

**LES ENTREPRISES AGRESSENT-ELLES LEURS CONCURRENTS ?
LES IMPLICATIONS DU CONCEPT D'AGRESSIVITE CONCURRENTIELLE
LE ROY Frédéric Université de Nantes-LAGON**

**LE ROY Frédéric
Maître de Conférences
L.A.G.O.N.
(Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes)
Université de Nantes
Facultés des Sciences Economiques et de Gestion
110, Bd Michelet, BP 52231
44 322 NANTES CEDEX 3
Tel : 02 40 37 88 17
Fax : 02 40 37 88 05
Mail : leroy@sc-eco.nantes.fr**

LES ENTREPRISES AGRESSENT-ELLES LEURS CONCURRENTS ? LES IMPLICATIONS DU CONCEPT D'AGRESSIVITE CONCURRENTIELLE

Introduction

Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Plusieurs auteurs, dans des recherches récentes, considèrent que les rapports concurrentiels se sont profondément transformés ces dernières années (Brahm, 1995; Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Garda et Marn, 1994; Hinthorne, 1996; Young et al, 1996). Aux marchés relativement stables des années de croissance, caractérisés par une concurrence «normale» (Brahm, 1995), se seraient substitués des marchés beaucoup plus disputés, caractérisés par une concurrence «excessive» (Brahm, 1995), «prédatrice» (Hinthorne, 1996) ou «agressive» (D'Aveni, 1995; Young et al, 1996).

Les auteurs s'opposent sur l'attitude à adopter par rapport à cette évolution des marchés. Certains recommandent aux dirigeants de limiter les comportements agressifs, en raison de la dégradation générale des marges qu'ils produisent (Brandemeyer et Schmidt, 1995; Garda et Marn, 1994; Porter, 1982), alors que d'autres considèrent, que, dans un contexte «d'hypercompétition», une entreprise doit être la première à tenter de déstabiliser ses concurrents pour éviter d'être elle-même la cible d'une manœuvre agressive (Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Young et al, 1996).

Toutefois, si les auteurs divergent sur la nécessité d'adopter un comportement agressif, ils se rejoignent en ne donnant pas de définition précise du concept d'agressivité concurrentielle. Quel sens peut-on accorder au concept d'agressivité dans le contexte économique ? Quelles implications peut-il avoir dans ce contexte ? Peut-on réellement considérer que les entreprises s'agressent mutuellement ? L'objet de cette contribution est de proposer de premiers éléments de réponse à ces questions, en s'interrogeant sur les fondements du concept d'agressivité concurrentielle et sur ses implications.

1. Intensité et rivalité concurrentielle

Il est possible de mettre en évidence deux grands courants de pensée dans les recherches portant sur la concurrence interentreprises : l'approche structurelle et l'approche comportementale¹ (Jacquemin, 1995; Scherrer, 1980; Vickers, 1985). Dans la première, l'accent est essentiellement porté sur les structures de secteur (Oster, 1990; Porter, 1982). L'intensité de la concurrence n'est pas le résultat d'actions conscientes de la part des firmes présentes dans un secteur d'activité mais la conséquence de l'état de «forces concurrentielles» exogènes.

Dans cette approche structurelle, fondée sur la métaphore écologique, la concurrence est une **relation asociale**, soit une relation entre des entreprises qui ne se connaissent pas (Porac et al, 1995). Ces entreprises entretiennent une relation directe avec leurs clients, pour lesquels il s'agit de créer de la valeur, et s'influencent indirectement quand elles veulent toucher la même clientèle. C'est cette relation indirecte pour de mêmes ressources rares qui conduit à qualifier leur relation de concurrentielle. Il convient donc d'identifier les déterminants structurels qui permettent d'inférer **l'intensité de la**

concurrence à l'intérieur d'un secteur. Par exemple, il est possible de mesurer l'intensité de la concurrence en se référant uniquement à des indicateurs sectoriels comme le fameux indice Herfindahl (Cool et al, 1989).

Dans un deuxième courant de pensée, qu'il est possible de faire remonter à Adam Smith (Scherrer, 1980), la concurrence ne se comprend pas comme un problème de forces structurelles mais comme un problème de comportements des firmes. Ce sont ces comportements qui vont déterminer le **degré de rivalité concurrentielle**. Après avoir été éclipsées, notamment sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1982), les analyses sur les interactions concurrentielles sont actuellement en plein renouveau (Chen et Hambrick, 1995; Chen et Miller, 1994; Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Smith et al, 1993; Young et al, 1996)².

Dans cette seconde approche, la concurrence n'est plus une relation asociale **mais une relation sociale**: les entreprises s'identifient comme concurrentes et leurs comportements sont relatifs à ceux qu'elles identifient comme leurs principaux rivaux (Porac et al, 1995)³. Il ne s'agit plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle mais de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes (Smith et al, 1993). Cette conception comportementale ne s'inscrit plus dans la métaphore de l'écologie des populations mais dans celle de la guerre militaire: les firmes «manœuvrent», «attaquent» et se «défendent» (Baum et Korn, 1996; Chen et Miller, 1995; D'Aveni, 1995; Le Roy, 1997b).

