

L'intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure

Suela BYLYKBASHI
Enseignant -Chercheur
ESC Bretagne Brest
2 Avenue de Provence
CS 23812
29238 Brest Cedex 3 France
0033 6 73 41 68 34
sbylykbashi@yahoo.com

Résumé: Même s'il apparaît largement dans la littérature en marketing, l'intensité concurrentielle semble encore mal maîtrisée à plusieurs égards. Jusqu'à présent dans la littérature, les chercheurs considèrent l'intensité concurrentielle soit comme une caractéristique globale, soit sous l'angle de la seule lutte en termes d'instruments tactiques. Dans les deux cas, elle est considérée comme une variable unidimensionnelle. Pourtant la lutte concurrentielle s'exprime par deux types d'actions: des actions de type stratégique et des actions de type tactique. Cette base théorique suggère que l'intensité concurrentielle est bidimensionnelle. Une étude qualitative réalisée auprès de neuf chefs de produit, confirme que l'intensité concurrentielle peut être étudiée à deux niveaux. Cette conception bidimensionnelle a débouché sur une proposition de mesure de l'intensité concurrentielle. Au travers des analyse exploratoires et confirmatoires, deux dimensions sortent : une dimension offre centrale c'est-à-dire les concurrents ont recours aux instruments stratégiques et une dimension de support : dans ce cas les managers utilisent des instruments tactique.

Mots clés: Concurrence, Intensité concurrentielle, modèle d'action- réaction

INTRODUCTION

La lutte concurrentielle n'a pas la même âpreté sur chaque marché. Certains connaissent une relative tranquillité alors que d'autres font l'objet d'une bataille sévère où chaque concurrent tente de supplanter les autres. Il en découle que l'intensité de la concurrence, ou intensité concurrentielle, varie d'un marché à l'autre. Sur certains marchés les concurrents vivent dans une sorte d'entente cordiale. Dans cette situation appelée « symbiose » par certains auteurs (Miller et al, 1999), les concurrents profitent mutuellement des actions des autres. D'autres marchés connaissent ce qu'on peut appeler une lutte de fond, dans laquelle les concurrents luttent avec des instruments stratégiques tels que le lancement de nouveaux produits. Dans d'autres marchés, les concurrents se retrouvent dans des situations dans lesquelles ils luttent pour une meilleure position avec des instruments tactiques, tels qu'une amélioration du design ou des gammes de produits, ou une augmentation ponctuelle du budget publicitaire. D'autres encore connaissent la forme ultime de la lutte concurrentielle : la guerre des prix qui touche la rentabilité des marques et dans laquelle aucune marque ne gagne.

Cependant, dans la littérature précédente, les chercheurs ne considèrent l'intensité concurrentielle que sous l'angle de la seule lutte en termes d'instruments tactiques. Pour Lee et O'Connor (2003), par exemple, une intensité concurrentielle élevée correspond à une lutte intense concernant le prix, la distribution ou la publicité. Ou encore pour Pulendran, Speed, & Widing (2000), elle renvoie à une lutte concurrentielle intense en termes de prix et de promotion. Par ailleurs, pour d'autres auteurs, une intensité concurrentielle élevée correspond à un marché très concurrentiel (Muller, 2002), sans se soucier des instruments utilisés par les concurrents. Or, la lutte concurrentielle se traduit par deux types d'actions : des actions à long terme, issues d'investissements importants et destinées principalement à faire une offre qui exerce sur les acheteurs un attrait supérieur à celui des offres concurrentes. Elles nécessitent une mobilisation plus importante des ressources, et s'accompagne de changements majeurs au niveau de l'orientation stratégique de l'entreprise (Thompson, 1987) et au niveau de la définition de son domaine d'activité (Abell, 1980). Ces dépenses ont, à court terme, un impact souvent négatif sur les profits, mais leur impact à long terme est extrêmement positif. Le lancement d'une innovation est un exemple typique de ce type d'action.

Les autres actions sont de type tactique. Elles ne suscitent que des modifications mineures. Il s'agit en effet d'investissements à court terme dont le principal objet est de limiter les ventes

des concurrents. Ces dépenses ont un impact négatif sur les profits, à court comme à long terme. Le lancement d'une action promotionnelle ou une diminution du prix de vente, sans baisse parallèle des coûts, sont typiques de ce type d'action.

Si cette base théorique suggère que la lutte concurrentielle se traduit pas deux types d'actions, l'intensité concurrentielle caractérisant cette lutte peut-elle avoir une structure bidimensionnelle ? Et si c'est le cas comment la mesurer ? Peut t-on proposer une mesure fiable et valide ? Cet article a pour but de répondre à ces questions. Dans un premier temps nous définissons l'intensité concurrentielle. Dans une deuxième partie nous tentons d'approfondir cette notion en s'appuyant sur une étude qualitative. La troisième partie permettra de présenter la manière dont l'intensité concurrentielle a été mesuré dans les recherches précédentes et nous présentons notre démarche de développement d'une échelle de mesure. En fin, une discussion proposera les usages possibles d'une telle mesure.

1. DEFINITION DE L' INTENSITE CONCURRENTIELLE

L'intensité concurrentielle est indissociable de la notion de la concurrence. Il nous semble important de préciser d'abord la définition de cette dernière.

Nous concevons la concurrence comme l'opposition qui s'observe sur un marché au sein d'un ensemble d'offres qui visent les mêmes clients. Cette opposition peut être analysée à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau agrégé (Shocker, Stewart et Zahorik, 1990). Au niveau individuel la concurrence se manifeste quand un individu considère que deux alternatives (marque, produit, entreprise) sont substituables.

