

L'impact de la situation concurrentielle sur la stratégie de lancement

Suela BYLYKBASHI

Enseignante de marketing

Ecole Supérieure de Commerce et de Management Wesford – Grenoble

06 73 41 68 34

sbylykbashi@yahoo.com

Gilles ROEHRICH

Professeur de Marketing

CERAG – UMR- 5820 - Grenoble

IAE de Grenoble

BP47 – 38040 Grenoble Cedex 9

04 76 82 59 99

gilles.roehrich@esa.upmf-grenoble.fr

Résumé : Cette recherche vise à étudier l'influence de la situation concurrentielle sur la structure de la stratégie de lancement d'un nouveau produit. La situation concurrentielle est appréhendée avec 4 variables : la similarité stratégique, la concurrence multi-marchés, la concentration et l'intensité concurrentielle (les trois premières étant perçues comme des antécédents de la dernière). La stratégie de lancement possède deux dimensions internes : une dimension stratégique, dite centrale, et une dimension plus tactique, dite de support. Une collecte de données par questionnaire a été effectuée auprès de 140 responsables impliqués dans le lancement récent d'un nouveau produit. L'ensemble des données collectées a permis de tester le modèle théorique au moyen des modèles d'équations structurelles. Les résultats confirment que l'intensité concurrentielle dépend partiellement des autres variables de la situation concurrentielle, et que cette dernière exerce une influence sur la structure de la stratégie de lancement. Ces relations varient fortement en fonction des sous dimensions des variables. Toutefois, la valeur relations observées montre clairement que d'autres antécédents de l'intensité concurrentielle, d'une part, et de la structure de la stratégie de lancement, d'autre part, sont à rechercher à l'extérieur de la simple situation concurrentielle

Mots clés : stratégie de lancement, intensité concurrentielle, similarité stratégique, concurrence multi-marchés, concentration du marché

INTRODUCTION

Le lancement d'un nouveau produit est perçu par les concurrents comme une menace potentielle, au même titre qu'une action promotionnelle ou une réorganisation de la force de vente. Les études effectuées sur les ripostes des concurrents à l'introduction d'un nouveau produit démontrent en effet que ces ripostes peuvent avoir une influence négative sur les performances du produit nouveau. Il est également possible d'envisager une autre influence, indirecte, de la situation concurrentielle sur la performance d'un nouveau produit, via son impact sur la structure même de cette stratégie. Hultink et al. (1997) et Gatignon et al. (1990) semblent être les seuls auteurs à avoir approché cette question.

La situation concurrentielle intègre plusieurs facettes. Nous en avons retenues quatre : la similarité stratégique, la concurrence multi-marchés nombre, la concentration du marché et l'intensité concurrentielle. Les trois premières caractéristiques ne peuvent pas être perçues comme des attributs centraux de la situation concurrentielle, dans la mesure où elles ne sont pas spécifiques à la notion de lutte, intrinsèque à la situation de concurrence. La dernière en revanche, l'intensité concurrentielle, est centrale à la notion de situation concurrentielle. A l'exception des travaux de Porter (1980, 2008), le concept d'intensité concurrentielle de Porter est resté finalement un construit très théorique (Chen, 1996).

L'objectif de cette recherche est de tenter d'approfondir la notion d'intensité concurrentielle entre les marques, d'étudier ses relations avec les trois autres éléments de la situation concurrentielle (la similarité stratégique, la concurrence multi-marchés et la concentration du marché) et d'identifier l'influence qu'elle exerce sur la structure de la stratégie de lancement. Il est donc utile de se pencher, dans un premier temps, sur les notions de situation concurrentielle et de stratégie de lancement. Cette première analyse nous conduira à formuler un ensemble d'hypothèses, relatives d'une part à la structure interne de la situation concurrentielle et d'autre part à l'impact de cette dernière sur la structure de la stratégie de lancement. La collecte et l'analyse des données sont ensuite présentées, et les résultats discutés, dans la seconde partie de cet article.

Les questions de la situation concurrentielle et de la stratégie de lancement sont étudiées par deux champs de recherche : celui du management stratégique et celui de la stratégie marketing. Si notre choix est de positionner notre recherche dans le champ du marketing, il faut mentionner qu'il ne peut être totalement spécifique, tant sont poreuses les parois qui séparent et relient le management stratégique et la stratégie marketing. Il en découle que quelque soit le niveau auquel se situe l'analyse, il est très difficile d'être sélectif, tant dans l'usage des concepts ou des outils que dans les pratiques des managers.

1. SITUATION CONCURRENTIELLE ET STRATEGIE DE LANCEMENT

La stratégie de lancement doit être adaptée au contexte du marché sur lequel est lancé le produit : demande visée, concurrents présents, rôle de la distribution, en même temps qu'elle dépend des objectifs poursuivis et des ressources disponibles dans l'entreprise. Notre choix est de concentrer exclusivement notre recherche sur l'influence que peut exercer la situation concurrentielle sur la répartition des ressources dans la stratégie de lancement.

1.1. STRUCTURE DE LA SITUATION CONCURRENTIELLE

La situation concurrentielle correspond à l'ensemble des relations et interactions qui relient les concurrents sur un marché et qui relèvent exclusivement de la concurrence. Nous étudions dans cette recherche, quatre variables qui sont au cœur de la situation concurrentielle : la similarité stratégique, la concurrence multi marché, la concentration du marché et l'intensité concurrentielle.

Le choix de ces quatre variables se justifie par une utilisation fréquente dans les recherches étudiant la situation concurrentielle ainsi que par un manque d'études concernant leur impact sur la structure de la stratégie de lancement. Les études traitant les relations entre ces quatre variables (Peteraf, 1993 ; Ramaswamy et al., 1994; Baum et Korn, 1996 ; Chen, 1996 ; Gimeno et Woo, 1996; Gimeno, 1999; Jayachandran et al., 1999) présentent en effet l'intensité concurrentielle comme une conséquence des trois autres. Nous suivons ces recherches et nous considérons la similarité stratégique, la concurrence multi-marchés et la concentration du marché comme des antécédents de l'intensité concurrentielle.

1.1.1. L'intensité concurrentielle : définition et structure interne

A la suite de Chen (1996) et Muller (2002) nous définissons l'intensité concurrentielle comme le degré de lutte que se livrent les concurrents d'un marché, se traduisant par le nombre, le degré d'agressivité et de rapidité des attaques et ripostes sur ce marché.

Jusqu'à présent dans la littérature, les chercheurs considèrent l'intensité concurrentielle soit comme une caractéristique globale (Muller, 2002), soit sous l'angle de la seule lutte en termes d'instruments tactiques : le prix, la distribution ou la publicité (Lee et O'Connor, 2003), ou prix et promotion (Pulendran et al., 2000). Dans tous les 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. Les actions de types stratégiques nécessitent une mobilisation plus importante des ressources, et s'accompagnent 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 actions requièrent donc des

investissements importants. Les actions de types tactiques ne suscitent que des modifications mineures. Il s'agit d'investissements à court terme dont le principal objet est de limiter les ventes des concurrents.

