3,9	3,9	85,6
	Extension marché	3	,6	,6	86,2
	Nouvel emploi	3	,6	,6	86,7
	Remplacement	3	,6	,6	87,3
	Amélioration	51	9,4	9,4	96,7
	Département R&D	18	3,3	3,3	100,0
	Total	543	100,0	100,0	

4.1 LA DEFENSE AVANT L'ENTREE

La défense avant l'entrée peut prendre plusieurs formes.

Tout d'abord, lorsqu'elles ont connaissance qu'un produit nouveau va être lancé sur le marché, les firmes essaient d'agir avant l'introduction effective. Mais cette situation est assez rare, puisqu'elle ne concerne que six entreprises, où la petite taille du marché permet une meilleure circulation de l'information venant des concurrents.

Les entreprises qui décident de réagir, le plus souvent, ne sont pas informées des innovations de leurs concurrents avant qu'elles ne soient sur le marché. C'est pourquoi, plutôt que d'utiliser une politique de dissuasion avant l'entrée ponctuelle, elles choisissent d'adopter une stratégie permanente de défense qui peut prendre différentes formes :

- Elles peuvent avoir une stratégie de concentration ou de niche, en essayant de devenir très performantes dans un domaine très spécifique ;
- Elles peuvent également adopter une stratégie de différenciation en personnalisant les produits et en réalisant du sur mesure ;
- Enfin, elles peuvent chercher à être en permanence innovantes, de manière à se trouver

systématiquement en position de pionnier.

L'adoption de ces différentes stratégies n'est pas exclusive, étant donné que la plupart des entreprises en utilisent plusieurs simultanément.

4.2 LA DEFENSE APRES L'ENTREE

Dans la majorité des cas, les entreprises sont contraintes de réagir après l'entrée du produit nouveau sur le marché étant donné qu'elles n'ont pas d'information sur le lancement d'un produit concurrent. Une fois que ce produit concurrent est lancé, elles ont plusieurs moyens à leur disposition pour se défendre : les différents éléments du marketing mix, et éventuellement la qualité de leurs produits ou services.

L'affrontement par la distribution. Certaines des entreprises interrogées utilisent la distribution pour se défendre. Elles peuvent par exemple décider de développer leur réseau grâce à Internet, utiliser le marketing direct ou encore faire du commercial collectif.

L'affrontement par les prix. Certaines des entreprises interrogées ont également choisi de se défendre en modifiant les prix de leurs produits, mais cette pratique n'est pas la plus courante.

L'affrontement par la promotion. L'un des éléments du marketing mix utilisés pour contrer un produit nouveau peut également être la promotion. Celle-ci peut prendre différentes formes selon le type d'activité et la taille des entreprises : publicité, campagnes promotionnelles, augmenter la présence dans les salons.

L'affrontement par le produit. L'affrontement par le produit constitue le moyen de défense le plus employé par les firmes interrogées. Selon la menace que représente le produit concurrent, selon leur capacité à innover et selon leur stratégie globale, elles choisissent de créer un produit différencié ou un produit très proche du produit concurrent, qui sera alors un produit imité.

- *L'affrontement par un produit différencié* : son utilisation est justifiée par la stratégie globale de l'entreprise.
- *L'affrontement par un produit imité* : il a lieu lorsque le produit nouveau concurrent n'est pas considéré comme véritablement innovant. Il s'agit alors de représailles exercées immédiatement avec un produit nouveau qui est une copie de celui du concurrent. Les entreprises interrogées sont également victimes d'un affrontement par un produit imité lorsque elles-mêmes ont introduit un produit nouveau.

L'affrontement par la qualité. Certaines entreprises choisissent de riposter à l'introduction d'un produit nouveau en renforçant la qualité et la valeur ajoutée de leurs produits ou services qu'elles considèrent être leurs atouts.

4.3 L'ABSENCE DE REACTION

L'absence de réaction immédiate de l'introduction d'un produit nouveau peut avoir plusieurs significations : l'entreprise décide d'abandonner l'activité étroitement liée au produit nouveau, elle ignore l'attaque, s'en accommode, ou décide de réaliser une étude approfondie afin de déterminer le potentiel de ce produit nouveau.