La deuxième manière de définir la concurrence s'intéresse plus à l'impact d'une action effectuée par un concurrent sur les autres concurrents. Il s'agit d'une définition de la concurrence au niveau agrégé par rapport à un segment, un marché ou un secteur d'activité. « Les produits dont la performance (les ventes) peut être substantiellement affectée par les actions marketing d'autres produits sont en concurrence avec ces autres produit » (p. 14).

Analyser la concurrence au niveau individuel consiste à s'intéresser aux mesures perceptuelles des consommateurs, telles que la similarité perçue et la substituabilité. Nous ne nous intéressons pas ici à la concurrence au niveau individuel, mais au niveau agrégé. En conséquence, nous considérons que **deux alternatives sont en concurrence quand les actions de l'une ont un impact substantiel sur les performances de l'autre, quelles qu'en soient les causes au niveau des perceptions des consommateurs.**

Mais, la concurrence ne correspond pas aux mêmes éléments en fonction du niveau auquel elle est analysée. Dans ce travail nous abordons la concurrence sous l'angle de la lutte que se livrent les marques sur un marché donné. Ici, les concurrents sont donc des marques, pas des domaines d'activité stratégiques ou des entreprises.

Cette définition de la concurrence implique que les actions des uns peuvent avoir des conséquences désagréables pour les autres. En réaction, les victimes peuvent être tentées d'entreprendre elles-mêmes des actions dommageables pour leurs concurrents. Cette chaîne d'actions et de réactions est consubstantielle de la notion de concurrence, dans la mesure où il ne peut pas y avoir de concurrence sans actions et réactions. Elle est à la base de la notion d'intensité concurrentielle que nous définissons maintenant.

Bien que la notion d'intensité concurrentielle soit largement utilisée en science de gestion, très peu d'auteurs se sont attachés à la définir. Dans la littérature en science de gestion on ne trouve en effet que trois définitions. La première est celle de Porter (1980, 2008) qui définit l'intensité concurrentielle comme l'échange des mouvements concurrentiels. Bien que cet auteur identifie l'intensité concurrentielle comme une des cinq forces déterminant l'attractivité d'une industrie¹, il n'en donne pas une définition précise.

Porter utilise en effet le terme « rivalité » pour exprimer les échanges de mouvements concurrentiels entre les concurrents. Bien que certains chercheurs (Chen, 1996 ; Gimeno et Woo, 1999) n'utilisent ce terme pour exprimer le degré de la lutte concurrentielle que entre deux concurrents, les termes rivalité et l'intensité concurrentielle sont utilisés d'une manière interchangeable. Nous utilisons le terme intensité concurrentielle.

La deuxième définition est celle de Chen (1996). Pour cet auteur l'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché.

La définition de Chen trouve son origine dans le modèle d'action de Chen, Smith et Green (1992) et se base sur une conception « comportementaliste » de la concurrence, dans laquelle la concurrence est considérée comme un ensemble de décisions. Ce qui signifie que, les comportements des concurrents influencent les comportements des autres concurrents. Utilisant les mouvements concurrentiels individuels comme unité d'analyse, il propose d'analyser la lutte concurrentielle comme une chaîne de mouvements et de contre

¹ L'industrie est définie par Porter comme un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables.

mouvements entre les entreprises ou marques en situation d'interdépendance concurrentielle (Chen et al, 1992).

La troisième définition est celle de Muller (2002) qui s'inspire de la définition de Chen. Pour cet auteur, l'intensité concurrentielle reflète le nombre d'entreprises qui sont en concurrence sur le marché et l'âpreté de la compétition qu'elles se livrent sur ce marché.

Cet auteur prend en considération dès la définition de l'intensité concurrentielle son caractère partiel, c'est-à-dire que l'intensité concurrentielle peut parfois ne pas concerner tous les concurrents du marché.

Cependant, nous considérons l'intensité concurrentielle comme un élément caractérisant la lutte concurrentielle sur un marché. Un marché est donc considéré comme ayant une intensité concurrentielle forte lorsque la lutte concurrentielle est intense, même si elle peut provenir parfois d'un nombre réduit de concurrents.

A l'instar des ces deux dernières définitions nous définissons l'intensité concurrentielle de la manière suivante :

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

Plus l'intensité concurrentielle est élevée, plus les concurrents investissent, pour lutter les uns contre les autres, des moyens disproportionnés par rapport aux attentes des clients. Cependant, dans les recherches publiées, l'accent est uniquement mis sur la dimension tactique de l'intensité concurrentielle. Or, les concurrents sur un marché peuvent avoir également recours à des manœuvres stratégiques (Abell, 1980 ; Ailawadi et al. 2001 ; Chen et Lii, 2005 ; Lemmink et Kasper, 1994 ; Ramaswamy et al., 1994 ; Bowman et Gatignon, 1995 ; Thompson, 1987 ; Urban et Hauser, 1993). Cette base théorique suggère que l'intensité concurrentielle s'exerce à deux niveaux : le premier niveau renvoie à une lutte en termes d'innovation ou d'amélioration de la qualité des produits ; le second correspond à une lutte en termes d'instruments tactiques. C'est-à-dire l'intensité concurrentielle peut être bidimensionnelle. Une première dimension qui correspond à une lutte fond. Les concurrents luttent avec des instruments stratégiques tels que le lancement de nouveaux produits. Une autre dimension correspond à une lutte tactique. Les concurrents luttent pour une meilleure

position avec des instruments tactiques, tels qu'une augmentation ponctuelle du budget de la force de vente ou une diminution des prix.

Afin d'approfondir la notion d'intensité concurrentielle, nous avons procédé à une étude qualitative. Cette étude est maintenant présentée.

2. STRUCTURE INTERNE DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE

Afin de déterminer la structure interne de l'intensité concurrentielle une étude qualitative a été réalisé, suivant la démarche proposée par Wacheux (1996). Cette démarche est articulée autour de deux parties : la constitution du corpus soumis à l'étude et la technique d'analyse. Nous présentons ces deux parties dans les paragraphes qui suivent.

