

# Relation entre la menace perçue et l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise

Nadia BEN LAKHRECH

Enseignant-chercheur à l'ESDES (Université catholique de Lyon)

23 place Carnot, 69002 Lyon.

nbenlakhrech@univ-catholyon.fr

Gilles ROEHRICH

Professeur à l'IAE Grenoble, Université Pierre Mendès France

BP 47, 38040 Grenoble, Cedex 9, France.

Gilles.Roehrich@iae.upmf-grenoble.fr

**Résumé :** Bien que la notion de menace concurrentielle perçue (MCP) ait été abordée dans de nombreuses recherches, elle tend à être observée uniquement dans le cadre d'une séquence d'actions-réactions. C'est l'action du concurrent qui est perçue comme menaçante (MCP *attribuée à l'action*) et non le concurrent lui-même, par ses caractéristiques. Ainsi, l'intention signalée du concurrent à créer des dommages représente un antécédent de la MCP attribuée à l'action. Au contraire, si l'on s'appuie sur l'approche cognitive de la concurrence, il est possible de défendre l'idée d'une menace qui découlerait de la perception du concurrent (MCP *attribuée au concurrent*) et qui préexisterait à ses actions. Dans cette perspective, l'intention signalée représente une conséquence de la MCP attribuée au concurrent.

La MCP attribuée au concurrent comporte quatre dimensions : l'intérêt spécifique à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise, l'intérêt général à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise, la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise et la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise (X et Y, 2006).

L'objectif de notre recherche est d'identifier la ou les dimension(s) de la MCP attribuée au concurrent susceptible(s) d'agir sur l'intention signalée du concurrent. Nos résultats montrent que seules deux dimensions de la MCP attribuée au concurrent ont un impact sur l'intention signalée : l'intérêt spécifique et la capacité à contraindre.

**Mots clés :** Menace concurrentielle perçue (MCP), MCP attribuée au concurrent, MCP attribuée à l'action, intention signalée perçue, analyse cognitive de la concurrence.

# **Relation entre la menace perçue et l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise**

Résumé : Bien que la notion de menace concurrentielle perçue (MCP) ait été abordée dans de nombreuses recherches, elle tend à être observée uniquement dans le cadre d'une séquence d'actions-réactions. C'est l'action du concurrent qui est perçue comme menaçante (MCP *attribuée à l'action*) et non le concurrent lui-même, par ses caractéristiques. Ainsi, l'intention signalée du concurrent à créer des dommages représente un antécédent de la MCP attribuée à l'action. Au contraire, si l'on s'appuie sur l'approche cognitive de la concurrence, il est possible de défendre l'idée d'une menace qui découlerait de la perception du concurrent (MCP *attribuée au concurrent*) et qui préexisterait à ses actions. Dans cette perspective, l'intention signalée représente une conséquence de la MCP attribuée au concurrent.

La MCP attribuée au concurrent comporte quatre dimensions : l'intérêt spécifique à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise, l'intérêt général à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise, la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise et la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise (X et Y, 2006).

L'objectif de notre recherche est d'identifier la ou les dimension(s) de la MCP attribuée au concurrent susceptible(s) d'agir sur l'intention signalée du concurrent. Nos résultats montrent que seules deux dimensions de la MCP attribuée au concurrent ont un impact sur l'intention signalée : l'intérêt spécifique et la capacité à contraindre.

Mots clés : Menace concurrentielle perçue (MCP), MCP attribuée au concurrent, MCP attribuée à l'action, intention signalée perçue, analyse cognitive de la concurrence.

Depuis le travail pionnier de Dutton et Jackson (1987), le concept de menace concurrentielle perçue a connu un engouement croissant de la part des chercheurs. Si la notion de menace concurrentielle perçue (MCP) suscite un tel intérêt c'est parce qu'elle permet d'expliquer le comportement concurrentiel des entreprises, notamment lorsqu'il est question d'analyser les réactions d'une entreprise face aux actions de son concurrent (par exemple : introduction d'un nouveau produit, ou baisse de prix).

Bien que la notion de menace concurrentielle perçue ait été largement abordée dans la littérature, elle s'inscrit uniquement dans le cadre d'une séquence d'actions-réactions, en supposant que seule l'action du concurrent est susceptible de poser une menace ou un potentiel de menace à l'entreprise. Autrement dit, la menace perçue découle de la perception de l'action du concurrent (*MCP attribuée à l'action*), indépendamment de la manière dont le manager pourrait percevoir le concurrent (à l'origine de l'action) .

Cependant, en ancrant la réflexion dans une approche cognitive de la concurrence, il est possible d'envisager une vision complémentaire à cette approche classique , où la menace résulterait de la perception du concurrent et préexisterait à ses actions (*MCP attribuée au concurrent*). Ainsi, la manière dont est perçu le concurrent conditionne la perception de son ou de ses actions. Notre concept de la menace concurrentielle perçue permettrait de proposer une vision qui corresponde mieux à la complexité des comportements réels d'interprétation des managers.

La menace perçue ayant toujours été abordée comme la *MCP attribuée à l'action*, la réaction de l'entreprise apparaît comme une conséquence légitime. Autrement dit, suite à l'évaluation du degré de menace que représente l'action du concurrent, l'entreprise peut décider ou non de réagir. Comme nous venons de l'évoquer, cette conséquence (i.e. la réaction de l'entreprise) se rattache à une action du concurrent. Or, notre conceptualisation de la menace ne se limite pas à une action précise dans le temps, puisqu'elle est un attribut du concurrent. Aussi, cette conséquence (i.e. la réaction) ne nous semble pas adaptée à la vision que nous avons de la menace.

La *MCP attribuée au concurrent* est un concept utile dans la prévision des actions des concurrents, mais aussi de leurs intentions. D'une part, la perception qu'a le manager du concurrent conditionne la perception qu'il aura de ses actions. D'autre part, la perception qu'a le manager des intentions du concurrent est liée au caractère plus ou moins menaçant qu'il perçoit dans ce dernier. En effet, le manager, de par ses limites cognitives, ne peut prêter

attention à l'ensemble des signaux du marché (Clark et Montgomery, 1999). Aussi, c'est à partir de la représentation qu'il a de son environnement, qu'il prend ses décisions. En ce sens, le caractère plus ou moins menaçant du concurrent facilite la perception qu'a le manager de ses intentions.