L'abandon. Parmi les entreprises interrogées, six se sont trouvées dans l'obligation d'abandonner la production ou la commercialisation d'un produit nouveau, car les concurrents les ont imitées. C'est une décision qui est souvent prise par les plus petites entreprises qui ne sont pas de taille à affronter celles qui ont une position dominante.

L'attaque ignorée. La plupart des entreprises interrogées se sont trouvées dans des situations face auxquelles elles ont volontairement décidé de ne pas réagir et d'ignorer l'attaque.

Ceci s'est produit lorsqu'elles ont estimé que le produit nouveau serait un échec, soit en raison des caractéristiques intrinsèques du produit, soit parce qu'elles ont estimé que le marché ne serait pas sensible à ce produit.

Une autre raison est que le produit nouveau ne constitue pas une menace pour leurs parts de marché ou encore si l'entreprise est en position de leader sur son marché.

L'accommodation. Seulement trois des entreprises interrogées ont avoué devoir s'accommoder de l'introduction d'un produit nouveau, principalement par manque de moyens et de temps.

Phase d'étude avant de réagir. Neuf des entreprises interrogées ont expliqué qu'elles préféreraient réaliser une étude plus approfondie afin de valider l'intérêt de développer un produit nouveau. Ce sont des entreprises qui appartiennent au secteur industriel et qui ont des produits nécessitant une technologie élevée, ce qui justifie probablement la nécessité de réaliser une étude de marché ou technique. C'est cette phase d'étude qui déterminera une éventuelle riposte ultérieure.

Riposte future. La riposte future a été abordée par les entreprises en situation d'accommodation espérant pouvoir réagir ultérieurement malgré un problème de moyens.

4.4 LA MENACE PERÇUE

Les managers avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont rapporté les facteurs qui

influençaient leurs réactions défensives, en d'autres termes leurs motivations à réagir, ainsi que ce qui conditionnait la force, la rapidité et la direction de leur réponse.

La difficulté de se différencier. Trois des managers interrogés perçoivent la difficulté de se différencier de leurs concurrents comme une menace importante. Cette difficulté de se différencier conduit ces entreprises à se défendre avant l'entrée en cherchant en permanence à innover afin de se trouver en situation de pionnier.

Le degré d'innovation du produit nouveau. Fréquemment citée par les managers interrogés, l'entrée ou l'annonce de produits nouveaux concurrents constitue une menace qui les conduit à réagir. Mais ce n'est pas uniquement l'entrée effective du produit qui représente une menace, c'est avant tout le degré de nouveauté contenue dans ce produit. La réaction qui découlera de l'entrée du produit nouveau dépendra donc en grande partie du caractère stratégique et du potentiel de développement que peut représenter le nouveau produit ou marché. L'intensité de la menace est ici fortement liée à la croyance dans le succès du produit nouveau.

L'insatisfaction des clients. Le risque de perdre un client parce qu'il est davantage satisfait par le produit nouveau d'un concurrent constitue une menace importante pour les managers interrogés. Ils sont donc très à l'écoute de leurs besoins et attentes afin de leur fournir au mieux les produits les mieux adaptés à leurs besoins.

Les concurrents pénétrant sur le marché. L'entrée d'un produit nouveau peut représenter une menace lorsque celui-ci est commercialisé par un nouveau concurrent pénétrant sur le marché. En général, il ne s'agit pas d'une firme récente mais plutôt d'une firme présente sur d'autres marchés et qui pourrait décider d'entrer sur celui de la firme établie.