Niveau de l'analyse	Concurrence	Type de relation	Métaphore
Structures de secteur	Anonyme	Asociale	Ecologique
Comportements concurrentiels	Personnalisée	Sociale	Militaire

Tableau 1

2. Définitions de l'agressivité concurrentielle

Dans les recherches antérieures, le concept d'agressivité concurrentielle a deux acceptions qui correspondent aux deux approches de la concurrence : l'agressivité est définie soit comme un comportement d'anticipation par rapport aux évolutions de la demande, soit comme un comportement relatif à la concurrence. Dans la première définition, introduite par Miles et Snow (1978), ce sont les «prospecteurs» qui font preuve de la plus grande «agressivité» dans leur recherche continue de nouvelles opportunités de marché. Elle est comprise comme un comportement d'anticipation par rapport aux évolutions de la demande.

Cette définition de l'agressivité est également celle de Fombrum et Ginsberg (1990), quand ils considèrent qu'elle correspond à l'ampleur de l'engagement des ressources et au risque associé à l'allocation de ces ressources. Elle est mesurée par des indicateurs comme le pourcentage de R&D dans le CA. On retrouve une acception et des mesures très proches dans des recherches menées par Brockhoff et Pearson (1992), Calantone et al (1994), Covin et Covin (1990) ou Zhara et Covin (1993) : les firmes «agressives» sont celles qui prennent les initiatives, qui introduisent les nouveaux produits, les

nouvelles techniques de production, etc. alors que les firmes «passives» se contentent d'imiter les nouveaux produits, les nouvelles techniques, etc.

Dans les recherches portant sur la dynamique de la rivalité concurrentielle, l'agressivité n'est pas comprise comme un comportement relatif à la demande mais comme un comportement relatif à la concurrence. Ainsi, une entrée sur le marché peut être considérée comme plus ou moins agressive pour les concurrents en place (Williams et al, 1991). De même, la réaction des firmes en place à l'entrée d'un nouveau concurrent peut être plus ou moins agressive (Robinson, 1988). De façon plus générale, dans la dynamique de la concurrence, les actions et réactions concurrentielles peuvent être plus ou moins menaçantes et dommageables pour une entreprise (Chen et al, 1992). Précisément, plus une action affecte les positions d'un concurrent, plus elle est considérée comme agressive (Chen et al, 1992).

Le concept d'agressivité concurrentielle est donc employé soit pour rendre compte d'un comportement relatif à la demande, soit pour rendre compte d'un comportement relatif à la concurrence et d'employer le concept de «proactivité» pour rendre compte d'une anticipation par rapport à la demande afin de réserver le concept d'agressivité aux relations d'opposition concurrentielle.

C'est dans cette acception que se situent les auteurs qui considèrent que les entreprises sont de plus en plus agressives les unes envers les autres (Brahm, 1995; Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Garda et Marn, 1994; Hinthorne, 1996; Young et al, 1996). Cette agressivité est attribuée alternativement à «un mauvais calcul» de la part des concurrents agressifs (Garda et Marn, 1994), à «l'excès de capacités» créé par les aides gouvernementales (Brahm, 1995), à l'adoption de «valeurs prédatrices» par les dirigeants (Hinthorne, 1996) et à une évolution globale des marchés vers «l'hyperconcurrence», dans laquelle les firmes performantes sont celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation de la concurrence (Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Young et al, 1996).

Dans cette définition, le concept d'agressivité concurrentielle s'inscrit clairement dans l'approche comportementale de la concurrence. Pour approfondir ce concept et ses implications, il est donc nécessaire de revenir sur les fondements de cette approche de la concurrence. Précisément, il convient de revenir sur la métaphore militaire et sur ses implications.

3. Logique militaire et logique économique

L'approche comportementale de la concurrence s'inscrit dans la métaphore militaire (Illinitch et al, 1996; Le Roy, 1997b, 1998b) : les firmes «attaquent», se «défendent», etc. Toutefois, comme l'ensemble des métaphores (Morgan, 1980), la métaphore militaire conduit à une représentation partielle de l'environnement économique. Cette représentation est fondée sur les modèles militaires qui correspondent aux caractéristiques du contexte militaire⁴. Or la guerre est définie par les penseurs militaires comme une activité spécifique (cf. figure 1) : elle est un conflit de volonté qui a pour particularité de se régler par l'emploi de la violence physique. Dans une relation directe, des actions réciproques sont engagées par les belligérants afin de provoquer des effets

destructeurs physiques et/ou psychologiques sur l'adversaire (Beaufre, 1963; Clausewitz, 1955; Poirier, 1987).