2.1. CONSTITUTION DU CORPUS SOUMIS A L'ETUDE

Une analyse qualitative repose d'abord sur la constitution préalable d'un corpus. D'après Bardin (1993) le corpus est l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques. Notre corpus est composé de textes correspondant à des retranscriptions d'entretiens semi directifs, réalisés auprès de 9 chefs de produits.

Afin de déterminer la taille minimale de l'échantillon, permettant d'obtenir une validité satisfaisante des résultats, nous avons utilisé le principe de saturation théorique (Allard-Poesi, Drucker-Grenier et Ehlinger, 2004). Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire. Nous avons atteint une saturation thématique au bout du 9^{ème} entretien ; aucune nouvelle idée n'a émergé par la suite. Nous avons pu déterminer donc a posteriori un échantillon de 9 chefs de produits.

La technique de l'entretien individuel a été préférée à celle des entretiens de groupe en raison de sa facilité de mise en œuvre auprès de ce type de population (Palmerino, 2000). Les entrevues avec les chefs de produits ont duré en moyenne une heure et demie. Il était demandé aux personnes interrogées de répondre à la question suivante : « comment s'exerce la lutte concurrentielle sur votre marché ? ».

En suivant les recommandations de Bardin (1993), trois principes ont guidé la constitution de notre corpus : représentativité, homogénéité et pertinence. Etant donné que nous sommes dans le cadre d'une étude exploratoire, ainsi que les difficultés du terrain, nous avons choisi d'utiliser un échantillon de « boule de neige ». Nous nous sommes attachés malgré tout à

interviewer les chefs de produits exerçant leurs responsabilités sur les marchés de divers secteurs: BTP, télécommunications, systèmes d'information, matériels de ski, afin d'accueillir des informations très différentes. Notre corpus est homogène sur le plan de la temporalité, les entretiens ayant été réalisés sur une période de deux mois (mars - avril 2006).

2.2. TECHNIQUE D' ANALYSE

Après enregistrement et transcription des discours des répondants, nous avons procédé à une analyse de contenu. Cette technique est particulièrement adaptée à l'exploration dans un domaine mal connu (Miles et Huberman, 2003). Nous avons le choix entre une analyse lexicale ou thématique. Compte tenu de notre objectif, c'est à dire, déterminer la structure interne de l'intensité concurrentielle, nous avons choisi une analyse thématique, en découpant tout d'abord le corpus en unités d'enregistrement; celles-ci sont regroupées en catégories pour faciliter l'élaboration de la grille d'analyse. Nous avons effectué en suite une analyse horizontale pour étudier en profondeur chaque entretien ainsi qu'une analyse verticale pour comparer les différents discours.

2.3. RESULTATS

Cette analyse de contenu a permis de montrer l'existence de deux grands thèmes. Le tableau 1 présente les thèmes évoqués pendant les entretiens.

Principales réponses à la question : « comment s'exerce la lutte concurrentielle ».

Thème 1 – La lutte concurrentielle en termes de lancement de nouveaux produit

- « on se bat surtout en termes de nouveau produit »
- « le marché où on se trouve est un marché très concurrentiel. Sur ce marché tous les concurrents lancent des nouveaux produits »
- «les concurrents proposent des produits qui sont très, très bons qui ont une capacité au niveau technique»
- «on ne peut pas toujours casser les prix pour gagner les marchés. On a fait ces dernières années beaucoup de programmes d'innovation, pour pouvoir améliorer la qualité des produits. La lutte concurrentielle s'exerce à ce niveau»

Thème 2 – La lutte concurrentielle en termes de soutien

- «c'est un marché très concurrentiel. On est obligé de faire des promotions
- «tout le monde cherche à être présent dans les campagnes publicitaires, les journaux, sites web etc., en marketing donc»
- «les concurrents ne gagnent pas beaucoup avec les produits mais avec les services après vente»
- «à tous les niveaux : promotion, gestion des équipes, dans les magasins, l'offre publicitaire est énorme. Le principe c'est d'augmenter la visibilité, de maximiser la visibilité dans tous les supports de communication »
- « la lutte concurrentielle s'exerce au niveau des prix, au niveau de la rapidité de service, de la qualité »
- « en effet on a des produits qu'on a de plus en plus du mal à différencier par rapport aux concurrents (parce que tout le monde est capable de fabriquer le même produit) d'où la raison pour laquelle on se bat sur les prix, sur l'offre des services complémentaires »

Tableau 1: Les principaux thèmes ressortant des entretiens individuels

Conformément aux thèmes identifiés par l'analyse de contenu nous considérons donc l'intensité concurrentielle comme bidimensionnelle : une première dimension qui correspond à une lutte en termes de stratégie d'innovation. Les concurrents engagent des actions qui nécessitent des investissements importants et qui sont principalement destinées à faire une offre qui exerce sur les acheteurs un attrait supérieur à celui des offres concurrentes. Une

deuxième dimension renvoie à une lutte en termes de soutien. Il s'agit d'investissements à court terme dont le principal objet est de limiter les ventes des concurrents.

Une échelle de mesure de l'intensité concurrentielle se doit donc envisager ces deux dimensions. C'est ce que nous faisons dans les paragraphes qui suivent.

3. UNE PROPOSITION DE MESURE DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE

Avant de proposer une mesure de l'intensité concurrentielle, il est nécessaire de considérer la manière dont la notion de l'intensité concurrentielle a été mesurée dans les recherches antérieures. Nous commençons par présenter les différentes recherches concernées. Ensuite nous proposons une vision synoptique des mesures utilisées. Enfin nous proposons de concevoir la notion de l'intensité concurrentielle autour de deux dimensions et nous détaillons la démarche employée pour construire l'échelle de mesure.