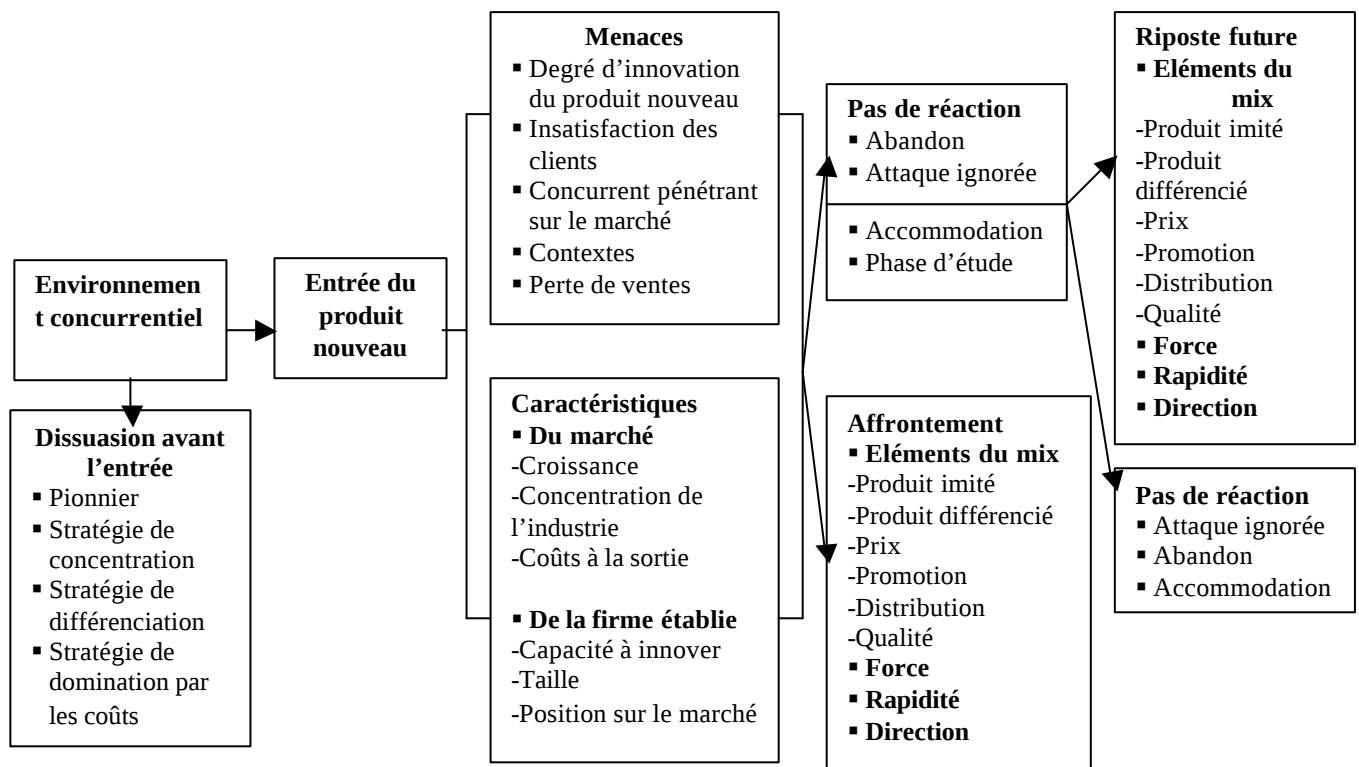
Les contextes. Les contextes associés à la firme propriétaire du produit nouveau et à l'environnement constituent également une menace pour certains managers. En effet, la situation de leader du concurrent constitue une menace majeure, ou encore qu'il soit considéré comme un concurrent majeur.

La perte de ventes. Enfin, la dernière menace perçue par les managers interrogés correspond à la perte de ventes ou de parts de marché. En fait si les concurrents «s'attaquent» à leurs clients, ils seront fortement incités à réagir.

4.5 MODELE CONCEPTUEL

L'analyse de la littérature et des résultats de l'étude exploratoire nous conduisent au modèle conceptuel suivant (Figure 1).

Figure 1 : Modèle conceptuel



Ainsi ce modèle conceptuel sur les comportements de défense et leurs contextes face à l'introduction d'un produit nouveau constitue à la fois une synthèse de différentes parties de la littérature sur les stratégies de défense et sur la signalisation concurrentielle, ainsi qu'une nouveauté en termes de comportements de représailles et de menaces perçues.