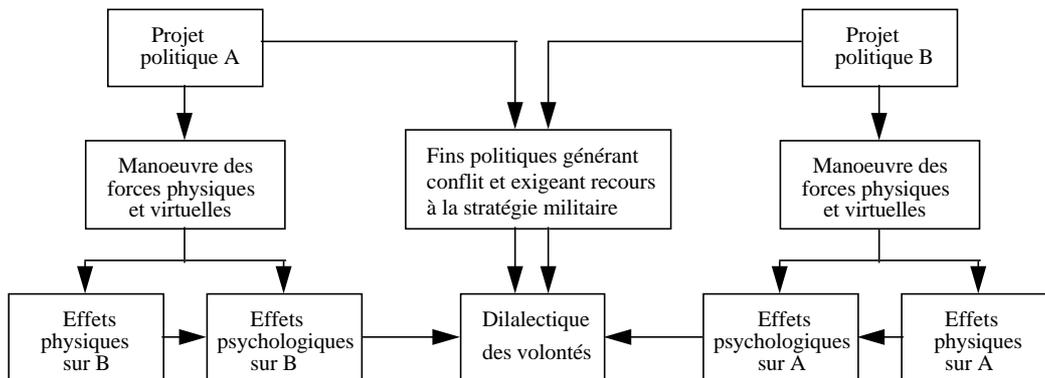


Figure 1 (Poirier, 1987)

Il n'y a pas d'équivalent, dans le contexte économique, de cette relation directe d'échange d'effets de destruction physique (Danet, 1992; Le Roy, 1998a; Schmidt, 1991). Les relations entre les concurrents ne sont pas directes mais médiatisées par les consommateurs. Précisément, pour Porac et Rosa (1996), les producteurs développent, en fonction de leurs croyances, des comportements qui sont autant de signaux de marché pour les consommateurs. Ceux-ci développent à leur tour des croyances qui fondent leurs comportements dans les relations d'échange. Ces comportements sont des signaux de marchés qui affectent les croyances des producteurs et, donc, leurs comportements futurs (cf. figure 2).

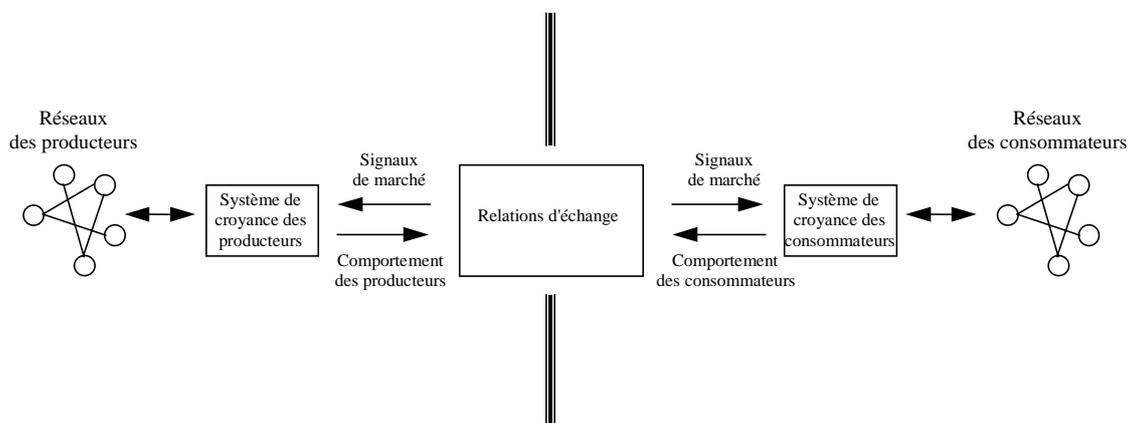


Figure 2 (Porac et Rosa, 1996)

Les comportements des producteurs, comme une innovation ou une baisse de prix, concernent directement les consommateurs. En fonction de ces comportements perçus (les signaux de marché), ces derniers adoptent un comportement qui affecte les positions des concurrents. **L'interaction concurrentielle est donc une relation indirecte (médiatisée) entre les concurrents** : une «attaque» ne peut se comprendre que comme la conséquence indirecte d'une action directe envers les consommateurs. La métaphore militaire conduit à la définition de concepts, comme «l'attaque» ou la

«défense», qui sont équivoques dans le contexte économique : ils figurent une relation directe entre les concurrents alors qu'elle est indirecte.

Etant donné cette médiatisation, il n'est pas étonnant que Smith et al (1993), à la suite de Mac Millan et al (1985), reconnaissent qu'il est difficile d'obtenir une «mesure objective» des interactions concurrentielles. Toutefois, ces auteurs ne tirent pas les implications de cette difficulté. Ils évitent le problème en confiant à la presse spécialisée dans un secteur l'identification des interactions concurrentielles.

Par exemple, une réaction, ou manœuvre défensive, est considérée comme une donnée à partir du moment où elle est annoncée dans la presse spécialisée de la façon suivante : «en réaction à l'introduction par X d'un nouveau produit Y, Z baisse ses prix de 10%» (Smith et al, 1993). Il semble, au contraire, que, pour comprendre les interactions concurrentielles, il soit nécessaire de se fonder sur l'ambiguïté que soulève la métaphore militaire, c'est-à-dire de se fonder sur les implications que suppose la médiatisation de la relation concurrentielle.