3.1. LES RECHERCHES AYANT UTILISÉ UNE MESURE DE L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Plusieurs approches ont été utilisées jusqu'à présent pour mesurer le degré d'intensité concurrentielle.

L'approche dyadique

Dans les études qui ont adopté cette approche, les échelles utilisées mesurent le degré de la lutte concurrentielle par l'observation directe des actions et des ripostes des concurrents (Chen et al, 1992 ; Chen, 1996). Cependant, ces mesures mesurent la rivalité limitée à deux concurrents.

De son côté, Chen (1996) utilise une mesure globale. C'est-à-dire les managers identifient les concurrents avec lesquels le degré de la rivalité est le plus élevé, sans préciser pourquoi ce degré est élevé et quels sont les instruments utilisés.

Notre approche est différente, puisque nous tentons de capter l'intensité concurrentielle du marché, c'est-à-dire celle qui concerne globalement l'ensemble des concurrents.

L'approche par les conséquences

D'autres auteurs mesurent l'intensité concurrentielle par les changements des marges (changement du rapport coût / prix) (Feinberg, 1985 ; Gimeno et Woo, 1996), par le nombre

des concurrents qui sont entrés et sortis d'un marché (Baum et Corn, 1996, 1999 ; Barnett, 1993) ou par les changements de parts de marché entre les concurrents (Li et Calantone, 1998 ; Kohli et Jaworski, 1990). Nous pensons que ces échelles ne renvoient pas à la définition du concept d'intensité concurrentielle, mais à ses conséquences.

L'approche par les instruments utilisés

D'autres échelles s'orientent sur la lutte que se livrent les concurrents d'un marché, par rapport à certains éléments du mix, tels que prix et promotions (Pulendran et al, 2000), ou prix, distribution et publicité (Lee et O'Connor, 2003). Ces auteurs n'étudient en fait que la dimension tactique et considèrent l'intensité concurrentielle comme uni dimensionnelle. Nous pensons que ce type d'échelle peut mesurer d'une manière partielle et non complète de ce qui se passe sur le marché, parce qu'elles ne tiennent pas compte des autres instruments de la lutte concurrentielle. Par ailleurs, nous considérons l'intensité concurrentielle comme bidimensionnelle. Ces échelles nous permettent de mesurer que la lutte concurrentielle en terme d'instruments tactiques. Elles ne permettent pas de mesurer la lutte concurrentielle en terme de stratégie d'innovation.

Les approches globales

Muller (2002) utilise une mesure générale. L'intensité concurrentielle est « forte » lorsque le répondant a indiqué un marché très concurrentiel et « faible » lorsqu'il a indiqué « un marché moyennement concurrentiel » ou « un marché peu concurrentiel ». Cette mesure ne donne pas d'information sur les instruments utilisés.

L'approche par le comportement des consommateurs

Enfin, d'autres auteurs mesurent l'intensité concurrentielle entre deux marques par l'observation des comportements des consommateurs, en se basant sur l'étude des transferts entre les marques (Carpenter et Lehman, 1985 ; Grover et Srinivasan, 1987), des périodes inter achats (Fraser et Bradford, 1983 ; Grover et Rao, 1988), des considérations simultanées des marques (Chandon et Strazzieri, 1986) ou encore sur l'étude des préférences révélées (Merunka et Le Roy, 1991). Ces auteurs mesurent en effet les conséquences de l'intensité concurrentielle. Par ailleurs, elles étudient la concurrence au niveau individuel.

Le tableau 2 résume l'ensemble des échelles utilisées pour mesurer l'intensité concurrentielle. Pour chaque approche, les items sont présentés.

Référence	Mesure utilisée	Objectif de la recherche
Chen (1996),	Il est demandé aux répondants d'indiquer par ordre d'importance dans une liste de 13 concurrents, les cinq compagnies aériennes avec lesquelles la rivalité est la plus élevée.	Etudier l'impact de la concurrence multi marchés et de la similarité stratégique sur la rivalité entre deux concurrents
Cooper et Kleinschmidt (1990)	Une dimension (3 Items) 1. Le nombre de concurrents 2. L'intensité de la concurrence 3. Le degré de concurrence sur les prix	Déterminer les facteurs de succès de nouveaux produits
Kohli et Jaworski (1990),	Une dimension (6 items) 1. La concurrence dans notre industrie est acharnée 2. La guerre promotionnelle est intense dans notre industrie 3. Chaque fois qu'un concurrent fait quelque chose, les autres le font rapidement 4. Dans notre industrie, le prix est l'élément principal de la lutte concurrentielle 5. On entend parler très souvent d'une nouvelle manœuvre concurrentielle 6. Nos concurrents sont relativement lents	Déterminer les antécédents et les conséquences de l'orientation marché
Lee et O'Connor (2003)	Une dimension (5 items) : 1. Le nombre de concurrents 2. L'intensité de la lutte des prix 3. L'intensité concurrentielle dans l'industrie 4. L'intensité du système de distribution des concurrents principaux 5. L'intensité de la publicité des concurrents principaux	Etudier le rôle modérateur de la nouveauté du produit dans la communication des nouveaux produits.
Li et Calantone (1998),	Une dimension (4 items) Le marché de ce produit 1. est prévisible/ non prévisible 2. n'est pas concurrentiel/très concurrentiel 3. les parts de marché sont stables/volatiles 4. a peu de nouveaux concurrents/ beaucoup de nouveaux concurrents	Etudier l'impact des compétences liées aux connaissances du marché sur l'avantage des nouveaux produits.
Pulendran, Speed, & Widing (2000)	Une dimension (5 items) 1. La concurrence dans notre industrie est acharnée 2. Il existe une guerre promotionnelle intense dans notre industrie 3. Chaque fois qu'un concurrent fait quelque chose, les autres le font rapidement 4. Dans notre industrie le prix est l'élément principal de la lutte concurrentielle 5. On entend parler très souvent d'une nouvelle manœuvre concurrentielle	Déterminer les antécédents et les conséquences de l'orientation marché