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. Au premier niveau, les concurrents luttent avec des instruments stratégiques tels que le lancement de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité ou l'élargissement de gamme. Au second niveau, les armes sont principalement utilisées à des fins tactiques. Les instruments utilisés sont une augmentation ponctuelle du budget de la force de vente, la mise en place d'une action de promotion des ventes ou une diminution des prix sans diminution parallèle des coûts. Dans les entreprises, la distinction entre ces deux types d'actions se traduit sur le plan terminologique : marketing stratégique et marketing opérationnel. Adoptant cette logique, nous appelons « offre centrale » la dimension stratégique de l'intensité concurrentielle et « support » sa dimension tactique.

1.1.2. Similarité stratégique et intensité concurrentielle

Il n'existe pas de définition ni d'opérationnalisation unifiées de la similarité stratégique. D'une manière générale, cette notion est employée pour présenter les similitudes entre les acteurs en termes de ressources, de stratégies, d'orientation concurrentielle, de réseaux ou encore de positionnement.

Au niveau auquel nous situons notre recherche, le marketing stratégique, la similarité stratégique de deux marques correspond à une similarité de positionnement. Deux marques suivent des stratégies similaires si elles font des choix proches sur les dimensions clés du positionnement. Ces dimensions peuvent être celles qui structurent l'offre (positionnement objectif) ou celles qui structurent la perception des clients (positionnement subjectif). Les conditions de notre recherche nous ont amenés à privilégier la première approche, celle du positionnement objectif.

Pour Urban et Hauser (1993) une offre marketing se structure en deux parties. D'une part, la proposition centrale (core benefit proposition) est portée par le produit. D'autre part, les activités de soutien sont là pour promouvoir et rendre accessible la proposition centrale. Nous retrouvons ici une structure en deux dimensions proche de celle qui a été présentée pour l'IC.

Une similarité stratégique élevée entre les marques signifie que celles-ci visent la même cible, sont utilisées pour le même contexte d'usage et proposent des offres qui sont considérées comme étant substituables par les clients. Ce qui correspond à une absence de différenciation en termes de positionnement et en termes de support du positionnement.

Les marques tendent toujours à une différenciation produit (caractéristiques de produits, qualité, technologie) afin de pouvoir échapper à la spirale des prix comparés (D'aspromont et al, 1979). Un produit différencié peut procurer un avantage concurrentiel plus durable qu'une différenciation liée à un élément périphérique de l'offre (packaging, utilisation d'une certaine vedette dans les messages publicitaires, etc.). Cependant, si une différenciation en termes de produit (caractéristiques de produits, qualité, technologie) nécessite des ressources importantes de la part des marques, une modification des activités de support nécessite moins de ressources. Lorsque les marques n'ont pas les ressources nécessaires pour pouvoir, par exemple, investir dans la R&D, elles continuent à se battre sur les activités de support. Pour en revenir à notre terminologie, cela revient à dire qu'une différenciation en termes d'offre centrale est plus difficile à obtenir mais plus durable qu'une différenciation en termes de support. Les marques n'auront donc recours à cette dernière qu'en cas d'absence de différenciation de l'offre centrale.

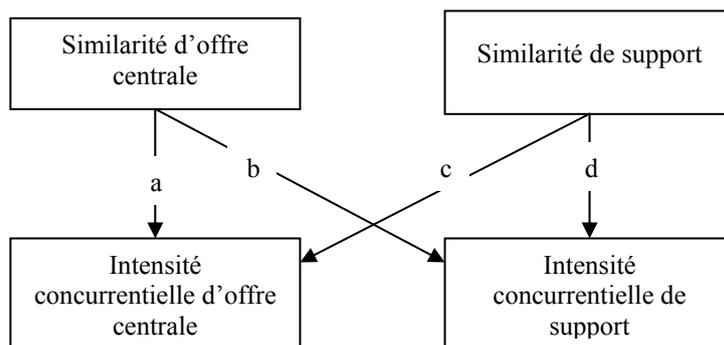


Figure 1: La relation entre la similarité stratégique et l'intensité concurrentielle

Nous en déduisons de ce raisonnement l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1a : La similarité d'offre centrale exerce un impact plus important sur l'intensité concurrentielle de support que sur celle de l'offre centrale ($b > a$).

De la même façon, une forte similarité en termes d'activités de support correspond à une situation de grande proximité entre les marques. Même si cela peut les inciter à investir pour tenter de différencier leur offre centrale, cette différenciation n'est qu'un objectif à plus ou moins long terme. Leur seule chance d'attirer les clients est donc d'utiliser les activités de support. Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1b : La similarité stratégique de support exerce un impact plus important sur l'intensité concurrentielle de support que sur celle de l'offre centrale ($c > d$).

Enfin, il n'est pas possible de formuler des hypothèses concernant les autres comparaisons susceptibles d'être faites entre les quatre relations de la figure 1.

1.1.3. Concurrence multi-marchés et intensité concurrentielle

La concurrence multi-marchés est une situation où les entreprises sont concurrentes les unes avec les autres simultanément sur plusieurs marchés (Karnani et Wernerfelt, 1985). La multiplication des contacts entre deux entreprises leur offre plus d'occasions de réagir (Jayachandran et al., 1999). Cependant, les contacts multi-marchés n'impliquent pas forcément une plus forte lutte concurrentielle. La concurrence multi-marchés peut en effet conduire à une tolérance mutuelle (Edwards, 1955) sur tous les marchés où les entreprises se rencontrent. Des études empiriques confirment ce phénomène (Bernheim et Whinston, 1990 ; Gimeno et Woo, 1996; Parker et Roller, 1997 ; Jayachandran et al. 1999 ; Ailawadi et al. 2001). Les concurrents multi-marchés sont donc plus enclins à une coopération tacite qu'au combat frontal. La concurrence multi-marchés a donc sans doute tendance à calmer l'intensité concurrentielle de support. Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2a : Plus la concurrence multi-marchés est élevée, plus l'intensité concurrentielle de support est faible.

Cependant, la concurrence est un état naturel des marchés, c'est-à-dire que les marques tentent en permanence de prendre le dessus sur leurs concurrents. En limitant les dépenses liés à la lutte de support, la concurrence multi-marchés permet aux marques de dégager des ressources pour effectuer des investissements de long terme, comme l'innovation. Nous en tirons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2b : La concurrence multi-marchés n'exerce pas d'impact sur l'intensité concurrentielle d'offre centrale

1.1.4. Concentration du marché et intensité concurrentielle

La concentration du marché fait référence à la distribution des parts de marché entre un nombre plus ou moins grand de concurrents. Dans les marchés à forte concentration, les marques, peu nombreuses, peuvent surveiller étroitement leurs concurrents (Gale et Branch, 1982), coordonner plus facilement leurs comportements (Demsetz, 1979) notamment sur les prix ou sur la réaction aux nouveaux entrants (Chen et Lii, 2005). Un comportement coopératif est donc plus probable sur ce type de marché (Bowman et Gatignon, 1995).

En revanche, pour Porter (1980) lorsque la concentration augmente les réactions des concurrents deviennent plus agressives, parce qu'ils réagiront plus intensivement pour se protéger, vu qu'ils perdront plus de part de marché. Donc, d'après cet auteur, le degré d'intensité concurrentielle s'accroît lorsque le nombre de marques diminue.