Précisément, la nature des interactions concurrentielles dans le contexte économique explique les limites des approches s'inscrivant dans la métaphore militaire. Elle explique ainsi les raisons pour lesquelles les systèmes d'information externes des entreprises sont davantage centrés sur les clients que sur les concurrents (Le Roy, 1997b)⁵. Les entreprises semblent bien avoir intérêt, *a priori*, à être orientées vers les clients, pour lesquels il s'agit de créer de la valeur, plutôt que vers les concurrents, avec lesquels elles n'entretiennent qu'une relation indirecte (Armstrong et Collopy, 1996).

Cette spécificité conduit à analyser les conséquences du comportement d'une firme sur un concurrent *via* ses conséquences directes sur les consommateurs. Dans cette perspective, un comportement agressif se définit comme :

- le comportement d'une firme envers les consommateurs,
- qui modifie les croyances de ces consommateurs,
- puis leurs comportements d'achat,
- ce qui affecte la position d'un concurrent.

Cette définition implique deux pistes de recherche principales :

- 1) la première consiste à tenter de mettre en évidence la façon dont les dirigeants d'une entreprise interprètent les comportements de leurs concurrents et l'influence de cette interprétation sur leurs décisions ;
- 2) la deuxième consiste à tenter de mettre en évidence les relations causales entre les comportements d'une firme, leurs effets directs sur les comportements des consommateurs et leurs effets indirects sur les positions des autres firmes.

4. L'interprétation par les acteurs économiques

Les actions d'une entreprise ont un effet direct sur les comportements des consommateurs et un effet indirect sur les positions de ses concurrents. Cet effet indirect se prête à l'interprétation des acteurs. Ainsi, une entreprise peut voir sa position

indirectement affectée par les comportements d'un concurrent envers les consommateurs sans que ce concurrent n'ait l'intention de produire ces effets indirects. Ceci explique que certains dirigeants considèrent que leur entreprise est agressée sans que leurs concurrents n'aient cherché délibérément à affecter leur position. Cette interprétation peut conduire cette entreprise, en retour, à adopter des comportements avec pour objectif d'affecter la position de ces concurrents considéré comme agressifs.

Ce problème apparaît clairement dans l'analyse que font Garda et Marn (1994) de l'apparition et de la diffusion de "guerres de prix". Pour ces auteurs, les guerres de prix sont déclenchées quand une entreprise fait une mauvaise interprétation des actions de ses concurrents.

"Les dirigeants entendent parler des prix de leurs concurrents lorsqu'une personne sur le terrain les alerte : l'entreprise x est en train de vendre au prix y. Mais il arrive souvent que d'autres informations importantes (par exemple, le fait que le prix n'y soit en vigueur que pendant deux jours et accordé exclusivement à des distributeurs qualifiés, seulement sur des livraisons par camions entiers) n'arrivent jamais à leurs oreilles. Il en résulte que la première entreprise suit le prix y sur toute la ligne. L'entreprise x voit que son rival propose le prix y à un large marché, ce qui la force, en retour, à proposer ce prix à un plus grand nombre de clients et pour une période plus longue que prévu. Ceci constitue l'un des moyens les plus courants de déclencher et d'amplifier une guerre des prix. L'entreprise qui a mal interprété les données jurera que c'est son concurrent qui a commencé la guerre, tandis que ce dernier verra les choses de manière diamétralement opposée" (Garda et Marn, 1994).

Cette confrontation des interprétation est en soi un objet de recherche. Elle est développé dans deux types de travaux : les travaux portant sur les «signaux de marché» (Heil et Langvardt, 1994; Heil et Robertson, 1991; Moore, 1992; Moore et Urbany, 1994) et les travaux portant sur la façon dont les managers se représentent les actions de leurs concurrents (Porac et Rosa, 1996; Porac et al, 1995; Reger et Palmer, 1996). Dans les premiers, il est considéré que les managers répondent aux actions de leurs concurrents en ne se limitant pas uniquement à leurs aspects observables. Ils tentent de leur donner un sens, ils infèrent de ces actions une intention de la part de leurs concurrents (Heil et Langvardt, 1994). Tout le problème revient alors à mettre en évidence les liens entre les caractéristiques des signaux et les caractéristiques des réponses.

Les seconds, plus globaux, tentent de mettre en évidence façon dont les dirigeants se représentent leurs concurrents, développent des inférences et prennent leurs décisions. Par exemple (cf. figure 3), Porac et Rosa (1996) considèrent que c'est dans la dynamique de l'action que les dirigeants vont se poser la question de la définition des rivaux. L'information sur l'action est réduite et interprétée par les dirigeants afin d'arriver à la personnalisation de la relation concurrentielle (rivaux définis). Il s'agit alors de choisir entre différencier son comportement de celui des rivaux (différenciation) ou d'adopter le leur (isomorphisme). De ce choix dépend l'allocation des ressources, soit la génération de nouvelles actions.