Dans le cadre de notre recherche, nous choisissons de limiter l'étude des conséquences de la menace perçue à l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise. Deux raisons motivent notre choix. Premièrement, nous excluons de notre analyse les signaux qui correspondent à des actions. Seules les préannonces d'action feront l'objet de notre étude. Ce choix se justifie par notre volonté d'observer la menace dans un cadre d'étude général, c'est-à-dire hors du cadre des modèles de comportements d'actions-réactions habituels. Deuxièmement, l'intention signalée perçue apporte un éclairage sur l'approche que nous avons de la concurrence (i.e. l'approche cognitive). En effet, la prise en compte de l'intention signalée perçue du concurrent permettrait de conforter l'idée selon laquelle les comportements ou les décisions des acteurs (en l'occurrence, les managers) sont régis par leur perception.

Dans le cadre de notre approche de la menace, nous envisageons la MCP *attribuée au concurrent* comme un construit composé de quatre sous dimensions<sup>1</sup> : *l'intérêt spécifique à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car spécifiquement orientées contre elle), *l'intérêt général à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car ayant certaines conséquences pour l'ensemble du marché), *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise* et *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*.

Dans la perspective où l'on considère la MCP attribuée au concurrent comme un construit multidimensionnel, quels sont les effets de ses dimensions sur l'intention signalée ?

Nous commencerons par une revue de la littérature dédiée à la MCP *attribuée au concurrent* et à l'intention signalée perçue. Nous présenterons ensuite notre modèle théorique testé par un modèle d'équations structurelles. Enfin, nous exposerons et discuterons des résultats.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur ce point, voir X et Y (2006).

# 1. LES LIENS ENTRE LA MCP ATTRIBUÉE AU CONCURRENT ET L'INTENTION SIGNALÉE PERÇUE

## 1.1 LA MCP ATTRIBUÉE AU CONCURRENT : CONCEPTUALISATION ET ANTECEDENTS

Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous avons développé un nouvel outil de mesure qui respecte et s'adapte à l'approche que nous avons de la menace concurrentielle perçue. Dans ce contexte, nous avons défini la MCP *attribuée au concurrent* comme : « *le degré suivant lequel le manager perçoit le concurrent comme susceptible d'entreprendre des actions dommageables pour la position de l'entreprise* » (X et Y, 2006 : 7). En envisageant la MCP attribuée au concurrent comme un construit distinct de la MCP attribuée à l'action, il nous a semblé légitime de nous interroger sur la nature de ses antécédents. En effet, les antécédents de la MCP *attribuée à l'action* s'étudient dans le cadre d'une séquence bien délimitée dans le temps et sont liés aux spécificités d'une situation et d'un comportement bien précis. En revanche, les antécédents de la MCP *attribuée au concurrent* sont liés aux caractéristiques durables de ce concurrent, aux interactions concurrentielles et aux propriétés des schémas cognitifs de tel ou tel manager. Lors de l'étude de l'identification des antécédents de la menace perçue (X et Y, 2009) nous avons pu montrer que l'orientation concurrent, la réputation d'agressivité et l'innovativité du concurrent influent sur la MCP *attribuée au concurrent*.

## 1.2 ANALYSE DE L'INTENTION SIGNALÉE PERÇUE

Cette sous-section est consacrée à la discussion sur la manière dont l'intention signalée peut être envisagée. Dans un premier temps, nous présentons la vision qu'ont les tenants de la théorie des signaux de l'intention signalée (1.2.1), pour, dans un second temps, exposer et justifier la manière dont nous la concevons (1.2.2).

### 1.2.1 L'intention signalée : un antécédent de la MCP attribuée à l'action

Bien que nous envisagions l'intention signalée comme une conséquence de la menace perçue, elle tend plutôt à être considérée par les tenants de la théorie de la signalisation comme une variable explicative de la menace perçue ( Moore, 1992 ; Heil et Walters, 1993). S'il est d'usage de la considérer comme tel, c'est surtout parce que l'on se place sous l'angle du degré de menace qu'est susceptible de contenir le signal concurrentiel (i.e. une annonce d'actions ou une action).

C'est par exemple, le cas de plusieurs études où le degré de menace perçue dépend de l'évaluation des caractéristiques du signal émis par le concurrent. En effet, il est clairement établi dans la littérature que les conséquences perçues (Heil et Walters, 1993), la crédibilité perçue (Robertson et al. 1995), l'engagement et la cohérence perçue (Heil, Day et Reibstein, 1997, cité dans Waarts et Wierenga, 2006) du signal participent à l'élaboration de la perception de menace. Autrement dit, c'est parce que le concurrent signale son intention d'agir ou d'effectuer une manœuvre agressive qu'il y a menace perçue ; menace que le manager attribue aux caractéristiques du signal et donc de l'action du concurrent (i.e. la MCP *attribuée à l'action*). Dans cette séquence, l'intention signalée ne peut s'envisager autrement que comme antécédent du degré de menace perçue (Figure 1).

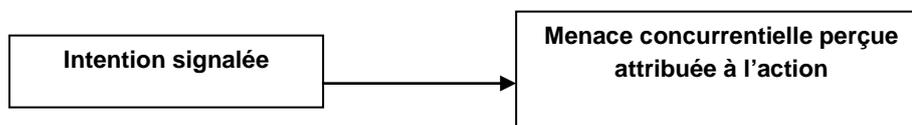


Figure 1 - L'intention signalée dans l'approche de la menace des tenants de la théorie de la signalisation

Concevoir l'intention signalée comme un déterminant de la MCP (attribuée à l'action) semble légitime, dans la mesure où il s'agit d'observer le degré de menace perçue que représente l'action du concurrent : le concurrent annonce son intention de lancer une action, cette annonce peut se concrétiser par l'exécution de l'action, et c'est cette action à proprement dite qui fera l'objet d'une évaluation. Lorsque l'on se situe dans le cadre de l'évaluation du degré de menace perçue dans une action, l'intention signalée ne peut figurer que comme antécédent de la menace perçue.