Enfin, certains auteurs proposent une relation en forme de U inversé entre la concentration du marché et l'intensité concurrentielle (Robinson, 1988 ; Jayachandran et al., 1999). Pour ces

auteurs, sur un marché à concentration faible, les concurrents n'ont pas la capacité d'attaquer et sur les marchés très concentrés, ils ne sont pas motivés pour le faire. Une valeur moyenne de concentration peut donc correspondre au plus fort degré d'intensité concurrentielle.

Il en découle que nous ne pouvons pas conclure sur l'impact de la concentration du marché sur l'intensité concurrentielle de support. Nous formulons donc une hypothèse générale :

Hypothèse 3a: La concentration du marché exerce une influence sur le degré d'intensité concurrentielle de support

Nous suivons pour l'intensité concurrentielle centrale le même raisonnement que pour la concurrence multi marchés : l'innovation étant un investissement, elle n'est sans doute pas minimisée par la concentration du marché. Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3b: La concentration du marché n'exerce pas d'impact sur l'intensité concurrentielle d'offre centrale.

1.2. SITUATION CONCURRENTIELLE ET STRATEGIE DE LANCEMENT

La stratégie de lancement est définie ici comme l'ensemble des décisions et des activités nécessaires pour présenter un produit sur son marché et pour générer les revenus des ventes de ce produit nouveau (Hultink et al, 1997). L'ensemble des ressources que l'entreprise investit dans la stratégie de lancement est simultanément fonction des espérances mises dans le produit et des risques d'échec perçus.

L'impact de la situation concurrentielle relève du domaine du risque. Plus la situation concurrentielle est difficile, plus le risque d'échec est élevé, et plus les ressources investies dans la stratégie de lancement seront élevées.

Hultink et al. (1997) ont étudié le lien entre la situation concurrentielle, mesurée par le nombre de concurrents sur le marché, et l'intégralité des variables de la structure de la stratégie de lancement. Gatignon et al. (1990) étudient l'impact de la concentration du marché sur cette même stratégie. Les deux recherches montrent un lien entre situation concurrentielle et niveau des efforts marketing destinés à soutenir l'entrée. Ces résultats soutiennent l'hypothèse d'une relation entre situation concurrentielle et stratégie de lancement.

La situation concurrentielle est ici constituée de quatre éléments : l'intensité concurrentielle et ses trois antécédents, la similarité stratégique, la concentration du marché et la concurrence multi-marchés. Après avoir présenté la structure interne de la stratégie de lancement, nous présentons ses relations avec les quatre variables de la situation concurrentielle.

1.2.1. Stratégie de lancement : structure interne

Nous suivons Biggadike (1979) et Hultink et al, (1997) et nous considérons que la stratégie de lancement peut être structurée en deux dimensions : la dimension stratégique et la dimension

opérationnelle. Cette structure est par ailleurs cohérente avec le contenu des entretiens qualitatifs effectués auprès des chefs de produits dans le cadre de cette recherche.

Hultink et al, (1997) décrivent ainsi les contenus de ces deux dimensions : « Les décisions stratégiques sont prises relativement tôt dans le projet d'innovation et leur modification est relativement difficile ou onéreuse. Les décisions tactiques sont prises relativement tard dans le projet d'innovation et leur modification n'est ni très difficile ni très onéreuse.» (p. 245).

Nous retenons cette structure bidimensionnelle de la stratégie de lancement. Afin de rester en cohérence avec la terminologie utilisée pour les deux autres variables, nous choisissons de nommer ces dimensions de la stratégie de lancement « offre centrale » et « support ».

1.2.2. Intensité concurrentielle et stratégie de lancement

Le schéma de la figure 2 illustre les différentes relations possibles entre les dimensions de l'intensité concurrentielles et celles de la stratégie de lancement.

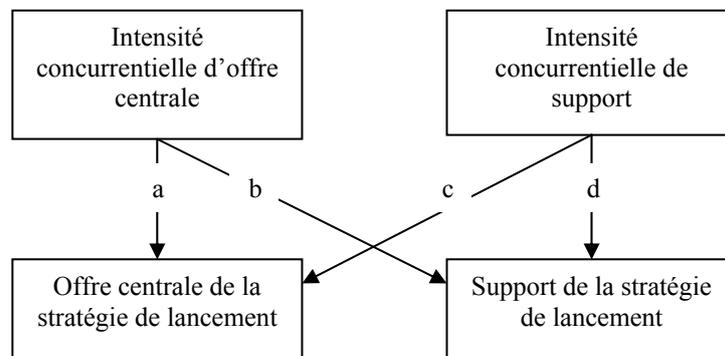


Figure 2: La relation entre l'intensité concurrentielle et la stratégie de lancement

Sur les marchés dans lesquels l'intensité concurrentielle d'offre centrale est élevée, les marques améliorent régulièrement leur offre centrale, par lancement de nouveaux produits ou amélioration de la qualité. La fréquence des lancements suggère que l'avantage concurrentiel retiré de ces efforts n'est pas très durable, les concurrents ayant les moyens de réagir rapidement à ces manœuvres en imitant l'agresseur. Il est donc vraisemblable que, sur ce type de marché, l'offre centrale d'une stratégie de lancement ne corresponde pas à un avantage concurrentiel important. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4a : L'intensité concurrentielle d'offre centrale exerce une influence négative sur l'offre centrale de la stratégie de lancement (a négatif)

Par ailleurs, sur un marché caractérisé par un niveau élevé d'intensité concurrentielle d'offre centrale, les lancements de nouveaux produits sont fréquents. Il n'est donc pas possible de leur affecter des ressources de support importantes. A l'opposé, lorsque les lancements sont rares, et donc que l'intensité concurrentielle d'offre centrale est faible, ils peuvent faire l'objet d'un effort particulier de support. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4b : L'intensité concurrentielle d'offre centrale exerce une influence négative sur le support de la stratégie de lancement ($b < 0$)

Sur un marché où l'intensité concurrentielle d'offre centrale est élevée, les marques ont donc tendance à utiliser le lancement de nouveau produit comme une arme concurrentielle banale, principalement tactique. Cependant, moins l'offre centrale de la stratégie de lancement est attractive, plus il est nécessaire que le support de cette stratégie de lancement soit important. Ce dernier constat nous incite à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4c : La relation entre l'intensité concurrentielle d'offre centrale et l'offre centrale de la stratégie de lancement est inférieure à la relation entre l'intensité concurrentielle d'offre centrale et le support de la stratégie de lancement ($|a| < |b|$)

Si l'intensité concurrentielle de support est élevée, c'est que les marques utilisent beaucoup de moyens marketing pour lutter. Le lancement d'un nouveau produit bénéficie donc d'un support important ce qui est inutile en cas d'intensité concurrentielle de support peu élevée. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4d : L'intensité concurrentielle de support exerce une influence positive sur le support de la stratégie de lancement ($d > 0$)

Enfin, sur un marché caractérisé par une intensité concurrentielle de support élevée, les marques tentent de se différencier. Elles ont donc intérêt à lancer des produits nouveaux dont elles pensent qu'ils possèdent un avantage concurrentiel important.