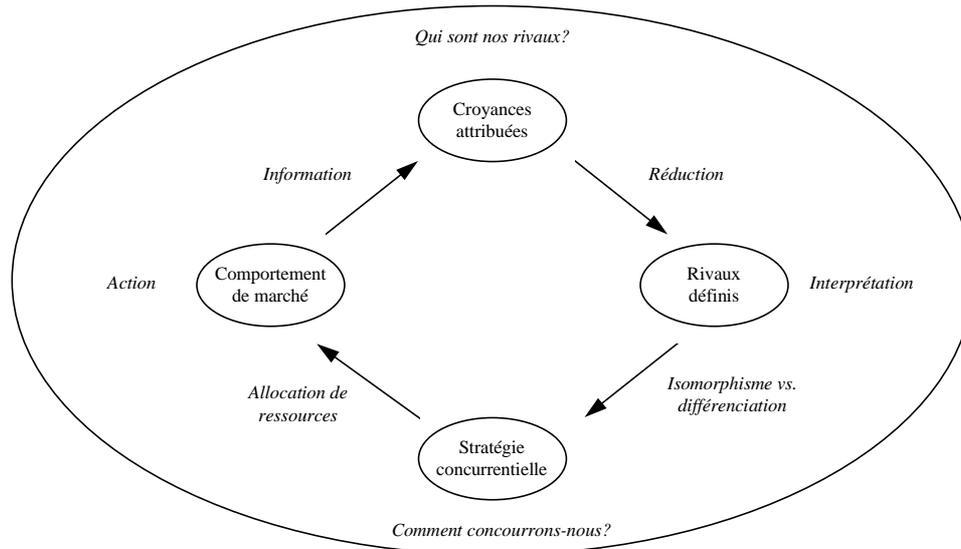


Figure 3 (Porac et Rosa, 1996)

Ce cadre d'analyse fait dépendre l'allocation des ressources (l'action) de l'interprétation que font les dirigeants des comportements de marchés. Il permet de poser le problème soulevé par Garda et Marn (1994) : chaque concurrent peut attribuer un sens différent aux comportements de marché. Tout le problème consiste à mettre en évidence la façon dont les dirigeants interprètent les actions de leurs concurrents ainsi que le lien entre ce processus de création et de transformation de croyances et leurs choix stratégiques. Il s'agit de questions qui s'abordent essentiellement à travers les cadres d'analyse de la psychologie cognitive (Porac et Rosa, 1996). Une autre voie de recherche consiste à reconstituer la dynamique des comportements concurrentiels dans un secteur d'activité.

5. La restitution par le chercheur

Dans cette seconde piste de recherche, tout le problème, pour le chercheur, revient à tenter de mettre en évidence les relations causales entre les comportements d'une firme, leurs effets directs sur les comportements des consommateurs et leurs effets indirects sur les positions des autres firmes. Il s'agit d'identifier les principaux intervenants, de mettre en évidence leurs comportements et les conséquences reliées de ces comportements. La seule méthode de recherche envisageable est alors l'étude de cas approfondie (Bettis et Weeks, 1987; Craig, 1996; Le Roy, 1998b; Nath et Newell, 1998). Nous présenterons pour illustration une étude de cas portant sur la cession, par la Compagnie Saupiquet, de ses activités de conserves de légumes (marque Cassegrain) au Groupe Bonduelle en 1989 (Le Roy, 1998).

Les limites d'une utilisation directe des données de la presse économique apparaissent clairement lors de cette opération. Ainsi, la cession est précédée d'une baisse des prix commentée de façon fort différente dans la presse. Dans l'Usine Nouvelle du 26 mai 1989, la baisse des prix est qualifiée "*d'offensive commerciale du groupe Bonduelle sur les conserves de légumes*". Pour le Monde du 6 décembre 1989, "*la guerre des prix (...), engagée cette année entre distributeurs et fabricants, a durement touché ces derniers*".

Dans AGRA Alimentation du 7 décembre, Cassegrain est "victime de la guerre des prix à laquelle elle se livre avec Bonduelle et D'Aucy depuis le début de l'année".

Dans une étude de cas approfondie⁶, Le Roy (1998b) montre que la cession par la compagnie Saupiquet de sa marque Cassegrain au Groupe Bonduelle s'explique par les nombreux investissements dans la création de capacités de production effectués par ce groupe. En effet, ces investissements ont provoqué un excès d'offre dans le secteur et, par suite, une baisse des prix qui a eu pour conséquences la dégradation du résultat d'exploitation de la Compagnie Saupiquet⁷.

Précisément, les évolutions dans le secteur de la conserve de légumes, entre 1986 et 1990, peuvent être résumées de la façon suivante (cf. figure 4) :

1) L'objectif de Bonduelle était d'obtenir le leadership sur le marché français des conserves de légumes. Pour atteindre cet objectif, Bonduelle s'est lancé dans un programme d'investissements corporels excédant la croissance de la demande (création de capacités de production, réactivation d'usines, etc.).

2) Ces investissements se sont traduits par un accroissement très important des investissements dans le secteur et, par suite, de la production nationale. Cet excès d'offre s'est traduit à son tour par une dégradation des prix jusqu'au troisième trimestre 1989.

3) Ces évolutions sectorielles ont provoqué la décision de cession d'activité. En effet, le positionnement haut de gamme de la marque Cassegrain a conduit les dirigeants de Saupiquet à ne pas baisser leurs prix de vente. Cette décision a entraîné une perte de clientèle si importante (perte de deux distributeurs) que, dès le premier semestre 1989, l'entreprise doit faire face à des déficits d'exploitation intenable (120 millions de francs pour la branche conserves de légumes).