### **1.2.2 L'intention signalée : une conséquence possible de la MCP attribuée au concurrent**

Comme nous l'avons évoqué tout au long de cette étude, la perception qu'a le manager du concurrent conditionne la perception qu'il aura de son ou de ses actions. Plus précisément, nous pensons que le profil plus ou moins menaçant du concurrent (caractérisé par la cohérence de ses actions ou de ses comportements dans le temps) agit sur l'évaluation ou la perception qu'a le manager de ses intentions. Il semble logique de s'attendre à ce que le manager décèle, chez le concurrent menaçant, (i.e. « *un concurrent susceptible d'avoir les capacités et l'intérêt de créer des dommages à la position de l'entreprise* »), une intention

réelle de nuire à l'entreprise. Schématiquement, ce type de raisonnement permet de placer l'intention signalée dans la séquence suivante (Figure 2) :

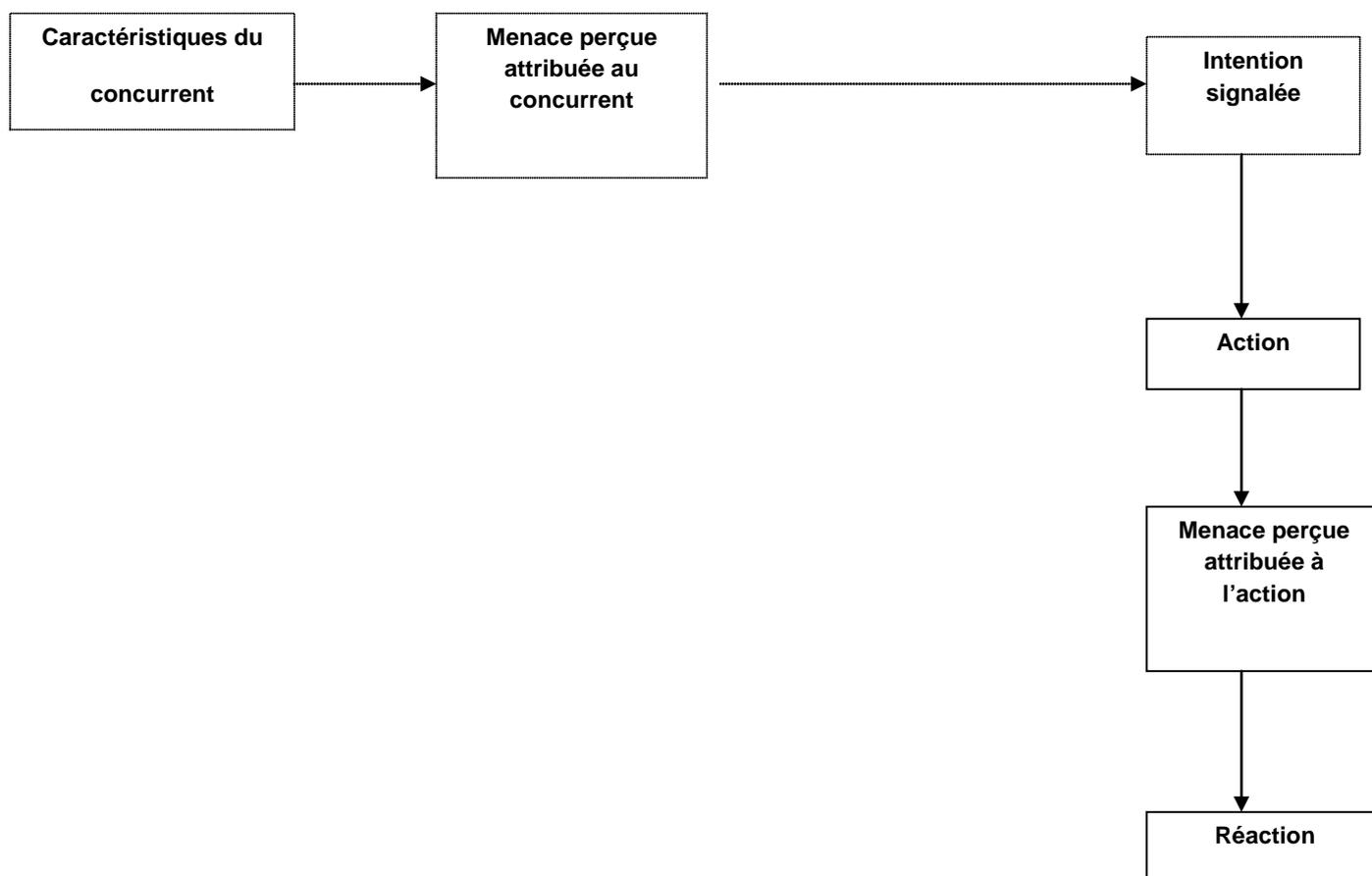


Figure 2 - L'intention signalée dans notre approche de la menace

Notre approche de la menace nous conduit à nous focaliser sur l'enchaînement *caractéristiques du concurrent – intention signalée* (éléments en pointillés). De notre point de vue, cet enchaînement se veut légèrement moins restrictif que celui proposé dans la littérature traitant des comportements d'actions-réactions concurrentiels. En effet, en adoptant un champ de vision un peu plus englobant, nous ne restreignons pas l'étude de la menace à une action spécifique.