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4e : L'intensité concurrentielle de support exerce une influence positive sur l'offre centrale de la stratégie de lancement ($c > 0$)

Enfin, si l'intensité concurrentielle de support est élevée, il est plus intéressant de faire un effort de différenciation par une offre centrale supérieure que par un effort de support supérieur, qui ne ferait qu'aggraver la guerre concurrentielle. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4f : La relation (c) entre l'intensité concurrentielle de support et l'offre centrale de la stratégie de lancement est supérieure à la relation (d) entre l'intensité concurrentielle de support et le support de la stratégie de lancement ($|c| < |d|$)

1.2.3. Antécédents de l'intensité concurrentielle et stratégie de lancement

Nous ne pensons pas que l'intensité concurrentielle exerce une médiation totale entre ses trois antécédents et la stratégie de lancement. La principale raison est qu'il est évident que l'intensité concurrentielle a d'autres antécédents que ces trois variables. Citons entre autres la croissance du marché, la propriété industrielle ou encore la structure des coûts. En

conséquence, une situation concurrentielle marquée par une faible similarité stratégique, une forte concentration et une forte concurrence multi-marchés (donc propice à une concurrence paisible) peut pourtant être liée à une intensité concurrentielle exacerbée, à cause d'une baisse des ventes ou de nouvelles conditions règlementaires. Il est donc vraisemblable que les trois variables de notre modèle qui influencent l'intensité concurrentielle puissent également exercer une influence directe sur la stratégie de lancement.

Similarité stratégique et stratégie de lancement

Dans le cas d'une grande similarité stratégique, les marques sont confrontées à la difficulté de mettre en avant des arguments de vente autres que le prix à cause de leur absence de différenciation. Les nouveaux produits sont vraisemblablement proches des produits existants et ne jouissent pas d'un avantage concurrentiel déterminant. Ce raisonnement milite en faveur d'une influence négative de la similarité stratégique sur la stratégie de lancement. Parallèlement, les marques ont intérêt à chercher à augmenter la distance stratégique par un degré de nouveauté élevé ou un avantage concurrentiel important. D'importants investissements sont alors nécessaires pour soutenir la mise sur le marché et faire accepter la différenciation par les clients. Ce raisonnement milite en faveur d'une influence positive de la similarité stratégique sur la stratégie de lancement.

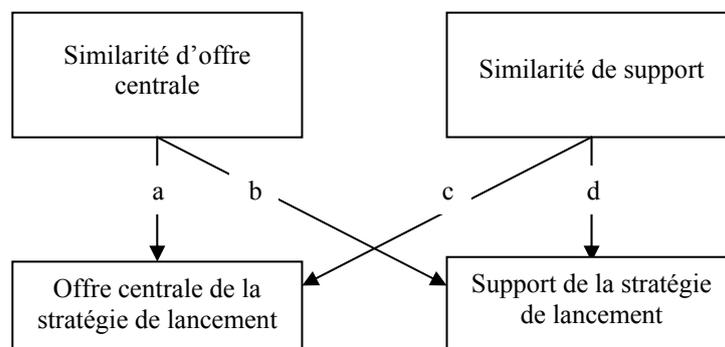


Figure 3: La relation entre la similarité stratégique et la stratégie de lancement

Il ne semble donc pas possible de distinguer les relations les unes des autres. Nous en restons donc à la formulation de la proposition de recherche suivante : **La similarité stratégique entre les marques exerce une influence directe sur la stratégie de lancement.** Elle implique qu'au-moins une des relations présentées à la figure 3 soit différente de 0.

Concurrence multi-marchés et stratégie de lancement

La concurrence multi marché pousse les concurrents à adopter une attitude conciliante. Cela se traduit dans l'intensité concurrentielle, mais également dans la conception des stratégies de lancement. Dans une situation de concurrence multi-marchés, les concurrents ont intérêt à proposer des produits à fort potentiel. Sur le marché où il a innové, le pionnier sera suivi par

ses concurrents. La concurrence multi-marchés encourage donc la dimension innovatrice dans la stratégie de lancement. En revanche, cette situation de concurrence multi-marchés incite les concurrents à être économes et à éviter les surinvestissements marketing. Nous en déduisons les hypothèses suivantes:

Hypothèse 6a: Plus la concurrence multi marchés est élevée plus l'offre centrale de la stratégie de lancement est importante.

Hypothèse 6b: Plus la concurrence multi marchés est élevée moins le support de la stratégie de lancement est important.

Concentration du marché et la stratégie de lancement

Plus un marché est concentré, moins les dépenses de distribution et de publicité sont élevées (Green et al., 1995), moins les efforts marketing pour soutenir l'entrée d'un nouveau produit sont élevés (Gatignon et al., 1990), et plus le degré de nouveauté du produit est élevé (Hultink et al., 1997). Sur un tel marché, la stratégie de lancement s'appuie donc sur une proposition innovante forte plus que sur des activités de soutien. Nous en déduisons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 7a : Plus un marché est concentré, plus l'offre centrale de la stratégie de lancement sera importante.

Hypothèse 7b : Plus un marché est concentré, moins le support de la stratégie de lancement sera important.

Enfin, il nous est difficile de formuler des hypothèses concernant la comparaison des influences de la concentration du marché sur chacune des dimensions de la stratégie de lancement.

2. TEST DU MODELE

Nous présentons ici la collecte de données, la procédure d'analyse des données et les résultats obtenus, qui sont finalement discutés.

2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1.1. Mesure des variables

Deux procédures ont été suivies pour choisir les mesures des variables du modèle : pour la concentration du marché et la concurrence multi-marchés, un seul indicateur était recherché. Pour cela, nous avons choisi une méthode parmi celles trouvées dans la littérature.

La concentration du marché est estimée par la part de marché totalisée par les quatre premières marques du marché (Gatignon et al. , 2000).

La concurrence multi marchés est mesurée par trois questions :

Globalement, diriez-vous que, les marques de ce marché étaient concurrentes
1. Dans une seule catégorie de produits 2. Dans plusieurs catégories de produits
1. Sur un seul marché géographique 2. Sur plusieurs marchés géographiques
1. Sur un seul segment de clientèle 2. Sur plusieurs segments de clientèle

Tableau 1 : Questions relatives à la concurrence multi marchés

Nous avons construit deux indices à partir de ces questions. Le premier résulte de la somme des réponses, le second du produit de ces réponses. Pour le premier, le score de chaque répondant varie entre 3 et 6. Pour le second, il varie entre 3 et 8. Le coefficient de corrélation de Pearson entre ces deux indices est égal à 0,97, suggérant l'identité de ces deux indices.

Pour les autres variables, nous avons effectué une étude de la littérature complétée par une série d'entretiens individuels, réalisée auprès de neuf chefs de produits. Cette démarche nous a permis de créer pour chaque variable une échelle spécifique.

2.1.2. 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) ayant participé récemment à un lancement de nouveau produit.

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%.