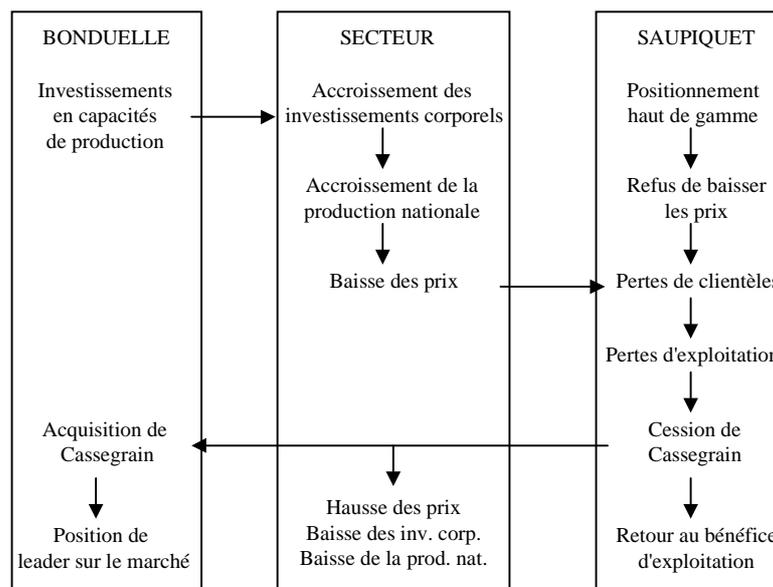


Figure 4 (Le Roy, 1998b)

Cette illustration montre que la décision de cession d'activité peut être considérée comme la conséquence d'un comportement agressif, au sens défini dans cette recherche, de la part du Groupe Bonduelle. Elle confirme, comme le propose D'Aveni (1995), que les entreprises qui introduisent des facteurs de déstabilisation dans leurs secteurs d'activité peuvent, ainsi, conduire les entreprises qui se contentent d'un *statu quo* à sortir du marché. De façon plus générale, cette illustration montre qu'il est possible de reconstituer, par une analyse longitudinale, les interactions entre les comportements des firmes et leurs effets sur une décision comme la cession d'activité. Il conviendrait donc de continuer dans cette voie, c'est à dire de développer des études de cas approfondies permettant la compréhension de la dynamique des comportements concurrentiels.

Conclusion

Le concept d'agressivité concurrentielle prend une importance croissante dans les recherches portant sur les nouvelles formes de concurrence (Brahm, 1995; Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Garda et Marn, 1994; Hinthorne, 1996; Young et al, 1996). Dans ces travaux, il est défini comme un comportement qui affecte la position d'un concurrent. Cette acception, qui s'inscrit dans une approche comportementale de la concurrence, est porteuse d'une ambiguïté fondamentale : elle figure une relation directe entre deux concurrents alors que cette relation est indirecte, médiatisée par les consommateurs.

Cette spécificité du contexte économique (relativement au contexte militaire) conduit à définir un comportement agressif comme 1) un comportement d'une firme envers les consommateurs, 2) qui modifie leurs croyances, 3) puis leurs comportements d'achat, 4) ce qui affecte la position d'un concurrent. Deux voies de recherche sont alors envisageables. La première consiste, dans une approche cognitive, à mettre en évidence la façon dont les dirigeants interprètent les actions de leurs concurrents, le mode de constitution et de transformation de leurs croyances ainsi que le lien entre ce processus de création et de transformation de croyances et leurs choix stratégiques. La seconde consiste à tenter de mettre en évidence les relations causales entre les comportements d'une firme, leurs effets directs sur les comportements des consommateurs et leurs effets indirects sur les positions des autres firmes.

Dans cette seconde voie de recherche, l'illustration proposée montre les résultats qu'il est possible d'obtenir en étudiant de façon approfondie un cas révélé par la presse économique. Elle peut donc être considérée comme une première recherche, appelant d'autres travaux qui permettront de mettre en évidence la dynamique des comportements agressifs. Alors que les modélisations de la concurrence sont essentiellement développées dans les recherches en sciences économiques, sur la base du calcul micro-économique (Scherrer et Ross, 1990; Tirole, 1988), ces prochains travaux devraient permettre aux sciences de gestion de développer des modélisations de la concurrence qui leur soient propres⁸.