Muller (2002)	Un seul item. Il est demandé aux répondants d'indiquer si le marché est très concurrentiel, moyennement concurrentiel ou peu concurrentiel L'intensité concurrentielle est « forte » lorsque le répondant a indiqué un marché très concurrentiel et « faible » lorsqu'il a indiqué « un marché moyennement concurrentiel » ou « un marché peu concurrentiel ».	Etudier l'influence de la réaction concurrentielle sur la performance des nouveaux produits et le rôle modérateur des caractéristiques du marché.
Song et Parry, (1997),	Une dimension (3 items) 1. Les consommateurs potentiels pour ce produit étaient très fidèles aux produits des concurrents sur ce marché 2. Il existe un concurrent qui domine le marché (avec une part de marché très élevée) 3. Les consommateurs potentiels pour ce produit étaient très satisfaits des produits des concurrents.	Déterminer les facteurs de succès de nouveaux produits

Tableau 2: Les mesures de l'intensité concurrentielle dans la littérature

Malgré la grande importance de ces travaux les mesures qui en découlent nous paraissent peu adaptées à notre approche. La mesure de l'intensité concurrentielle nécessite à la fois la mesure des actions tactiques et stratégique. Une échelle de mesure doit donc intégrer ces deux aspects. Nous développons la démarche de développement de la mesure de l'intensité concurrentielle aux paragraphes qui suivent.

3. 2. LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE MESURE DE L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Cette section est consacrée à la présentation de l'échelle de l'intensité concurrentielle ainsi qu'au processus de sa construction. Cette échelle a été construite en se basant sur le paradigme de Churchill (1979). Ce paradigme nécessite la réalisation de huit étapes : la spécification du domaine du construit, la création d'un échantillon d'items, la collecte de données, la purification de la mesure, une nouvelle collecte de données, l'évaluation de la fiabilité de l'échelle, l'évaluation de sa validité et le développement des normes.

Dans ce travail six étapes sont retenues. En effet, compte tenu du milieu de notre recherche, il nous a été très difficile de réaliser une seconde collecte de données, ou de contacter deux fois les managers. Par conséquent, la cinquième étape, relative à une nouvelle collecte de données

et la huitième étape relative au développement des normes afin de rendre les observations comparables, n'ont pas été effectuées.

En conséquence, nous avons procédé en deux parties :

- Création de l'échelle : spécification du domaine du construit et création d'un échantillon d'items.
- Purification et validation de l'échelle

3. 2. 1. La spécification du domaine du construit.

Dans cette étape, Churchill recommande une double démarche : théorique, par l'étude de la littérature et la recherche des mesures existantes, et empirique, par la réalisation d'études exploratoires qualitatives : entretiens individuels ou entretiens de groupe.

L'objectif de cette démarche est double :

- donner une définition du construit à mesurer
- identifier les éventuelles dimensions internes du construit à mesurer,

Nous avons défini l'intensité concurrentielle comme le degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.

La lutte concurrentielle trouve son origine dans le fait que les marques doivent se partager le marché et que chacune cherche à augmenter ses ventes dans la quête de la maximisation du profit. L'augmentation des ventes peut avoir deux origines : soit la conquête de nouveaux consommateurs, soit la conquête des consommateurs des autres marques, qui se traduit par l'augmentation de la part de marché. L'intensité concurrentielle est donc le signe de la difficulté qu'ont les marques à augmenter leurs ventes autrement qu'en augmentant leur part de marché.

Cette lutte pour la part de marché peut se traduire par deux types d'actions : la conquête d'un positionnement supérieur ou une plus grande attractivité issue de la mise en avant du positionnement.

Nous adoptons donc la définition opérationnelle suivante de l'intensité concurrentielle : l'intensité concurrentielle est le degré de lutte que se livrent les concurrents pour augmenter leur part de marché ; elle se traduit soit par la recherche de positionnements supérieurs (offre

centrale), soit par une politique de support (mise en avant) de l'offre plus efficace soit par une combinaison des deux.

Mesurer l'intensité concurrentielle revient donc à mesurer l'intensité des efforts faits par les marques sur chacune des deux dimensions de la lutte : l'offre centrale et le support. C'est-à-dire que, si les marques engagent des actions agressives, nombreuses et fréquentes pour conquérir les meilleurs positionnements, l'intensité concurrentielle de l'offre centrale est forte. De la même façon, si elles engagent des actions agressives, nombreuses et fréquentes pour soutenir les offres, l'intensité concurrentielle de support est forte.

3. 2. 2. Création des items de l'échelle d'intensité concurrentielle

Les items de notre échelle se sont créés à partir des échelles existantes ainsi que des résultats des entretiens menés auprès de responsables marketing. En effet, bien que les échelles existantes ne soient pas parfaitement adaptées à notre approche, certains de leurs items lui sont compatibles. Ces items sont présentés dans le tableau 3. Les entretiens qualitatifs nous ont permis de compléter cette liste d'items (tableau 4). Pour les items provenant de mesures anglo-saxonnes, une démarche de traduction a été nécessaire. Ensuite, pour ces items et pour les autres, provenant des entretiens exploratoires, une analyse de contenu a été utilisée pour les classer dans les différentes dimensions utilisées. Enfin, une sélection des items finalement retenus par dimension a été effectuée.

La procédure de traduction des items rédigés en anglais a été la suivante : Les items ont été traduits de l'anglais vers le français, puis de nouveau retraduits du français vers l'anglais, afin de vérifier la qualité de leur traduction.