La capacité et l'intérêt du concurrent à créer des dommages à l'entreprise facilitent l'aptitude du manager à concéder un caractère réel et sérieux à la menace. Le raisonnement inverse est possible : si le concurrent est en mesure de lancer des actions susceptibles de porter préjudice

à l'entreprise, c'est aussi parce qu'il dispose des moyens, des capacités et de l'intérêt de le faire. Cette séquence nous permet de distinguer la menace latente (décrite par la capacité et l'intérêt du concurrent à créer des dommages à l'entreprise) de la menace réelle ou effective (décrite par l'idée que le concurrent va réellement lancer des actions générant des dommages). La menace est dite latente, car rien ne laisse indiquer au manager que le concurrent compte réellement lancer une attaque à son encontre. D'autre part, la menace relève du domaine de la perception. La menace est dite réelle ou effective à partir du moment où le concurrent signale au manager qu'il compte lancer des actions dommageables à l'entreprise. Ce raisonnement rend possible l'élaboration du schéma suivant :



Figure 3 - Menace latente et menace effective

Cette discussion nous offre donc la possibilité de lever le voile sur les conséquences de la MCP (attribuée au concurrent). Dans le cadre de notre recherche, nous décidons de nous intéresser à l'intention signalée perçue du concurrent. L'objectif de l'étude peut être synthétisé par le modèle de recherche présenté ci-dessous (Figure 4).

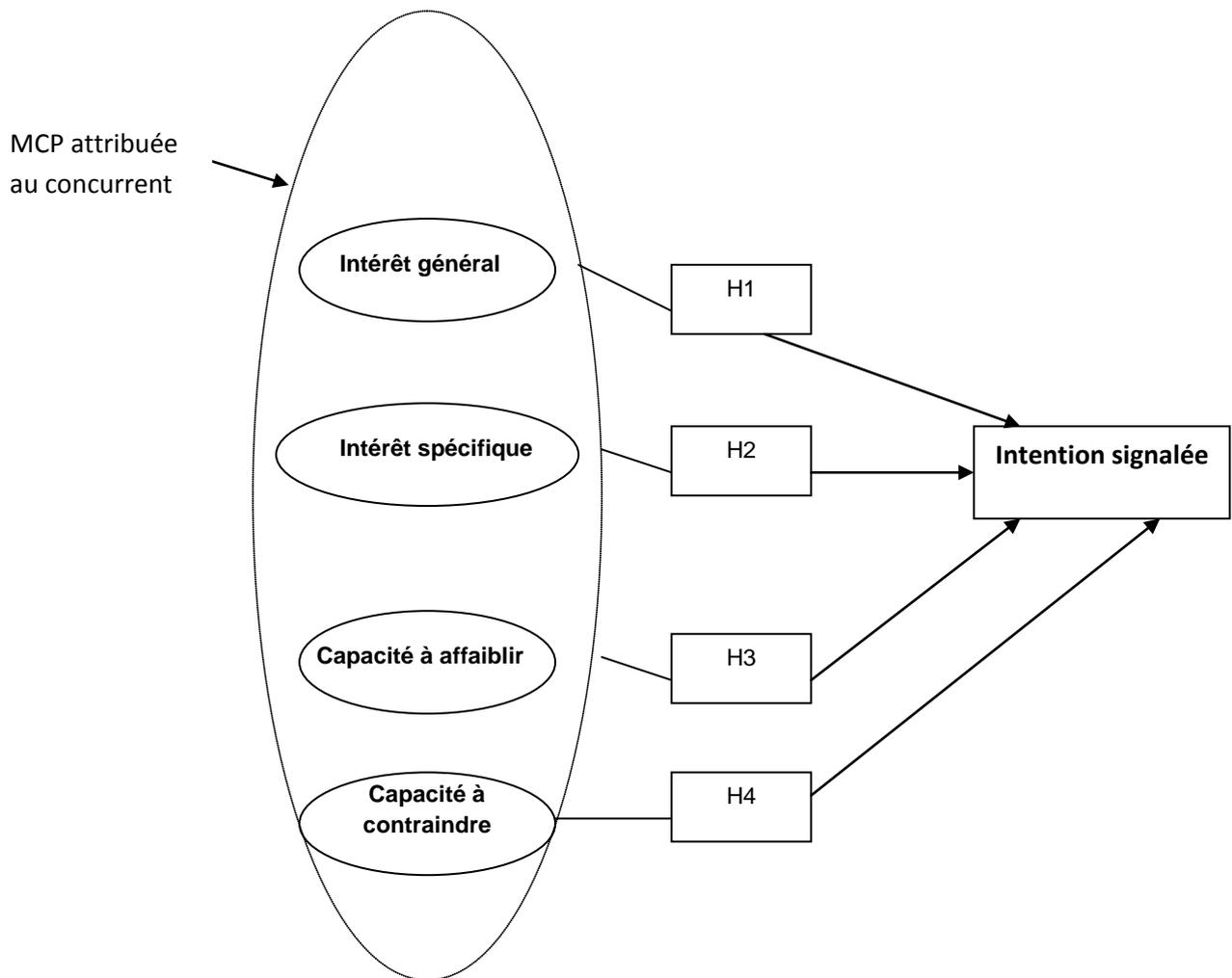


Figure 4- modèle de recherche synthétisant l'objectif de notre étude

Ce modèle représente l'objectif de notre étude. Il est constitué de 2 zones : à gauche, les quatre dimensions de la menace perçue (intérêt général, intérêt spécifique, capacité à affaiblir et capacité à contraindre); à droite, l'intention signalée. Nous pouvons dès lors présenter le jeu d'hypothèse reliant la MCP (attribuée au concurrent) à l'intention signalée du concurrent.

### **1.3 HYPOTHESES CONCERNANT LA SEQUENCE DE CONCRETISATION DE LA MENACE**

Cette séquence comprend un jeu d'hypothèses associant l'intérêt (spécifique et général) et la capacité (spécifique et générale) du concurrent à son intention signalée de créer des dommages à la position de l'entreprise. Avant de procéder à la justification de ces hypothèses, nous présentons tout d'abord le cadre auquel peuvent être rattaché les variables d'intérêt et de capacité.

Il est courant de s'appuyer sur le modèle motivation - opportunité - capacité (MOA) pour tenter d'expliquer un phénomène ou un comportement. Ce modèle a pour vocation, à l'origine, d'étudier la manière dont le consommateur procède au traitement de l'information (Andrews, 1988 ; MacInnis et Jaworski, 1989 ; MacInnis, Jaworski et Moorman, 1991). Ces recherches ont ainsi pu démontrer qu'il existe divers niveaux de traitements de l'information qui dépendent principalement de la motivation à traiter le message, de la capacité et de l'opportunité à le faire.