Références bibliographiques

- Armstrong J. S. et Collopy F. (1996), "Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n°2, p.188-199.
- Ansoff, I., Mc Donnell, E. (1990): *Implanting strategic management*, New York, Prentice Hall.
- Aron R. (1984), *Paix et guerre entre les nations*, Paris, Calman Levy.
- Baum J. A. C. et Korn H.J. (1996), "Competitive dynamics of inter-firm rivalry", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°2, p.255-291.
- Beaufre A. (1963), *Introduction à la stratégie*, Paris, Armand Colin.
- Bettis R.A. et Weeks D. (1987), "Financial returns and strategic interaction : the case of instant photography", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n°6, p.549-563.
- Brahn R. (1995), "National targeting policies, high-technology industries, and excessive competition", *Strategic Management Journal*, Vol.16, Special Issue, p.71-91.
- Brandmeyer K. et Schmidt M. (1995), «La guerre des prix dans les parfums, de l'autodestruction d'un secteur», *Décisions Marketing*, n°6, p.15-22.
- Brockhoff K. et Pearson A. (1992), "Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 39, n°4, p.318-324.
- Calantone R. J., Di Benedetto C. A. et Bhoovaraghavan S. (1994), "Examining the relationship between degree of innovation and new product success", *Journal of Business Research*, Vol. 30, n°2, p.143-148.
- Chen M-J. et Hambrick D. C. (1995), "Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p.453-482.
- Chen M-J. et Miller D. (1994), "Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n° 2, p.85-102.
- Chen M.-J., Smith K. G. et Grimm C. M. (1992), "Action characteristics as predictor of competitive responses", *Management Science*, Vol. 35, n°3, p.439-455.
- Clausewitz C. V. (1955), *De la guerre*, Paris, Minuit.
- Cool K., Dierickx I. et Jeminson D. (1989), "Business strategy, market structure and risk-return relationships: a structural approach", *Strategic Management Journal*, Vol.10, n°6, p.507-522.
- Covin, J.G et Covin, T.J. (1990): "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14, n°4, p.35-49.
- Craig T. (1996), "The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development", *Organization Science*, Vol.7, n°3, p.302-321.
- Danet D. (1992), «La stratégie militaire appliquée aux affaires: Austerlitz ou Waterloo?», *Revue Française de Gestion*, n°87, p.24-29.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- David C. P. (1989), *Les études stratégiques*, Quebec, Méridien.
- Duhaime I.M. & Schwenk C.R. (1985), "Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°2, p.287-295.

- Fombrum C.J. et Ginsberg, A. (1990): "Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n°5, p.291-308
- Garda R. et Marn M. (1994), «Comment échapper à la guerre des prix», *L'Expansion Management Review*, Printemps, p.6-13.
- Heil O.P. et Langvardt A.W. (1994), "The interface between competitive market signaling and antitrust law", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°3, p. 81-96.
- Heil O.P. et Roberston T.S. (1991), "Toward a theory of competitive market signaling: a research agenda", *Strategic Management Journal*, Vol.12, n°6, p.403-418.
- Hinthorne T. (1996), "Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n°4, p.251-270.
- Illinitch A. Y., D'Aveni R. A. et Lewin A. Y. (1996), "New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, Vol.7, n°3, p.211-220.
- Jacquemin A. (1994), «Capitalisme, compétition et coopération», *Revue d'Economie Politique*, Vol.104, n°4, p.501-515.
- Le Roy F. (1997a), «De l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise», *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°47, p.89-96.
- Le Roy F. (1997b), «La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle», *Sixième Conférence de l'AIMS*, tome 2, Montréal, Ecole des HEC de Montréal, p.157-164.
- Le Roy F. (1998a), «Réflexions sur l'adéquation entre la stratégie militaire et le management stratégique des entreprises», *Revue Française de Gestion*, à paraître.
- Le Roy F. (1998b), «Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle», *Revue Finance - Contrôle- Stratégie*, Vol.1, n°1, p.125-143.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, p.135-172.
- McMillan I., Mccaffery M. L. et Van Vijk G. (1985), "Competitors' Responses to Easily Imitated New Products - Exploring Commercial Banking Product Introductions", *Strategic Management Journal*, Vol.6, n°1, p.75-86.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, New York, Mac Graw Hill.
- Moore M.C. (1992), "Signals and choice in a competitive interaction : the role of moves and messages", *Management Science*, Vol.38, n°4, p.483-500.
- Moore M.C. et Urbany J. E. (1994), "Blinders, fuzzy lenses, and the wrong shoes : pitfalls in competitive conjectures", *Marketing Letters*, Vol. 5, n°3, p.247-258.
- Morgan G. (1980), "Paradigm, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, n°4, p.605-622.
- Nath D. et Newell S.E. (1998), "Organizational responses to a hypercompetitive environment : a case study of Pepsi Canada", *Journal of Business Research*, Vol. 41, n°1, p.41-48.
- Oster S. M. (1990), *Modern competitive analysis*, New York: Oxford University Press.
- Poirier L. (1987), *Stratégie théorique II*, Paris, Economica.
- Porac J. et Rosa J.A. (1996) "Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm", Baum J.A.C. et Dutton J.E. (ed.), *Advances in strategic management, the embeddedness of strategy*, Vol. 13, Jai Press Inc, Greenwich, Connecticut, p.363-388.