Concernant tout d'abord les menaces perçues par les firmes lors de l'introduction d'un produit nouveau, la littérature avait bien établi l'influence de certaines variables (l'environnement, les contextes associés à l'expéditeur, et le degré d'innovation contenu dans le produit nouveau concurrent) qui est d'ailleurs confirmée par l'étude qualitative. Mais l'étude exploratoire fait apparaître d'autres éléments : l'insatisfaction des clients, la perte de clients.

De nouvelles variables ont également émergé au sujet des différents comportements de défense. En ce qui concerne tout d'abord la dissuasion avant l'entrée, la littérature a établi qu'elle était plus théorique que réelle. L'étude exploratoire a révélé, en accord avec la littérature, que les firmes ne sont souvent pas informées à l'avance de l'entrée d'un produit nouveau, ce qui ne leur permet pas de réagir ponctuellement face à cette entrée. Toutefois, il apparaît dans l'étude qualitative que certaines adoptent une stratégie de défense permanente.

Enfin, en ce qui concerne la défense après l'entrée, l'étude exploratoire a également conduit à de nouveaux résultats. Outre le fait que les entreprises interrogées distinguent clairement les produits nouveaux imités et différenciés comme choix de riposte selon l'intensité de la

menace perçue, un élément nouveau et important a émergé dans les différents types d'absence de réaction. Aucune étude précédente n'a établi qu'une riposte pouvait avoir lieu en deux étapes, la première correspondant à une phase d'étude du potentiel du produit concurrent et des menaces qu'il représente pour la firme établie ou bien à une phase d'accommodation due à des manques de moyens ou de temps par exemple, et la seconde étape donnant lieu à une riposte ou une nouvelle fois à une absence de réaction.

5. CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était de déterminer pourquoi et comment une entreprise peut réagir dans le cadre de l'introduction d'un produit nouveau concurrent sur le marché. La réponse s'est opérée en deux temps. D'une part, la revue de littérature nous a permis d'établir les fondements théoriques de l'étude exploratoire, et d'autre part, les résultats obtenus ont conduit à l'élaboration d'un modèle conceptuel sur les comportements de défense des firmes et les déterminants de ces comportements.

5.1 APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de cette recherche au niveau conceptuel et managérial reposent principalement sur l'originalité de l'approche par rapport aux recherches existantes et sur le besoin de synthèse auquel elle répond.

Au niveau conceptuel, cette recherche fournit un inventaire des études précédentes à la fois dans le domaine des stratégies de défense et celui de leurs contextes. Or, ces deux domaines ont toujours été considérés séparément dans les recherches existantes. D'autre part, l'originalité de l'approche tient au fait que la modélisation est issue de la littérature ainsi que d'une analyse exploratoire. Le caractère inductif de cette recherche permet de valider, de préciser, d'affiner les variables existantes issues de la littérature, et d'en faire émerger de nouvelles. Après une validation externe des hypothèses de recherche qui pourra être établie lors d'une étude empirique ultérieure, ce modèle de synthèse pourra comprendre l'ensemble des étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie défensive.

L'apport managérial de cette recherche est de donner aux firmes établies les moyens de se défendre efficacement dès la perception d'une menace concurrentielle. Ceci est important étant donné qu'une mauvaise défense peut renverser la position concurrentielle des différentes firmes en présence, et nuire au développement de certaines.

5.2 LIMITES DE L'ETUDE ET VOIES DE RECHERCHE

Au niveau méthodologique, la technique de recueil et de traitement des informations possède ses propres limites bien que chacun des choix ait été justifié. En effet, si la méthode qualitative par entretiens individuels sur un échantillon limité est apparue comme étant la plus appropriée, elle situe ce travail dans une logique de validité interne exclusivement. Bien que ce modèle soit formalisé, il ne revêt qu'un caractère d'hypothèses, qu'il conviendra de tester et de valider ultérieurement.

Une autre limite tient à la qualité des données recueillies pour l'étude qualitative. Les entretiens sont tout d'abord basés sur des exemples et des événements passés, ce qui peut introduire des erreurs liées à la mémoire des personnes interrogées. D'autre part, certains interlocuteurs n'avaient pas l'ancienneté dans l'entreprise nécessaire pour répondre de manière approfondie et avec justesse à certaines questions.