Items	Dimension d'affectation	Référence
<i>une bataille publicitaire</i>	<i>Support</i>	Lee et O'Connor (2003)
<i>une bataille au niveau des promotions des ventes</i>	<i>Support</i>	Pulendran, Speed, & Widing (2000)
<i>une bataille au niveau de la distribution</i>	<i>Support</i>	Lee et O'Connor (2003)
<i>une lutte sur les prix</i>	<i>Support</i>	Lee et O'Connor (2003)

Tableau 3 : Items d'intensité concurrentielle trouvés dans la littérature

Items	Dimension d'affectation
<i>une lutte pour améliorer l'offre des services complémentaires</i>	<i>Support</i>
<i>une lutte au niveau de la force de ventes</i>	<i>Support</i>
<i>le rythme de lancement de nouveaux produits</i>	<i>Offre centrale</i>
<i>le rythme d'amélioration des produits</i>	<i>Offre centrale</i>

<i>une bataille pour améliorer la qualité des produits</i>	<i>Offre centrale</i>
<i>une bataille pour lancer de produits nouveaux</i>	<i>Offre centrale</i>

Tableau 4 : Items d'intensité concurrentielle issus de l'étude qualitative

Le tableau suivant présente les 10 items initiaux de l'échelle de l'intensité concurrentielle. Ces items décrivent l'intensité et la rapidité avec laquelle sont utilisés les vecteurs marketing dans la lutte concurrentielle.

« Diriez vous que : ... »		
Le rythme de lancement de produits nouveaux sur ce marché était globalement	Très rapide	Rapide
	Lent	Très lent
Le rythme d'améliorations des produits sur ce marché était globalement	Très rapide	Rapide
	Lent	Très lent
Une bataille publicitaire	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une bataille au niveau de la promotion des ventes	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une bataille pour améliorer la qualité des produits	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une bataille pour lancer des produits nouveaux	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une bataille au niveau de la distribution	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une lutte sur les prix	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une lutte au niveau de la force de vente (taille, stimulation,démarchage,clients,...)	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante
Une lutte pour améliorer l'offre des services complémentaires	Très intense	Intense
	Faible	Inexistante

Tableau 5 : Items initiaux de l'échelle d'intensité concurrentielle

Dans notre approche, cette échelle comprend deux sous dimensions : les moyens liés à « l'offre centrale » et les moyens de « support ». Les premiers correspondent aux items 1, 2,5, 6 et 10. Les seconds aux items 3, 4, 7, 8 et 9.

3. 2. 3. La collecte des données

Trois méthodes de recueil de données ont été utilisées: le publipostage, la distribution en mains propres et l'enquête en ligne. Notre population cible comprend tout cadre exerçant une fonction marketing (i.e. chef de produits, directeur marketing, directeur commercial, ingénieur commercial).

En pratique, 546 questionnaires ont été envoyés à des responsables préalablement contactés par téléphone (Yu & Cooper, 1983) et travaillant dans les domaines de l'électronique, de l'automobile et des matières plastiques. Deux semaines après le premier envoi, nous avons retéléphoné aux personnes concernées. Finalement, 42 questionnaires ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 7,69%. Parallèlement, des questionnaires ont été distribués en mains propres à des membres de la cible par l'intermédiaire de stagiaires et apprentis. Sur 69 questionnaires distribués, 12 sont revenus remplis, soit un taux de réponse de 17,33%. Enfin, le questionnaire a été mis en ligne grâce au logiciel Sphinx. Sur la base de divers annuaires de diplômés et de fichiers disponibles sur Internet, 1745 personnes ont été contactées. Au total, 107 questionnaires ont été récupérés, ce qui correspond à un taux de réponses de 6,1%.

Au total, ces trois procédures nous ont permis de récupérer 161 questionnaires remplis. 21 observations ont du être éliminées. Nous avons donc finalement effectué nos analyses de données sur 140 observations.

3. 2. 4. Purification et validation de l'échelle

Dans ces étapes, le chercheur poursuit un double objectif : purifier d'abord la mesure, sur la base d'une première collecte de données ; puis la valider, grâce à une seconde collecte de données.

Le test de la structure de l'échelle bidimensionnelle de l'intensité concurrentielle est réalisé en deux temps: une analyse factorielle exploratoire (AFE) a d'abord permis grâce à une analyse en composantes principales avec rotation promax, de purifier la mesure en éliminant successivement tous les items mal affectés. Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a ensuite permis d'affiner cette structure. Cette deuxième étape a fait l'objet d'une procédure systématique de bootstrap, afin de minimiser le risque issu du non respect de l'hypothèse de multi normalité.

La validation des échelles s'est effectuée sur une seule collecte de données. Nous savons que (Gerbing et Anderson (1988) préconisent d'en effectuer deux, une pour la validation exploratoire et l'autre pour la validation confirmatoire. Malheureusement, nous avons rencontré trop de difficultés dans notre collecte de données pour pouvoir suivre cette préconisation.

3. 2. 5. Résultats :

Le tableau suivant présente la structure issue de l'analyse factorielle exploratoire

	Support	Offre centrale
58. Une bataille publicitaire	,822	
59. Une bataille au niveau de la promotion des ventes	,901	
62. Une bataille au niveau de la distribution	,833	
48. Le rythme de lancement de produits nouveaux sur ce marché était globalement		,923
49. Le rythme d'améliorations des produits sur ce marché était globalement		,919
61. Une bataille pour lancer des produits nouveaux		,581
% de variance (avant rotation)	53	19,4
% de variance (après rotation)	51,87	48,13
Cohérence interne (coefficient α)	0,81	0,79

Tableau 6: Structure factorielle de l'échelle d'intensité concurrentielle

Les deux facteurs mis à jour correspondent effectivement aux deux dimensions de l'échelle. Il a cependant été nécessaire de supprimer des items dans les deux dimensions. Ainsi, les items portant sur le prix et la force de vente ont disparu de la dimension support. Parallèlement, les items portant sur l'intensité de la lutte dans l'amélioration de la qualité des produits et des services ont été éliminés.