Par la suite, ce modèle a pu faire l'objet d'applications dans divers champs de recherches. La motivation, l'opportunité et la capacité se sont ainsi révélées déterminantes dans l'explication des comportements organisationnels (Chen et Hambrick, 1995 ; Grewal, 2001), mais aussi, et notamment, dans l'explicitation du retard du lancement d'un nouveau produit sur le marché (Wu et al., 2004). A cet effet, Wu et al. (2004) suggèrent que l'introduction à temps d'un nouveau produit dépend de (1) la motivation (i.e. le manager de l'entreprise désire réellement introduire à temps le nouveau produit), (2) de l'opportunité (i.e. certaines circonstances peuvent forcer le manager à retarder le lancement du nouveau produit) et (3) de la capacité du manager (i.e. si le manager est capable, ou dispose des ressources ou des moyens suffisants pour introduire le produit à temps).

De manière similaire, notre corps d'hypothèses propre à la séquence de concrétisation de la menace se rattache au modèle (MOA), où l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise résulte de (1) la motivation du concurrent, autrement dit de l'intérêt qu'il retire à nuire à la position de l'entreprise et de (2) sa capacité (i.e. de son aptitude et de sa faculté) à le faire. Les prochains paragraphes exposent l'ensemble des arguments destinés à conforter ces relations.

### **1.3.1 L'intérêt comme variable explicative de l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise**

Pour un bon nombre de recherches, les signaux peuvent être utilisés à des fins stratégiques ou en représailles à des actions passées. De manière plus précise, deux principaux objectifs motivent le recours à l'émission de signaux.

Le premier, de nature défensive, traduit la volonté (de l'entreprise) de défendre et maintenir ses parts de marchés. Les signaux serviront donc à dissuader les concurrents d'émettre une quelconque initiative à l'encontre de l'entreprise, et par exemple, à décourager l'entrée de

nouveaux concurrents sur le marché (Rabino et Moore, 1989 ; Bayus et al., 2001), ou encore à réagir ou à répondre à une annonce (d'entrée d'un produit nouveau) ou à une action (Rabino et Moore, 1989 ; Kohli, 1999), mais aussi à éviter le désengouement ou l'abandon des clients, en les tenant informés, par exemple, du lancement et des caractéristiques du nouveau produit à venir (Wu et al., 2004).

Le second, de caractère offensif, exprime la volonté (de l'entreprise) d'accroître ses parts de marchés. Les annonces ou préannonces sont délibérément envoyées à l'attention exclusive du ou des concurrent(s), et visent à détourner les clients de ses ou de leurs produits, en les incitant à attendre l'introduction du nouveau produit sur le marché (Bayus et al., 2001). Ainsi, en détournant l'intention d'achat des clients, l'entreprise est en mesure d'imposer des préjudices au (x) concurrent (s) : les clients auraient probablement acheté leur produit en l'absence d'une annonce préalable concernant le nouveau produit à venir.

En résumé, les préjudices ou dommages signalés peuvent résulter de l'intérêt de l'entreprise à lancer d'une part, des annonces orientées spécifiquement à l'encontre du concurrent (l'annonce ou le signal est alors destiné à affaiblir le concurrent, par exemple, à détourner ses clients, ou à riposter à une de ses actions), et d'autre part, des annonces ayant certaines conséquences pour l'ensemble du marché, et donc sur le devenir du concurrent (annonces destinées à raviver la demande, et par conséquent à attirer des consommateurs qui étaient jusqu'alors absents). Adaptés à notre contexte de recherche, ces arguments nous conduisent à poser les hypothèses suivantes :

H1 : *Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant un intérêt général de créer des dommages à la position de ses concurrents, plus l'intention signalée perçue est élevée.*

H2 : *Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant un intérêt spécifique de créer des dommages à la position de l'entreprise, plus l'intention signalée perçue est élevée.*

### **1.3.2 la capacité comme variable explicative de l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à l'entreprise**

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les signaux (i.e. les annonces) peuvent être utilisés à différentes fins. Toutefois, la motivation première, à lancer des annonces, est de parvenir à dissuader les concurrents d'émettre une action à l'encontre de l'entreprise, autrement dit de

les tenir à l'écart du marché (Robertson et al., 1995 ; Bayus et al., 2001). L'objectif principal de ces annonces (dites de dissuasion) consiste à « *montrer (aux concurrents) l'intérêt accordé au produit et l'engagement de l'entreprise dans cette activité afin de les décourager de commercialiser un produit directement concurrent* » (Manceau, 2000 : 67). Ces préannonces de dissuasion sont particulièrement nuisibles lorsqu'elles sont utilisées par l'entreprise sans réelle intention de développer un produit (i.e. de mettre en exécution l'annonce) : « *les entreprises puissantes annoncent des produits à venir pour empêcher leurs concurrents de commercialiser leurs propres innovations alors qu'elles n'ont en fait aucune intention de commercialiser un tel produit* » (Manceau, 2000 : 60). Dans le même ordre d'idées, Bayus et al. (2001) considèrent ou suggèrent que le vaporware<sup>2</sup> peut être utilisé ou exploité pour dissuader ou décourager les concurrents de développer des nouveaux produits similaires à ceux annoncés par l'entreprise.

Si les concurrents s'abstiennent d'agir ou de répondre, c'est parce qu'ils confèrent une certaine crédibilité à l'annonce effectuée par l'entreprise (Robertson et al., 1995), car l'annonce n'induit pas nécessairement sa mise en exécution (Chen et Miller, 1994). L'examen de la littérature dans le domaine de la signalisation, nous enseigne que la crédibilité de l'annonce peut dépendre (1) de la présence ou de l'absence d'une menace crédible à l'entrée (Dessai et Srinivasan, 1994), (2) de la réputation de l'entreprise qui émet l'annonce, autrement dit de son aptitude à réaliser l'action énoncée dans le signal (Robertson et al., 1995 ; Prabhu et Stewart, 2001), mais aussi (3) des coûts de développement de l'entreprise qui annonce, autrement dit de la capacité de l'entreprise à développer des produits à des coûts bas voire inférieurs à ceux des concurrents (Bayus et al., 2001). Par conséquent nous formulons les hypothèses suivantes :

H3 : *Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant la capacité à affaiblir la position des concurrents, plus l'intention signalée perçue est élevée.*

H4 : *Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant la capacité à contraindre l'entreprise, plus l'intention signalée perçue est élevée.*

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'un logiciel ou d'un système d'exploitation dont la sortie est annoncée avant sa programmation ou en cours de création mais pour lequel divers problèmes de développement n'ont pas encore été résolus. Cela permet de bloquer le marché car les utilisateurs attendent la sortie du logiciel annoncé. Le système d'exploitation *Windows 95* a été un vaporware, car il a été annoncé 18 mois avant sa sortie effective.