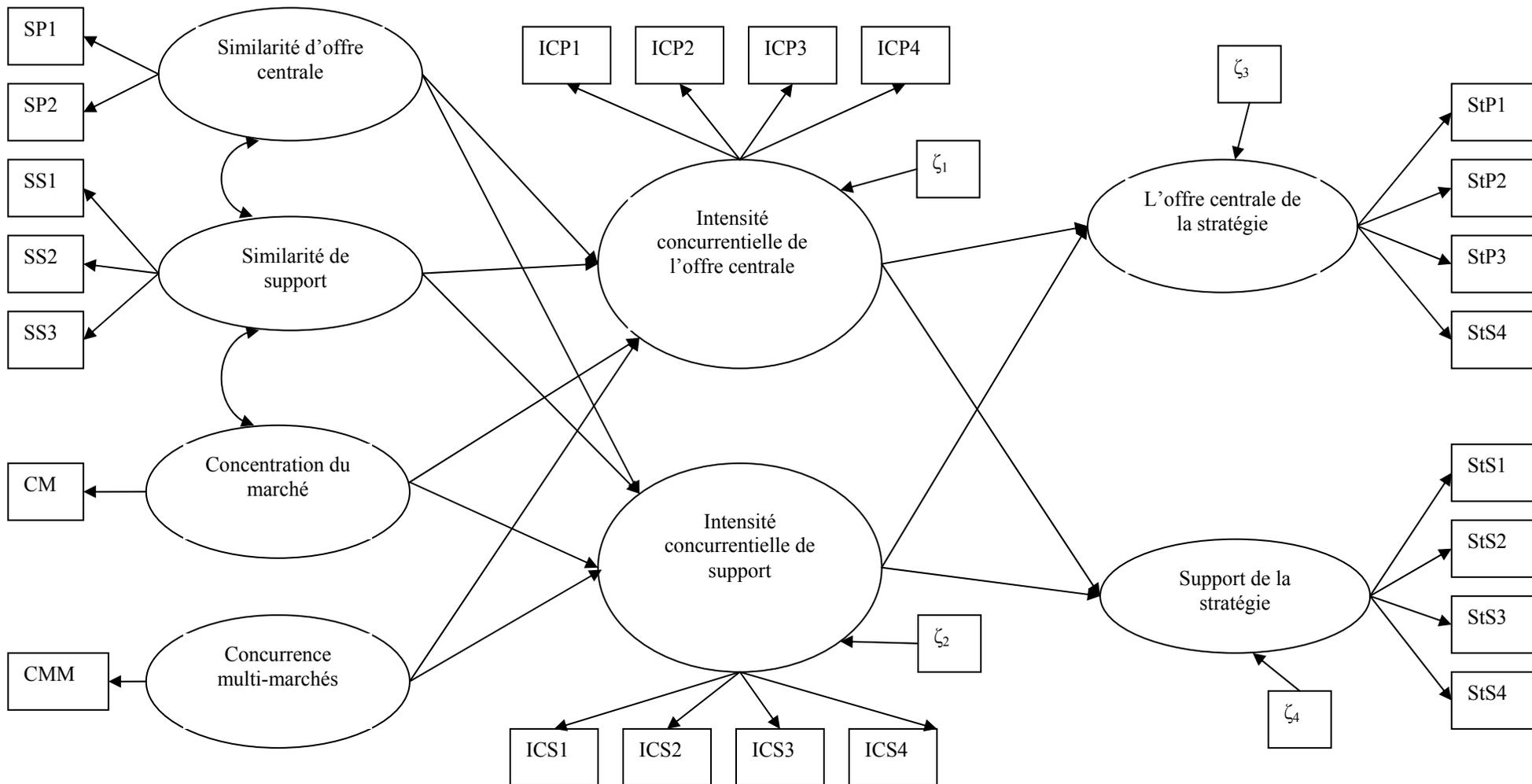


Figure 4: Modèle de recherche spécifique

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.

2.2. TEST DU MODELE

La figure 4 présente le modèle testé. Il comprend quatre variables exogènes : la similarité d'offre centrale, la similarité de support, la concentration du marché et la concurrence multi-marchés et quatre variables endogènes : les deux dimensions de l'intensité concurrentielle et les deux dimensions de la stratégie de lancement.

Nous avons utilisé la combinaison « Moindres carrés généralisés - maximum de vraisemblance » proposée par Sepath. Cette méthode est adaptée à des échantillons de petite taille. Les données n'étant pas multinormales (coefficient de Mardia très supérieur à 5), nous avons eu recours à la méthode du ré-échantillonnage (bootstrap).

χ^2 (ddl, p)	χ^2 /ddl	Γ (min – max)	Γ ajusté (min – max)	RMSEA (min - max)
309,705 (171, 0,000)	1,81	0,924 (0,895 - 0,950)	0,897 (0,858 – 0,932)	0,071 (0,57 - 0,085)

Tableau 2 : Indices d'ajustement de l'échelle de stratégie de lancement

Le tableau 2 présente les indices d'ajustement du modèle. Ces indices sont acceptables : le RMSEA est égal à 0,071, soit très près de la valeur minimale recommandée de 0,70. L'indice Γ est supérieur à 0,90 et, avec une valeur de 0,897, le Γ ajusté est tout proche de la valeur limite de 0,90. Enfin, le ratio χ^2 /ddl est égal à 1,81, donc inférieur à la valeur exigeante de 3. Nous pouvons donc conclure à une bonne adéquation du modèle aux données.

2.2.1. Modèle de mesure

Préalablement au test du modèle, des analyses de validation ont été effectuées sur les échelles de mesure de la similarité stratégique, de l'intensité concurrentielle et de la stratégie de lancement. Ces tests ont confirmé la bidimensionalité de ces échelles et les indices de validation sont tous bons : tous les indices de cohérence interne sont supérieurs à 0,78, tous les indices de validité convergente sont supérieurs à 0,54, aucun problème de validité discriminante

Le tableau 3 présente les coefficients du modèle de mesure.

Similarité de support	
75. Les efforts publicitaires des marques étaient (différence)	0,922
76. Les efforts promotionnels des marques étaient (différence)	0,932
77. Les services après vente des marques étaient (différence)	0,695
Similarité d'offre centrale	
71. Les technologies des marques étaient (différence)	0,841
72. Les caractéristiques des produits des marques étaient (différence)	0,756
Intensité concurrentielle de support	
58. Une bataille publicitaire	0,737
59. Une bataille au niveau de la promotion des ventes	0,893
62. Une bataille au niveau de la distribution	0,672
Intensité concurrentielle de l'offre centrale	
48. Le rythme de lancement de produits nouveaux sur ce marché était globalement	0,825
49. Le rythme d'améliorations des produits sur ce marché était globalement	0,817
61. Une bataille pour lancer des produits nouveaux	0,611
L'offre centrale de la stratégie de lancement	
22. Par rapport aux produits des marques concurrentes, ce nouveau produit offrait des fonctionnalités nouvelles	0,851
23. Par rapport aux autres produits de votre marque, ce nouveau produit offrait des fonctionnalités nouvelles	0,741
24. Par rapport aux produits des marques concurrentes, ce nouveau produit offrait plus de fonctionnalités	0,735
25. Par rapport aux autres produits de votre marque, ce nouveau produit offrait plus de fonctionnalités	0,624
Support de la stratégie de lancement	
38. Un message publicitaire supérieur	0,705
39. Un budget publicitaire supérieur	0,735
40. Votre nouveau produit était moins cher	0,792
41. Des actions promotionnelles supérieures	0,630

Tableau 3 : Modèle de mesure

Modèle structurel

Le tableau 4 présente les coefficients structurels obtenus. Ces coefficients permettent d'identifier celles de nos hypothèses qui sont corroborées.