La cohérence interne est très bonne pour les deux dimensions. Enfin, la corrélation entre ces deux dimensions s'élève à 0,45. Ces deux dimensions sont donc proches mais non identiques. Cette structure en deux dimensions a donc été soumise à analyse factorielle confirmatoire.

Le modèle bidimensionnel issu de l'analyse précédente a donc été spécifié. Le tableau 7 présente les coefficients d'ajustement du modèle aux données. Ces indices sont bons, et justifient la poursuite de l'analyse.

χ^2 (ddl, p)	χ^2/ddl	Γ (min – max)	Γ ajusté (min – max)	RMSEA (min - max)
17,41 (8, 0,026)	2,18	0,979 (0,944 - 0,998)	0,946 (0,853 – 0,996)	0,09 (0,025 – 0,15)

Tableau 7:Indices d’ajustement de la structure de l’échelle de l’intensité concurrentielle

Le tableau suivant présente les résultats de la structure issue de l’analyse confirmatoire

	Support	Offre centrale
58. Une bataille publicitaire	0,798	
59. Une bataille au niveau de la promotion des ventes	0,822	
62. Une bataille au niveau de la distribution	0,642	
48. Le rythme de lancement de produits nouveaux sur ce marché était globalement		0,764
49. Le rythme d’améliorations des produits sur ce marché était globalement		0,850
61. Une bataille pour lancer des produits nouveaux		0,696
Validité convergente (ρ_{vc})	0,57	0,60
Cohérence interne (coefficient ρ)	0,80	0,81

Tableau 8 : Structure factorielle de l’échelle d’intensité concurrentielle

La structure factorielle obtenue confirme la bonne qualité de la mesure. La validité convergente de la dimension Support est bonne ($\rho_{vc}=0,57$). Il faut cependant noter que l’item 62 a un poids factoriel insuffisant. Nous l’avons tout de même conservé car il apporte une information spécifique à la dimension. Néanmoins, son maintien n’empêche pas un bon coefficient de validité convergente (Fornell et Larcker, 1981).

La validité convergente de la dimension « Offre centrale » est également bonne ($\rho_{vc}=0,60$). Le poids factoriel de l’item 61 est à la limite acceptable.

Ces deux dimensions ont une bonne cohérence interne : 0,80 pour la dimension « Support » et 0,81 pour la dimension « Offre centrale ». Enfin, la corrélation obtenue est égale à 0,53. Ce coefficient est élevé. Il indique une multicolinéarité élevée entre les deux dimensions.

A partir d’un ensemble de 10 items, nous n’avons finalement retenu que 6 items. Le tableau 9 présente les items éliminés.

<i>une bataille pour améliorer la qualité des produits</i>
<i>une lutte pour améliorer l'offre des services complémentaires</i>
<i>une lutte au niveau de la force de ventes</i>
<i>une lutte sur les prix</i>

Tableau 9: Les items éliminés de l'échelle d'intensité concurrentielle

Les items éliminés peuvent être regroupé en deux sous-ensembles :

- les deux premiers items correspondent à la dimension « offre centrale » de l'intensité concurrentielle. Ces items portent sur l'intensité de la lutte dans l'amélioration de la qualité des produits et des services ;
- les deux derniers items correspondent à la dimension « support ». Ces items portent sur l'intensité de la lutte au niveau de la force de vente et de prix. Il est tout de même surprenant que le prix ne figure pas dans l'échelle, puisque par définition, il s'agit du facteur premier de concurrence. Nous expliquons ce résultat par le fait que notre échantillon est constitué principalement de cadres marketing dans le B to B, où le prix n'est pas un instrument très fréquemment utilisé.

Enfin, la dimension « offre centrale » de l'intensité concurrentielle capte l'intensité de la lutte pour lancer de nouveau produit ainsi que la rapidité de lancement et d'amélioration de produits. La dimension « support » mesure l'intensité de la lutte concurrentielle en termes de publicité, de promotion et au niveau de la distribution.

DISCUSSION

Ce travail propose une conception bidimensionnelle de l'intensité concurrentielle. Une première dimension qui correspond à une lutte fond. Les concurrents luttent avec des instruments stratégiques tels que le lancement de nouveaux produits. Une autre dimension correspond à une lutte tactique. Les concurrents luttent pour une meilleure position avec des instruments tactiques, tels qu'une augmentation ponctuelle du budget de la promotion de vente ou une bataille publicitaire.

Cette conception bidimensionnelle a débouché sur une proposition de mesure de l'intensité concurrentielle. Au travers des analyse exploratoires et confirmatoires, deux dimensions sortent : une dimension offre centrale c'est-à-dire les concurrents ont recours aux instruments

stratégiques et une dimension de support : dans ce cas les managers utilisent des instruments tactique.

La prise en compte de cette dualité permet d'approfondir la compréhension de l'intensité concurrentielle ainsi que des relations qui existent avec d'autres variables. En effet, chaque dimension de l'intensité concurrentielle est liée de manière spécifique avec d'autres variables. Les deux dimensions de l'intensité concurrentielle exercent un impact bien distinct sur la stratégie de lancement (Bylykbashi et Roehrich, 2008). Ou encore les antécédents de l'intensité concurrentielle identifiés dans la littérature tels que la similarité stratégique ou concentration du marché peuvent avoir une influence différente en fonction de la dimension de l'intensité concurrentielle.

Certes ce travail comporte des limites. La principale limite est liée à l'échantillon, tant pour sa taille que pour sa structure. Malgré nos efforts, nous n'avons pas réussi à collecter plus de 140 questionnaires utilisables. Cette faiblesse est principalement due au terrain que nous avons choisi (les managers peu disponibles) et aux contraintes qu'il implique.