- Porac J. F., Thomas H., Wilson F., Paton D. et Kanfer A. (1995), "Rivalry and the industry models of Scottish knitwear producers", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, p.203-277
- Porter, M.(1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Porter M. E. (1984), "Strategic interaction: some lessons from industry histories for theory and antitrust policy", in Lamb R. B. (Ed), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p.415-445.
- Potter, D.V. (1994): "Rare Mettle: gold and silver strategies to succeed in hostile markets", *California Management Review*, Vol. 34, n° 1, p.65 - 80.
- Robinson W. T. (1988), "Marketing mix reactions to entry", *Marketing Science*, Vol. 7, n°1, p.368-385.
- Scherrer F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*, Chicago: Rand McNally Boston.
- Scherrer F. M. et Ross D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Schmidt C. (1991), *Penser la guerre, penser l'économie*, Paris, Odile Jacob.
- Schwenk C.R. (1988), "The cognitive perspective on strategic decision making", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, n°1, p.41-55.
- Smith K. G., Grimm C. M. et Gannon M. J. (1993), *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.
- Teece D. J., Pisano G. et Shuen A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, p.509-533.
- Thomson W.R. (1995), "Principal rivalries", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 39, n°2, p.195-223.
- Tirole J. (1988), *The theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.
- Vickers J. (1995), "Concepts of competition", *Oxford Economic Papers*, Vol.47, n°1, p.1-23
- Williams M. L., Tsai M.-H. et Day D. (1991), "Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n°5, p.315-333.
- Young G., Smith K.G. et Grimm C.M. (1996), "«Austrian» and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance", *Organization Science*, Vol. 7, n°3, p.243-254.
- Zhara S. A. et Covin J. G. (1993), "Business strategy, technology policy and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°5, p.451-478.

¹ Pour Jacquemin (1994), «deux courants de pensée peuvent être distingués. Selon le premier, les structures productives, les formes actuelles de marché et les modes d'organisation constituent une bonne approximation de ce que devrait être une adaptation efficace à un ordre externe dictés par les caractéristiques de la demande et de la technologie. La compétition est perçue comme un ensemble d'interactions entre les agents qui considèrent comme donnés les comportements d'autrui et les conditions des échanges. En contraste, le second courant souligne le rôle actif des agents économiques caractérisés par les asymétries, qu'il s'agisse de l'information ou des dotations de départ. Par leurs actions stratégiques, ces acteurs influencent le choix d'autrui d'une manière favorable à eux-mêmes. Ils se positionnent matériellement et psychologiquement, pour décourager ou pour contraindre les actions et les réactions des rivaux actuels et potentiels ; ils modifient de façon crédible les attentes d'autrui grâce à leurs propres engagements, irrévocables ou perçus comme tels. Dans cette optique, la configuration et les formes d'organisation d'entreprise sont autant le résultat de stratégies délibérées, que des conditions initiales et des règles du jeu prédéterminées».

² Pour être tout à fait juste, il faut reconnaître que l'approche comportementale est également présente dans le premier ouvrage de Porter, 1982). Ainsi, dans le premier chapitre, Porter considère que «la rivalité existe parce que un ou plusieurs concurrents se sentent poussés à améliorer leur position ou en voient la possibilité». Toutefois, dans ce premier ouvrage, les développements les plus importants s'inscrivent essentiellement dans une approche structurelle de la concurrence.

³ Kuenne (Thomson, 1995) distingue clairement les concepts de concurrence et de rivalité : “Rivalry is distinguished among agents by its non-anonymity. In rivalrous interaction, each agent knows that his or her autonomous actions will affect the welfare of every other rival nonnegligibly and that those rivals will react self – protectly ... In competitive environments, the external welfare consequences of actors’ decisions are dispersed so widely over other interested parties that their initiatives cannot be identified and reactions need not be contemplated”.

⁴ Pour Einhorn et Hogarth (Duhaime et Schwenck, 1985) “metaphors provide models of phenomena and thus direct attention to specific aspects and variables ... As should be clear, the choose of one particular metaphor is crucial since it directs attention to a limited set of variables, there by excluding other”.

⁵ De nombreuses études dénoncent le faible développement des systèmes d'information concurrentiels sans qu'il ne soit fait de véritables démonstrations de l'intérêt d'une étude approfondie des concurrents.

⁶ Les informations nécessaires pour la construction du cas ont été extraites 1) de sources statistiques et 2) d'articles de la presse spécialisée et quotidienne.

1) Les statistiques sont issues des publications du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (Agreste, *Enquête de branches et enquête annuelle d'entreprise - Industries Agricoles et Alimentaires, Résultats sectoriels et régionaux*, Ministère de l'Agriculture et de la pêche, 1986 – 1991) et de l'INSEE (INSEE, *Evolution de la consommation par produits, indices de valeurs de volume et de prix*, 1986 – 1991).

2) De très nombreux articles de la presse spécialisée et de la presse quotidienne ont été utilisés. Les principales sources ont été les suivantes : L.S.A., Point de Vente, R.I.A., Eurofood, Agra-Alimentation, L'Usine Nouvelle, Les Echos, Le Nouvel Economiste, Ouest France et Presse Océan.

⁷ Pour plus de développements, voir Le Roy (1998b).

⁸ Alors que deux numéros de la revue *Organization Science* (Vol.7, n°3, n°4, 1996) sont consacrés aux nouvelles formes de concurrence, ce type de problématique n'a trouvé que très peu d'écho dans les recherches francophones.