## **2. METHODOLOGIE**

Cette partie est consacrée au contexte de la collecte des données. Tout d'abord, l'échantillon et le mode d'administration sont présentés. Nous examinerons ensuite la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables du modèle.

### **2.1 L'ECHANTILLON ET LE MODE D'ADMINISTRATION**

Notre population cible comprend les responsables marketing, ou tout cadre exerçant une fonction marketing (i.e. chef de produits, directeur marketing, directeur commercial, ingénieur commercial) en France et susceptible d'être informé sur l'offre d'un concurrent, de manière à pouvoir évaluer le degré de menace qu'il représente pour l'entreprise. Ce processus d'échantillonnage s'appuie sur l'identification d'un informateur-clé (Gatignon et al., 1997).

Afin de collecter un nombre suffisant de questionnaires, nous avons choisi la méthode électronique s'appuyant sur un site Internet. Nous avons construit et mis en ligne notre questionnaire<sup>3</sup> grâce au logiciel *FrontPage*. Le taux de retour est de 12.9% (soit 261 questionnaires sur 2020 envois valides).

### **2.2 LES ECHELLES DE MESURES**

Dans cette section, nous passons en revue les choix que nous avons faits pour les échelles de mesure. Compte tenu de l'objectif de notre recherche, deux échelles ont été créées : la première concerne la MCP attribuée au concurrent, la seconde a trait à l'intention signalée du concurrent.

Pour tous les items de mesure, nous avons choisi d'utiliser des échelles de type Likert à sept points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord) afin de rendre le questionnaire homogène dans sa globalité.

---

<sup>3</sup> Deux types de questionnaires étaient proposés au répondant. Le hasard faisait qu'il pouvait être soumis aux questions ayant trait soit à un concurrent A (i.e. un concurrent auquel il a tendance à accorder beaucoup d'attention) soit à un concurrent B (i.e. un concurrent auquel il a tendance à accorder relativement peu d'attention). Le répondant devait considérer le concurrent (A ou B) sur l'ensemble des questions qui lui étaient administrés. Ce procédé permet d'éviter une surreprésentation dans l'échantillon des concurrents à fort niveau de menace perçue, garantissant du même coup un minimum de variance.

Les deux échelles de mesure furent créées en se basant sur une étape qualitative exploratoire, puis sur deux collectes de données (n = 112 (pré-test des échelles) et n = 261 (collecte finale)). Comme indicateur de fiabilité nous avons utilisé le Rho de Joreskog. Les deux échelles ont un Rho de Joreskog supérieur ou proche du seuil de 0,7 (voir annexes B, D et F). L'échelle de mesure de la MCP attribuée au concurrent met en évidence deux grandes dimensions<sup>4</sup> : (1) *l'intérêt à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise*, (2) *la capacité à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise*. Pour chacune de ces facettes, deux sous-dimensions ont pu être identifiées. Au final, la menace perçue attribuée au concurrent se décline en quatre sous-dimensions : *l'intérêt spécifique à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car spécifiquement orientées contre elle), *l'intérêt général à entreprendre des actions dommageables pour l'entreprise* (car ayant certaines conséquences pour l'ensemble du marché), *la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise* et *la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise*. Nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire pour chacune de ces sous-dimensions. Les niveaux de validité et de fiabilité de l'échelle sont satisfaisants. Nous présentons les résultats de ces analyses factorielles en annexe.

L'échelle de mesure de l'intention signalée du concurrent est elle, au contraire, unidimensionnelle. Cette échelle, comprenant cinq items, présente également des niveaux de validité et de fiabilité satisfaisants (Annexe F).

### **3. RESULTATS**

Pour tester ce modèle, nous avons utilisé le modèle SEPATH du logiciel STATISTICA. Les variables ne respectant pas la condition de multi-normalité, tous les traitements ont fait l'objet d'un bootstrap. Dans ce contexte, seulement quatre paramètres font l'objet d'un calcul de bootstrap : le Chi<sup>2</sup>/ddl, le RMSEA, le GAMMA et le GAMMA ajusté.

Le tableau ci-dessous présente les indices d'ajustement du modèle. Ces indices sont tous satisfaisants.

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails sur ce point, voir X et Y (2006).

$\chi^2/ddl$	RMSEA (min – max)	$\Gamma$ (min – max)	$\Gamma$ ajusté (min – max)
1,89	0,056 (0,048 – 0,064)	0,94 ( 0,92 – 0,96)	0,92 (0,90 – 0,94)

Tableau 1- Indices d'ajustement du modèle théorique

Nos hypothèses stipulaient quatre antécédents de l'intention signalée. Les coefficients des relations entre d'une part l'intérêt général et l'intention signalée et d'autre part entre la capacité à affaiblir et l'intention signalée ne sont pas statistiquement significatifs. Par conséquent les hypothèses H 1 et H 3 ne sont pas validées.

Le coefficient structurel reliant l'intérêt spécifique et l'intention signalée est égal à 0,62. La valeur et le signe de ce coefficient permettent de valider l'hypothèse H 2. L'intérêt spécifique du concurrent à créer un dommage à l'entreprise a une influence positive sur l'intention signalée.

Le coefficient structurel reliant la capacité à contraindre et l'intention signalée est égal à 0,27. L'hypothèse H 4 est donc également validée.