Sur la base des coefficients présentés au tableau 4, les hypothèses H2b, H3b, qui postulent une absence de relation, H4a, qui postule une influence négative et H4e, qui postule une relation positive sont corroborées. De plus, la proposition de recherche, qui postule la significativité d'au-moins un coefficient sur les quatre qui la concernent est supportée.

Hypothèse	Coefficient		Coefficient	Sig
H1a	b	Similarité stratégique « Offre centrale »-54-> Intensité concurrentielle « Support »	0,253	0,014
H1b	a	Similarité stratégique « Offre centrale »-55-> Intensité concurrentielle « Offre centrale »	0,061	0,586
H1c	c	Similarité stratégique « Support»-52-> Intensité concurrentielle « Support »	0,205	0,031
H1d	d	Similarité stratégique « Support»-53-> Intensité concurrentielle « Offre centrale »	0,105	0,309
H2a		Concurrence multi-marchés -58-> Intensité concurrentielle « Support »	0,040	0,641
H2b		Concurrence multi-marchés -59-> Intensité concurrentielle « Offre centrale »	-0,012	0,894
H3a		Concentration du marché-56-> Intensité concurrentielle « Support »	0,123	0,157
H3b		Concentration du marché -57-> Intensité concurrentielle « Offre centrale »	0,050	0,591
H4a et H4c	a	Intensité concurrentielle « Offre centrale » -75-> Stratégie de lancement « Offre centrale »	-0,225	0,015
H4b et H4c	b	Intensité concurrentielle « Offre centrale » -76-> Stratégie de lancement « Support »	0,154	0,121
H4e et H4f	c	Intensité concurrentielle « Support » -72-> Stratégie de lancement « Offre centrale »	0,283	0,005
H4d et H4f	d	Intensité concurrentielle « Support » -73-> Stratégie de lancement « Support »	0,096	0,371
PR1	a	Similarité stratégique « Offre centrale »-63-> Stratégie de lancement « Offre centrale »	-0,371	0,000
PR1	b	Similarité stratégique « Offre centrale »-64-> Stratégie de lancement « Support »	-0,128	0,260
PR1	c	Similarité stratégique « Support»-60-> Stratégie de lancement « Offre centrale »	0,086	0,380
PR1	d	Similarité stratégique « Support»-61-> Stratégie de lancement « Support »	0,250	0,013
H6a		Concurrence multi-marchés -69-> Stratégie de lancement « Offre centrale »	0,139	0,101
H6b		Concurrence multi-marchés -70-> Stratégie de lancement « Support »	0,008	0,932
H7a		Concentration du marché -66-> Stratégie de lancement « Offre centrale»	0,147	0,091
H7b		Concentration du marché -67-> Stratégie de lancement « Support »	0,045	0,626

Tableau 4: Coefficients structurels

En revanche les hypothèses H2a, H4b, H6b et H7b, qui postulent une relation négative, H3a, qui postule une relation non nulle, H4d, H6a et H7a, qui postulent une relation positive, ne le sont pas (même si les hypothèses H6a et H7a le seraient avec un niveau de risque de 10%). Les hypothèses H1a, H1b, H4 c et H4f impliquent la comparaison des coefficients concernés. L'observation de ces coefficients suggère que ces hypothèses sont corroborées. Afin de confirmer ce résultat, une comparaison de modèle à été effectué par test séquentiel du χ^2 . Le tableau 4 présente les résultats de la comparaison des χ^2 .

Pour les hypothèses H1a, H1b et H4f la différence de χ^2 n'est pas statistiquement significative. En conséquence ces hypothèses ne sont pas corroborées. En revanche le test est significatif pour l'hypothèse H4c. En conséquence, cette hypothèse est corroborée.

Hypothèse	χ^2 modèle libre (ddl)	χ^2 modèle contraint (ddl)	$\Delta \chi^2$	Δ ddl	P
H1a	309,705 (171)	311,429 (172)	1,724	1	NS
H1B	309,705 (171)	310,246 (172)	0,541	1	NS
H4c	309,705 (171)	316,086 (172)	6,381	1	<0,05
H4f	309,705 (171)	311,078 (172)	1,373	1	NS

Tableau 4: Test des hypothèses H1a, H1B, H4c et H4f

L'ensemble de ces résultats est synthétisé dans le schéma 5. Précisons que, dans ce schéma, les flèches à trait plein correspondent à des relations significativement différentes de 0 au seuil de 0,05 et les flèches à trait pointillés à des relations significativement différentes de 0 au seuil de 0,10. Enfin, les signes qui affectent les coefficients représentent le sens de la relation. Finalement, les variables endogènes ne sont qu'assez peu prises en compte par leurs antécédents : 23% pour la dimensions « offre centrale» de la stratégie de lancement, 11% pour sa dimension «support », 15% pour la dimension intensité concurrentielle de support et 0% pour la dimension intensité concurrentielle d'offre centrale.

2.3. DISCUSSION DES RESULTATS

Nous discutons d'abord la structure de la situation concurrentielle, puis son impact sur la structure de la stratégie de lancement.

2.3.1. Structure de la situation concurrentielle

Sur la base de la littérature existante, quatre variables ont été sélectionnées pour caractériser la situation concurrentielle : l'intensité concurrentielle, la similarité stratégique, la concurrence multi-marchés et la concentration du marché. Nos résultats ne confirment que partiellement la structure interne postulée a priori.

Les antécédents de l'intensité concurrentielle

Le premier résultat important de notre recherche est triple : (1) seule la dimension « support » de l'intensité concurrentielle est liée à ses antécédents. La dimension « offre centrale » de cette même intensité concurrentielle n'est en effet liée à aucun d'entre eux ; (2) parmi les antécédents de l'intensité concurrentielle, seules les deux dimensions de la similarité stratégique exercent une influence sur l'intensité concurrentielle ; (3) enfin, cette relation n'explique que 25% de la variance de l'intensité concurrentielle de support.

Ce résultat suggère trois questions : (1) Pourquoi la dimension « offre centrale » de l'intensité concurrentielle n'est-elle liée à aucun des trois antécédents ? (2) Pourquoi la concurrence multi-marchés et de la concentration du marché n'exercent-elle aucune influence sur