Les limites de cette étude nous conduisent à proposer de nouvelles voies de recherche.

En premier lieu, cette étude nous a permis de nous familiariser avec le problème des comportements défensifs, d'en cerner les composantes et les contours, ainsi que d'identifier des hypothèses de travail. Même si la validité externe n'était pas ici notre objectif, il conviendrait au cours d'une recherche ultérieure de réaliser une étude empirique destinée à tester les hypothèses du modèle conceptuel.

En second lieu, cette recherche s'ouvre sur les perceptions des concurrents de l'environnement concurrentiel. Deux questions doivent être posées pour des recherches futures : comment se forment les perceptions du marché et comment devraient-elles se former ? Concernant la première question, une méthodologie appropriée pourrait impliquer des expérimentations utilisant des scénarios ou un processus répliquant les évaluations des managers. Concernant la deuxième question, au sujet de la manière dont devraient se former les perceptions du marché, étant donné que les individus et les organisations ont des biais qui affectent leurs jugements et leurs prises de décision, les firmes établies sur le marché formulant leur stratégie de dissuasion à l'entrée et les nouveaux entrants évaluant des marchés alternatifs devraient tenir compte de ces biais dans leurs systèmes de support de décision.

¹ Le projet PIMS est une base de données disposant d'informations recueillies auprès de 450 sociétés sur environ 3 000 « activités » réparties entre produits pour le grand public (1 000), biens industriels (1850), et service et distribution (190). L'aire géographique couverte est essentiellement nord-américaine (environ 70% des activités). Le projet tente de mettre en relation la mesure de la performance financière et du résultat de ces « activités » avec les conditions de marché (canaux de distribution, nombre et taille des clients, taux de croissance, inflation, etc.) et la mesure de la position concurrentielle (part de marché, qualité relative des offres, prix de revient et coûts comparés, degré relatif d'intégration verticale, etc.).

² SPIYR fournit des informations sur les variables explicatives de la base de données du PIMS

³ hors-cote : non coté en bourse

⁴ Cité par Thiétart (1999)

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson E. et Weitz B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 24, 18-34.
- Bain J. (1956), *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bardin L. (1986), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- Bowman D. et Gatignon H. (1995), Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction, *Journal of Marketing Research*, 32, 42-53.
- Bunch D. et Smiley R. (1992), Who Deters Entry? Evidence on the Use of Strategic Entry Deterrence, *The Review of Economics and Statistics*, 74, 509-521.
- Chamberlin E. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen M.J., Smith K. et Grimm K. (1992), Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, *Management Science*, 38, 439-455.
- Cubbin J. et Domberger S. (1988), Advertising and Post-Entry Oligopoly Behavior, *The Journal of Industrial Economics*, 37, 123-140.
- Demsetz H. (1979), Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, *Journal of Law and Economics*, 16, 1-9.
- Dixit A. (1980), The Role of Investment in Entry Deterrence, *The Economic Journal*, 90, 95-106.
- Eliashberg J. et Robertson T. (1988), New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study, *Journal of Marketing Research*, 25, 282-292.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. et al. (2000), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod.
- Foster R. (1986), *Innovation : The Attacker's Advantage*. London, MacMillan.
- Gale B. et Branch B. (1982), Concentration Versus Market Share : Which Determines Market Share and Why Does It Matter ? *Antitrust Bulletin*, 27, 83-105.
- Gatignon H, Anderson E. et Helsen K. (1989), Competitive Reactions to Market Entry: Explaining Interfirm Differences, *Journal of Marketing Research*, 26, 44-55.
- Gatignon H., Robertson T. et Fein A. (1997), Incumbent Defense Strategies Against New Product Entry, *International Journal of Research in Marketing*, 14, 163-176.
- Gilbert R. (1989), The Role of Potential Competition in Industrial Organization, *Journal of Economic Perspectives*, 3, 107-127.
- Gilbert R. et Newbery D. (1982), Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly, *American Economic Review*, 72, 514-526.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, New York, Adline De Gruyter.