Nous observons que l'intérêt spécifique se révèle le principal antécédent de l'intention signalée. L'impact de la capacité à contraindre sur l'intention signalée est aussi significatif mais il est plus faible que celui de l'intérêt spécifique. Ces résultats permettent de mesurer la force du lien qui relie l'intention signalée aux dimensions de la MCP. Mais ils suggèrent également que cette intention signalée a d'autres causes possibles. Sur les quatre hypothèses du modèle, deux doivent être rejetées et deux sont validées. Le tableau ci-dessous récapitule les résultats obtenus ici.

H 1 : Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant un intérêt général de créer des dommages à la position ses concurrents, plus l'intention signalée perçue est élevée	Non validée
H 2 : Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant un intérêt spécifique de créer des dommages à la position de l'entreprise, plus l'intention signalée perçue est élevée	<b>Validée</b>
H 3 : Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant la capacité spécifique à affaiblir la position de l'entreprise, plus l'intention signalée	Non validée

perçue est élevée	
H 4 : Plus le manager perçoit le concurrent comme ayant la capacité spécifique à contraindre la stratégie de l'entreprise, plus l'intention signalée perçue est élevée	<b>Validée</b>

Tableau 2- synthèse relative à la validation des hypothèses 1 à 4

### 3.1 DISCUSSION DES RESULTATS

Nous allons procéder à la discussion des résultats concernant les effets des dimensions de la menace sur l'intention signalée du concurrent. Parmi les quatre antécédents proposés, seuls **l'intérêt spécifique et la capacité à contraindre** agissent sur la menace effective. La capacité à affaiblir et l'intérêt général n'ont pas d'effet sur l'intention signalée.

#### *Intérêt spécifique versus intérêt général*

L'absence d'effet de l'intérêt général sur l'intention signalée peut être due au fait que les managers ne croient vraiment à une menace que si le concurrent a un intérêt à les attaquer.

La valeur du coefficient pour la relation entre l'intérêt spécifique et l'intention signalée est assez élevée (0.62). Ce résultat montre que ce qui semble déterminant dans le fait de percevoir une intention réelle de nuire à l'entreprise, c'est avant tout l'intérêt que peut en retirer le concurrent.

#### *Capacité à affaiblir versus capacité à contraindre*

On note que contrairement à la capacité à affaiblir, la capacité à contraindre du concurrent a une influence significative sur l'intention signalée perçue. La contrainte est perçue comme beaucoup plus agressive que la prise de client. Cela s'explique peut être par le fait qu'en étant contrainte, l'entreprise voit sa marge de manœuvre réduite. Une faible liberté d'action peut sembler plus nuisible qu'une perte de clients, dans la mesure où il est beaucoup plus difficile pour l'entreprise d'échapper à la main mise du concurrent. En effet, bien que la perte de clients représente un manque à gagner, l'entreprise dispose d'une liberté d'action suffisante pour rivaliser avec le concurrent.

### 3.2 APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de la recherche sont à la fois théoriques et méthodologiques. D'un point de vue théorique nous montrons que deux dimensions de la MCP : l'intérêt spécifique et la capacité à contraindre – ont une influence sur l'intention signalée. En revanche les deux autres dimensions (intérêt général et capacité à affaiblir) n'ont pas d'effet significatif sur l'intention signalée.

L'apport méthodologique de notre étude concerne le développement d'une échelle générale de l'intention signalée du concurrent. Contrairement aux études antérieures qui considèrent un seul type d'intention - l'intention signalée du concurrent à introduire un nouveau produit (Heil et Walters, 1993) – notre recherche s'inscrit dans un cadre plus général, nous avons créé une échelle qui mesure l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à la position de l'entreprise.

Cet outil peut s'avérer d'une grande utilité dans l'étude des déterminants du comportement de l'entreprise. En effet, dans la littérature, seule l'interprétation du signal permet d'expliquer le comportement réactionnel de l'entreprise. Nous pensons que l'interprétation de l'intention du concurrent permettrait sans doute d'évaluer avec plus de précision si le signal émis par ce dernier a pour vocation de nuire réellement à la position de l'entreprise.

### 3.3 LES LIMITES ET LES VOIES DE RECHERCHE

Trois limites conceptuelles doivent être soulignées. Une première limite réside dans la conceptualisation que nous avons adoptée pour la menace concurrentielle perçue. Nous avons présenté notre concept de menace perçue, la *MCP attribuée au concurrent*, comme un prérequis nécessaire à la détermination de la *MCP attribuée à l'action*. Toutefois, cette conceptualisation représente une supposition, car elle ne découle que de notre réflexion théorique. Il faudrait tester l'influence de la *MCP attribuée au concurrent* sur la *MCP attribuée à l'action*. Ce lien entre *MCP attribuée au concurrent* et *MCP attribuée à l'action* paraît assez facile à défendre (plus le concurrent est perçu comme constituant une menace pour la position de l'entreprise, et plus son ou ses action (s) sera (seront) perçue (s) comme

une menace). L'utilisation combinée de ces deux concepts permettrait de mieux expliquer le comportement des entreprises, comme le fait de réagir ou non à une action donnée

Une seconde limite porte sur la séquence usitée dans notre recherche pour étudier la menace perçue. Nous avons décidé de nous placer à un cran d'analyse supérieur pour examiner la menace. Cette démarche nous a permis de nous intéresser plus particulièrement au degré de menace que constitue le concurrent. En adoptant une telle vision, nous limitons l'étude de la menace aux intentions du concurrent, notamment à son intention signalée à créer des dommages à la position de l'entreprise du manager. Notre analyse est légèrement restrictive, dans la mesure où elle n'inclut pas des actions éventuelles que le concurrent pourrait émettre à l'encontre de l'entreprise.

Il serait donc pertinent d'intégrer l'action du concurrent au sein de notre séquence. Cela nous permettrait de bénéficier d'une vision complète des éléments qui interviennent dans le processus de détection d'une menace.