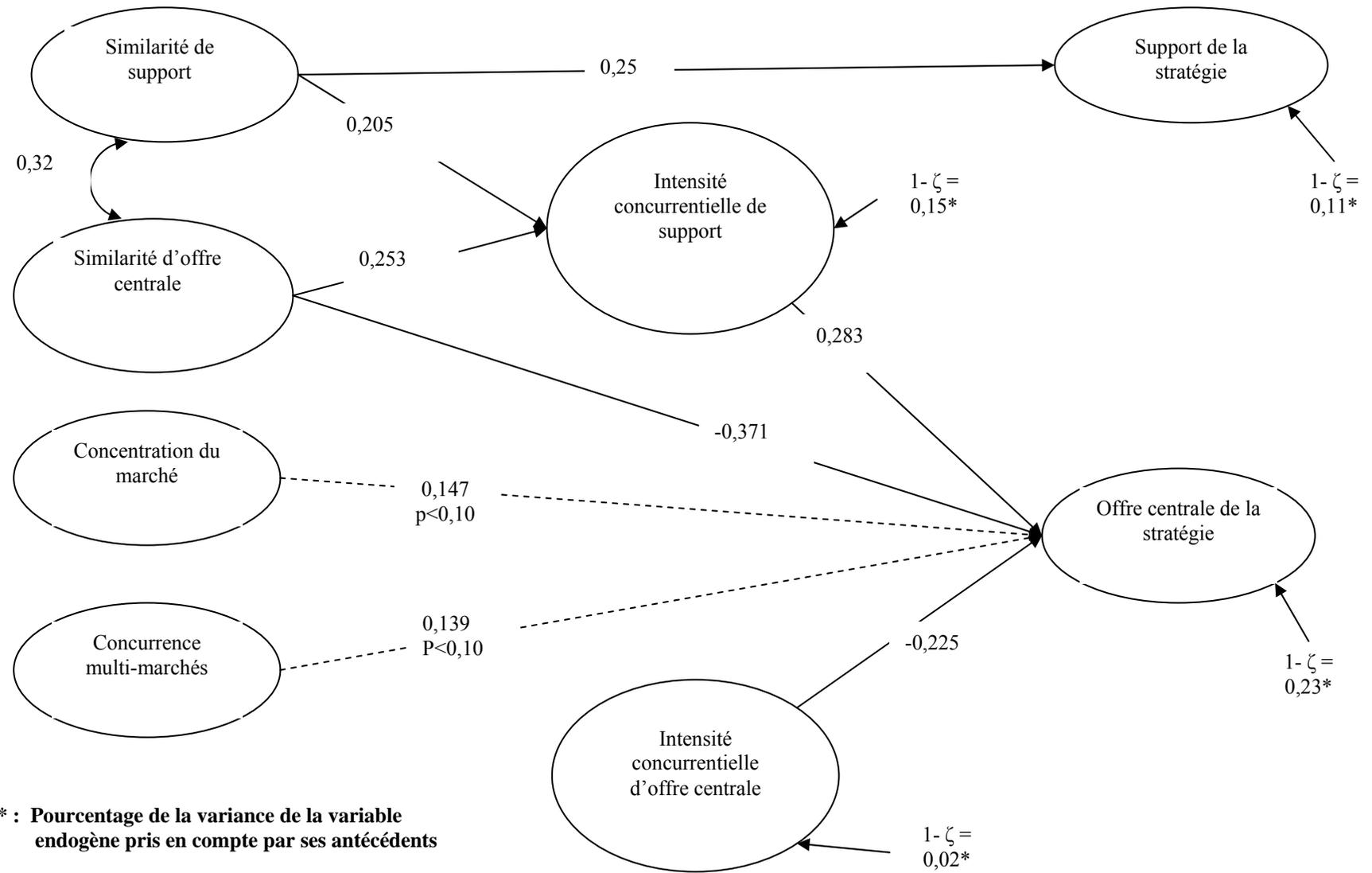


Figure 5: Synthèse des résultats

l'intensité concurrentielle ? (3) Face à la faible capacité du modèle à expliquer l'intensité concurrentielle, quels sont les autres antécédents possibles de l'intensité concurrentielle ?

Similarité stratégique et intensité concurrentielle

La relation entre l'intensité concurrentielle et ses antécédents se résume donc à une influence des deux dimensions de la similarité stratégique sur l'intensité concurrentielle de support. Ce résultat peut être expliqué par la théorie de la stratégie fondée sur les ressources.

La théorie de l'avantage issu des ressources suggère que la concurrence est un processus de lutte entre les concurrents, dont l'objectif est d'avoir un avantage comparatif de ressources. Cet avantage comparatif des ressources conduit ensuite à un avantage concurrentiel et à des performances supérieures (Hunt et Morgan, 1995). Les marques qui détiennent des ressources, des compétences et des facultés supérieures peuvent développer plus facilement de nouveaux produits et maintenir pour longtemps l'avantage concurrentiel que ces produits nouveaux peuvent procurer (Johnson et al, 2002). Il en découle que si les marques suivent des stratégies proches, c'est qu'elles ne disposent pas de suffisamment de ressources pour effectuer les investissements et les modifications stratégiques nécessaires (Thompson, 1987).

Dans ce contexte, leur seule échappatoire est de chercher à se différencier par les instruments marketing plus tactiques, qui constituent la dimension support de l'intensité concurrentielle.

La similarité stratégique n'exerce donc d'influence que sur la bataille « à court terme ». Les investissements à long terme relèvent d'une autre logique, soit tirée par la demande externe, soit poussée, en interne, par la technologie.

Concurrence multi-marchés et l'intensité concurrentielle

Nos résultats montrent que, contrairement à nos attentes, la concurrence multi-marchés n'influence pas l'intensité concurrentielle en termes de support. En effet, la concurrence multi-marchés présente juste un potentiel de comportement coopératif. Les managers n'ont pas toujours recours à ce type de comportement. Nos résultats montrent également une absence d'effet de la concurrence multi-marchés sur l'intensité concurrentielle en termes d'offre centrale. Ces résultats suggèrent finalement que l'innovation n'est pas réduite par la concurrence multi-marchés.

Concentration du marché et intensité concurrentielle

La concentration du marché n'influence aucune des dimensions de l'intensité concurrentielle. Rappelons que les résultats sont contradictoires sur ce sujet : certains concluent à une relation linéaire positive entre concentration du marché et intensité concurrentielle ; d'autres à une relation linéaire négative ; d'autres enfin à une relation en U inversé.

Nos résultats éliminent bien entendu les deux hypothèses de relation linéaire, positive ou négative. Une analyse graphique de la relation de la concentration du marché avec l'intensité concurrentielle de support (a) et l'intensité concurrentielle d'offre centrale (b) a montré une relation linéaire horizontale, excluant donc une forme de U inversé. Nous concluons donc à une indépendance totale entre la concentration du marché et l'intensité concurrentielle

Autres antécédents de l'intensité concurrentielle

Nous n'avons pris en compte dans cette recherche que les antécédents de l'intensité concurrentielle qui font également partie de la situation concurrentielle. Nos résultats indiquent que ces antécédents n'expliquent qu'une faible part de la variance de l'intensité concurrentielle. Cette variable dépend donc plus de variables exogènes à la situation concurrentielle (stricto sensu) que des variables endogènes. La littérature marketing suggère plusieurs variables, telles que le cycle de vie du produit (Scherer, 1980 ; Cooper, 1984 ; Robinson, 1988 ; Lemmink et Kasper, 1994) ou la turbulence de l'environnement (Gupta et al, 1986 ; Han et al, 1998 ; Calantone et al. 2003 ; Iansiti, 1995 ; Kessler et Chakrabarti, 1996). Des études intégrant la turbulence de l'environnement ou le cycle de vie de produit seraient nécessaires pour pouvoir expliquer leur impact sur le degré de l'intensité concurrentielle.

2.3.2. Situation concurrentielle et structure de la stratégie de lancement

La situation concurrentielle n'explique finalement qu'une faible part de la stratégie de lancement. Ce qui signifie qu'elle n'est qu'un facteur parmi d'autres que les managers prennent en considération lors de l'élaboration de cette stratégie. D'autres facteurs tels que la demande, les ressources propres, les objectifs peuvent également intervenir.