- Gruca T., Kumar K. et Sudharshan D. (1992), An Equilibrium Analysis of Defensive Response to Entry Using A Couple Response Model, *Marketing Science*, 11, 348-358.
- Hauser J. et Gaskin S. (1984), Application of the « DEFENDER » Consumer Model, *Marketing Science*, 3, 327-351.
- Hauser J. et Shugan S. (1983), Defensive Marketing Strategies, *Marketing Science*, 2, 319-360.
- Heil O. (1989), *Explaining and Predicting Competitive Reaction : A Market Signaling Approach*, Doctoral Dissertation, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Heil O. et Robertson T. (1991), Toward A Theory of Competitive Market Signaling : A Research Agenda, *Strategic Management Journal*, 12, 403-418.
- Heil O. et Walters R. (1993), Explaining Competitive Reactions to New Products: An Empirical Signaling Study, *The Journal of Product Innovation Management*, 10, 53-65.
- Inman J., McAlister L. et W. Hoyer (1990), Promotion Signal : Proxy for a Price Cut ?, *Journal of Consumer Research*, 17, 74-81.
- Kuester S., Homburg C. et Robertson T. (1999), Retaliatory Behavior to New Product Entry, *Journal of Marketing*, 63, 90-106.
- Kumar K. et Sudharshan D. (1988), Defensive Marketing Strategies : An Equilibrium Analysis Based on Decoupled Response Function Models, *Management Science*, 34, 405-415.
- Lambin J.J., Naert P. et Bultez A. (1975), Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, *European Economic Review*, 6, 105-128.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2000), « Faut-il être le premier à lancer une innovation ? Une analyse de l'avantage pionnier » in Bloch A. et Manceau D., *De l'idée au marché*, Edition Vuibert, Chapitre 1.
- Lilien G. et Kotler P. (1983), *Marketing Decision Making : A Model-Building Approach*. New York: Harper & Row.
- Mac Millan I., McCaffery M. et Van Wijk G. (1985), Competitors' Responses to Easily Imitated new Products – Exploring Commercial Banking Product Introductions, *Strategic Management Journal*, 6, 75-86.
- Manceau D. (1996), Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché : état des connaissances et propositions théoriques, *Recherches et Applications en Marketing*, 11, 3, 39-55.
- Manceau D. (1996), *Les annonces préalables de nouveaux produits – Effets, caractéristiques et déterminants*, Thèse de Doctorat.
- Merunka D., Changeur S. et Bourgeat P. (1999), Les modèles de concurrence entre les marques : pratiques et limites, *Recherches et Applications en Marketing*, 14, 4, 9-22.
- Moore M. (1992), Signals and Choices in a Competitive Interaction: The Role of Moves and Messages, *Management Science*, 38, 4, 483-500.
- Mucchielli A. (1991), *Les Méthodes Qualitatives*, Presses Universitaires de France.

Porter M. (1980), *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.

Porter M. (1999), *La concurrence selon Porter*, Editions Village Mondial, Paris.

Prabhu J. et D. Stewart (2001), Signaling Strategies in Competitive Interaction : Building Reputations and Hiding the Truth, *Journal of Marketing Research*, 38, 62-72.

Ramaswamy V., Gatignon H. et Reibstein D. (1994), Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 58, 45-55.

Robertson T., Eliashberg J. et Rymon T. (1995), New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions, *Journal of Marketing*, 59, 1-15.

Robinson W. (1988), Marketing Mix Reactions to Entry, *Marketing Science*, 7, 368-392.

Schelling T. (1960), *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scherer F. et Ross D. (1992), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Schumpeter J. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

Singh S., Utton M. et Waterson M. (1991), *An Empirical Study of Strategic Behaviour and Competition Policy*, Discussion Paper in Industrial Economics, Series E, 3. University of Reading, Department of Economics.

Shankar V. (1999), New Product Introduction and Incumbent Response Strategies: Their Interrelationship and The Role of Multimarket Contact, *Journal of Marketing Research*, 36, 327-344.

Smiley R. (1988), Empirical Evidence on Strategic Entry Deterrence, *International Journal of Industrial Organization*, 6, 167-180.

Thiétart R.A. et coll. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Tushman M. et Anderson P. (1986), Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

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

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.