Une deuxième limite concerne le processus de validation de l'échelle de mesures. Si, en effet, nous avons vérifié la cohérence interne et la validité de ces échelles, nous l'avons fait sur les mêmes données que celles du test du modèle théorique. Il est pourtant recommandé de séparer les deux procédures et d'utiliser pour cela deux échantillons différents.

Cependant, cette recherche propose une échelle de mesure bidimensionnelle de l'intensité concurrentielle. Les indices de validité présentés montrent que cette échelle possède de bonnes qualités, qui restent sans doute à confirmer.

Bibliographie :

Aaker, D., Kumar, V. et Day, G., (2000), **Marketing Research**, 7th edition, New York, John Wiley and Sons

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

Ailawadi, K., Lehmann, D. et Neslin, S., (2001), “Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning From Procter Gamble’s Value Pricing Strategy”, **Journal of Marketing**, 65, (January), p. 44 – 61.

Bardin, L., (1993), **L’analyse de contenu**, Presses Universitaire de France.

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

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

Baum, J. et Korn, H., (1999), “Dynamics of dyadic competitive interaction”, **Strategic Management Journal**, 20, 3, p.251-278.

Bowman, D. et Gatignon, H., (1995), “Determinants of Competitor Response Time to a New Product Innovation”, **Journal of Marketing Research**, 32, (February), p. 42 – 53.

Bylykbashi, S. et Roehrich, G., (2008), “ L’impact de la situation concurrentielle sur la stratégie de lancement”, **AIMS**.

Carpenter, G. et Lehmann, D., (1985), “A Model of Marketing Mix, Brand Switching and Competition”, **Journal of Marketing Research**, 22, 3, p. 318 – 329.

Chandon, J. et Strazzeri, A., (1986), “Une Analyse de Structure de Marché sur la Base de la Mesure de l’Ensemble Evoqué”, **RAM**, 1, p. 17 – 39.

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

Chen, M. et Lii, P., (2005), “The Implication of Market Share for Competition : A Case Study of the Taiwanese Motorcycle Market”, **International Journal of Management**, 22, 1, p. 101 – 112.

Chen, M., Smith, K. et Grimm, K., (1992), “Action characteristics as predictors of competitive response”, **Management Science**, 38, (march), p. 439 – 455.

Churchill, G., (1979), “A paradigm for Developping Better Measures of Marketing Constructs”, **Journal of Marketing Research**, 16, 1, p. 64 – 73.

- Feinberg, R., (1985), “Sales-at-Risk : A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior” , **Journal of Business**, 58, p. 225 – 241.
- Fornell, C. et Larcker, D., (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, 18, 1, p. 39 – 50.
- Fraser, C. et Bradford, J., (1983), “Competitive Market Structure Analysis: Principal Partitioning of Revealed Substituabilities” **Journal of Marketing Research**, 10, (June), p. 15 – 30.
- Gerbing, D. et Anderson, J., (1988), “An Update Paradigm for Scale Development Incorporating unidimensionality and its Assessment”, **Journal of Marketing Research**, 25, 2, p. 186 – 192.
- Gimeno, J. et Woo, C., (1996), “Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation”, **Organization Science**, 7, p. 322-341.
- Grover, R. et Rao, V., (1988), “Inferring Competitive Market Structures Based on a Model of Interpurchase Intervals”, **International Journal of Research in Marketing**, 5, 1, p. 55 – 72.
- Grover, R. et Srinivasan, V., (1987), “A Simultaneous Approach to Market Segmentation and Market Structuring”, **Journal of Marketing Research** , 24, (May), p. 139 – 153.
- Kohli, A. et Jaworski, B., (1990), “Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, 54, 2, p. 1 – 18.
- Lee, Y. et O’Connor, G. C., (2003), “The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The moderating Role of Product Innovativeness”, **Journal of Product Innovation Management**, 20, p. 4 – 21.
- Lemmink, J. et Kasper, H., (1994), “Competitive Reactions to Products Quality Improvements in Industrial Markets”, **European Journal of Marketing**, 7-12, p.1-19.
- Li, T. et Calantone, R., (1998), “The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualisation and Empirical Examination”, **Journal of Marketing**, 62, (October), p. 13 – 29.
- Merunka, D. et Le Roy, I., (1991), “Competitor : Un Modèle de Positionnement Concurrentiel des Marques Appliqué à des Données de Panel Consommateur”, **RAM**, 6, 2, p. 1 – 24.
- Miles, M. et Huberman, A., (2003), **Analyse des données qualitatives**, De Boeck Université
- Muller, J-Ph., (2002), « L’influence de la réaction concurrentielle sur la performance des nouveaux produits et le rôle modérateur des caractéristiques du marché », **AFM**, p.303 – 324.
- Porter, M., (1980), **Competitive Strategy**, The Free Press, New York.
- Porter, M., (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, **Harvard Business Review**, 1, p. 79- 95.

Pulendran, S., Speed, R. et Widing, R., (2000), “Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia” , **Australian Journal of Management**, 25, 2 (Special Issue: Market Orientation), p. 119-43.

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

Robinson, W., (1988), “ Marketing Reactions To Entry” **Marketing Science**, 7, (Fall), p. 368 – 392.

Shocker, A., Stewart, D. et Zahorik, A., (1990), “**Modelling Competitive Market Structures : Practices, Problems, Promise**”, dans The Interface of Marketing and Strategy, Eds, Day, G., Weitz, B. et Wensley, R., Greenwich, CT:JAI Press.

Urban, G et Hauser, J., (1993), **Design and Marketing of New Products**, Prentice Hall, Inc.

Scherer, F., (1980), “Industrial Market Structure and Economic Performance”, Second Edition, Chicago, **Rand McNally**

Wacheux, F., (1996), **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**, Economica.

Thiétart, R., (2004), **Méthodes de Recherches en Management**, Dunod.

Thompson, J., (1987), **Organizations in Action**, McGraw- Hill, New York.