En outre notre étude ne tient compte que d'une conséquence possible de la menace perçue attribuée au concurrent : l'intention signalée du concurrent à créer des dommages à la position de l'entreprise. D'autres conséquences pourraient être étudiées, comme par exemple le comportement de recherche d'informations du manager, ou la décision de prendre en compte le concurrent dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Mais la prise en compte de l'ensemble de ces conséquences aurait allongé notre questionnaire. Et les répondants (chef de produit, responsable marketing, etc) disposent de peu de temps pour répondre aux questionnaires.

## BIBLIOGRAPHIE

Clark B.H. et Montgomery D.B. (1999), Managerial identification of competitors, *Journal of Marketing*, 63, 3, p. 67-83.

Chen M.J. et Miller D. (1994), Competitive attack, retaliation and performance : an expectancy-valence, *Strategic Management Journal*, 15, 2, p. 85-102.

Chen M.J. et Hambrick D.C. (1995), Speed, and selective attack : how small firms differ from large firms in competitive behavior, *The Academy of Management Journal*, 38, 2, p. 453-482.

Desai, Preyas and K. Srinivasan (1995), "Demand Signaling Under Unobservable Service in Franchising : Linear and Nonlinear Price Contracts," *Management Science*, 41 (October).

Dutton J.E et Jackson S.E. (1987), Categorizing Strategic issues : links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12, 1, p.76 -91.

Gatignon H., Robertson T. et Fein A. (1997), Incumbent defense strategies against innovative entry, *International Journal of Research in Marketing*, 14, 2, p. 163-176.

Grewal R. et Tansuhaj P. (2001), Building organization capabilities for managing economic crisis : the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, 65, 2, p. 67-80.

Heil O. et Walters R.G. (1993), Explaining competitive reactions to new products : an empirical signaling study, *Journal of Product and Innovation Management*, 10, 1, p. 53-65.

Kohli A.K (1999) cité dans Wu Y., Balasubramanian S. et Mahajan V. (2004), When is a preannounced new product likely to Be Delayed, *Journal of Marketing*, 68, p.101-113.

MacInnis D.J et Jaworski B.J. (1989). Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework, *Journal of Marketing*, 53 (Octobre),1-23.

Macinnis, D. J., Moorman, C., Jaworski, B. J. (1991). Enhancing Consumers' Motivation, Ability and Opportunity to Process Brand Information from Ads: Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 55(October), 32-53.

Manceau D. (eds), (2000), De l'Idée au marché : Innovation et lancement de produits, Entreprendre, Série Vital Roux, Vuibert.

Moore M.C. (1990), Signaling and screening : tactics in negotiations across organizations, In B. Sheppard, M.Bazerman, et R. Lewicki (eds) *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, 2, p. 77-94.

Prabhu J. et Stewart D.W. (2001), Signaling strategies in competitive interaction : building reputations and hiding the truth, *Journal of Marketing Research*, 38, 1, p. 62-72.

Rabino S. et Moore T.E. (1989), Managing new- product announcements in the computer industry, *Industrial Marketing Management*, 18, 1, p. 35- 43.

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

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, p. 67-79.

Wu Y., Balasubramanian S. et Mahajan V. (2004), When is a preannounced new product likely to Be Delayed, *Journal of Marketing*, 68, p.101-113.

X et Y (2006)

X et Y (2009)

## ANNEXES

### ANNEXE A

$\chi^2$ (ddl, p)	$\chi^2/ddl$	$\Gamma$ (min – max)	$\Gamma$ ajusté (min – max)
23,46 (9, 0,04)	2,6	0,96 (0,92 – 0,99)	0,88 (0,74 – 0,97)

Tableau 3 - Indices d'ajustement de l'échelle d'intérêt

### ANNEXE B

	Intérêt spécifique	Intérêt général
Nous faisons partie des concurrents à attaquer.	0,89	
Il serait intéressant de nous attaquer.	0,84	
Certains de nos clients sont une cible potentielle.	0,62	
Il serait dans son intérêt d'affaiblir notre gamme/marque.	0,61	
Il est inconcevable de rester à la même taille.		0,84
Il est impératif d'augmenter sa part de marché.		0,71
Il est vraiment nécessaire d'être plus important sur le marché.		0,52
Validité convergente	0,56	0,49
Rhô de Joreskog	0,83	0,74

Tableau 4- dimensions factorielles de l'échelle d'intérêt

### ANNEXE C

$\chi^2$ (ddl - p)	$\chi^2/ddl$	$\Gamma$ (min – max)	$\Gamma$ ajusté (min – max)
35,73 (13 - 0,000)	2,75	0,94 (0,89 – 0,98)	0,87 (0,76 – 0,95)

Tableau 5 - Indices d'ajustement de la capacité

ANNEXE D

	Capacité spécifique à contraindre	Capacité spécifique à affaiblir / capacité générale à développer ses marchés
De nous forcer à modifier notre stratégie marketing	0,97	
De nous forcer à modifier notre positionnement marketing	0,93	
De nous forcer à modifier certains éléments du marketing mix	0,78	
De diminuer nos ventes		0,83
De nous prendre des parts de marché		0,81
De faire une offre supérieure à la nôtre		0,77
D'être plus important sur le marché		0,74
Validité convergente	0,76	0,62
Rhô de Joreskog	0,92	0,87

Tableau 6-dimensions factorielles de la capacité

ANNEXE E

X <sup>2</sup> (ddl - p)	$\chi^2/ddl$	$\Gamma$ (min – max)	$\Gamma$ ajusté (min – max)
23,89 (5 - 0,000)	4,78	0,93 (0,87 – 0,97)	0,80 (0,61 – 0,92)

Tableau 7 - Indices d'ajustement de l'intention signalée

ANNEXE F

	<b>Intention signalée</b>
Certaines informations nous amènent à penser qu'il compte nous attaquer.	0,93
Il a récemment annoncé des mesures qui visent clairement à nous déstabiliser sur le marché.	0,89
Depuis quelque temps, il manifeste l'intention de nous attaquer.	0,86
Certaines de ses déclarations semblent annoncer une attaque contre nous.	0,83
Certaines informations nous laissent penser qu'il aurait l'intention d'avoir un comportement agressif à notre égard.	0,71
Validité convergente	0,72
Rhô de Joreskog	0,93

Tableau 8 –Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle d'intention signalée