D'après nos résultats, la situation concurrentielle explique plus la stratégie d'offre centrale que la stratégie de support, la première étant principalement expliquée par la similarité d'offre centrale et par les deux dimensions de l'intensité concurrentielle. Dans une moindre mesure, la concentration du marché et la concurrence multi-marchés interviennent également. Au total, ces variables prennent en compte 23% de la stratégie d'offre centrale.

Le plus fort antécédent est la similarité d'offre centrale. Plus cette similarité est grande, moins la stratégie d'offre centrale est importante. La même conclusion peut être tirée en ce qui concerne l'intensité concurrentielle d'offre centrale : plus l'intensité concurrentielle d'offre centrale élevée, moins la stratégie d'offre centrale est importante.

Ce constat est en accord avec nos hypothèses. Il confirme que si les marques sont enfermées dans des situations concurrentielles difficiles, c'est qu'elles ne peuvent pas faire autrement. Elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour modifier les règles du jeu

concurrentiel. Dans un tel contexte, les nouveaux produits qui sont lancés ne peuvent pas posséder d'avantage concurrentiel déterminant.

En revanche, la relation entre l'intensité concurrentielle de support et l'offre centrale de la dimension de lancement est positive et élevée : +0,28. Cette relation est également logique. Une situation concurrentielle de support élevée correspond en effet à une situation où les marques luttent agressivement avec des moyens dont l'efficacité est surtout à court terme. Une stratégie efficace pour échapper à cette situation est de tenter de différencier son offre, notamment par l'innovation.

Enfin, dans des situations concurrentielles plus faciles, les marques disposent des ressources nécessaires pour éviter de tomber dans un jeu concurrentiel agressif. Les nouveaux produits qui sont lancés possèdent donc des caractéristiques propres à leur assurer une différenciation suffisante. C'est le cas des situations de forte concentration de marché ou de concurrence multi-marchés. Pour ces variables en effet, la relation avec la stratégie d'offre centrale est positive : dans ces contextes concurrentiels, les marques ont tendance à mettre sur le marché des produits nouveaux réellement supérieurs.

On pourrait s'attendre, au vu de l'analyse précédente, à ce que la stratégie de support soit le moyen utilisé par les marques pour tenter de se différencier, notamment au moment du lancement d'un nouveau produit. Nos résultats indiquent qu'il n'en n'est rien. En effet, la stratégie de support n'est influencée que par une seule variable : la similarité de support. Plus cette similarité est élevée, plus la stratégie de support est également élevée. Cette relation est conforme au bon sens, mais sa faiblesse, alliée à l'absence d'influence de la part des deux dimensions de l'intensité concurrentielle suggère la présence de phénomènes contradictoires.

En situation de forte intensité concurrentielle, notamment de support, les marques sont confrontées à la nécessité d'investir en permanence des budgets importants dans la lutte concurrentielle. Le lancement d'un nouveau produit, en général peu innovant, n'est vécu que comme une manœuvre concurrentielle d'ordre tactique, ne nécessitant qu'un budget limité. Il est donc logique de n'observer qu'une faible relation entre la difficulté de la situation concurrentielle et la stratégie de support.

Pour conclure, quatre enseignements principaux ressortent du test de notre modèle : (1) l'intensité concurrentielle ne dépend que partiellement des autres variables de la situation concurrentielle, (2) l'intensité concurrentielle joue un rôle médiateur partiel entre ses trois antécédents et la structure de la stratégie de lancement, (3) la structure de la stratégie de lancement est partiellement expliquée par la situation concurrentielle, principalement par sa

dimension intensité concurrentielle, (4) la concurrence multi-marchés et la concentration du marché ne jouent qu'un rôle secondaire.

2.4. APPORTS ET LIMITES DE CETTE RECHERCHE

2.4.1. Apports de cette recherche

Sans remettre en cause les fondements de la stratégie fondée sur les ressources, que nous avons d'ailleurs mobilisée pour expliquer certains de nos résultats, nos résultats montrent que les décisions stratégiques des managers sont également et légitimement influencées par le contexte stratégique.

Au-delà de cet apport central, il est possible de faire ressortir plusieurs propositions intéressantes sur le plan théorique. La première concerne la possibilité de structurer l'analyse des comportements des entreprises selon deux dimensions : une dimension centrale et une dimension de support. Notre étude montre que cette structure est pertinente pour la similarité stratégique, l'intensité concurrentielle et la stratégie marketing de lancement. Sans doute l'est-elle également pour d'autres dimensions de la stratégie : les achats, ou la structure fonctionnelle de l'entreprise. Cette dualité exprime la nécessité d'un équilibre entre les décisions à long terme, qui nécessitent des ressources et des engagements importants et des décisions à plus court terme, nécessitant un niveau moindre d'engagement

La seconde proposition est que la prise en compte de cette dualité permet d'approfondir la compréhension des relations qui existent entre les variables. En effet, chaque dimension est liée de manière spécifique les dimensions des autres variables.

Sur le plan méthodologique, cette recherche propose deux avancées principales : la première concerne la proposition d'échelles de mesure bidimensionnelles de la similarité stratégique, de l'intensité concurrentielle et de la stratégie de lancement. Les indices de validité présentés montrent que ces échelles possèdent de bonnes qualités, qui restent sans doute à confirmer.

La seconde avancée méthodologique est liée à la mesure de la concurrence multi-marchés. Dans la littérature, cette mesure est uniquement fondée sur la dimension géographique. Nous avons tenté d'élargir la notion de la concurrence multi-marchés au delà de la dimension géographique en incluant deux autres dimensions : les clients et le produit.

Il est important de se souvenir ici que nos données expriment les perceptions des managers, puisque ce sont eux qui ont répondu à nos questions. Nos résultats montrent que la situation concurrentielle, telle qu'ils la perçoivent, influence la structure des stratégies de lancement.

Ce constat nous semble crucial, dans la mesure où il n'est pas certain que les managers aient une perception précise de la situation concurrentielle. Toute erreur d'appréciation sur l'état de la situation concurrentielle se traduit par un gaspillage de ressources. En effet, soit le manager

sous-estime l'intensité de la lutte concurrentielle et il sous-estimera en proportion l'intensité de sa stratégie de lancement, soit il surestime cette lutte concurrentielle et il surestimera en proportion les ressources nécessaires pour le lancement. Notre premier apport managérial éventuel est donc de suggérer aux managers de se doter des moyens d'évaluer avec précision la situation concurrentielle dans laquelle se trouvent leurs marques. Certains outils existent pour cela dans les secteurs B to C. Ils sont beaucoup plus rares dans les secteurs B to B.

Au-delà de cette suggestion générale, notre recherche permet d'être plus précis dans les préconisations. Sur les marchés caractérisés par une intensité concurrentielle élevée, les marques ont tendance à lancer de manière répétitive des produits qui ne présentent pas d'avantage particulier et à n'apporter à ces lancements qu'un faible support. Ces lancements sont des manœuvres d'ordre tactique, sans impact profond sur le jeu concurrentiel. Il est donc utile de fournir aux managers des indicateurs destinés à les aider à mieux les piloter en fonction des deux dimensions de la stratégie : l'attractivité de l'offre centrale et l'efficacité des actions de support. Notre recherche est un premier pas dans ce sens.

Les limites de la recherche et voies de recherches futures

Les résultats et les implications de cette recherche doivent cependant être considérés dans le cadre de leurs limites théoriques et méthodologiques.

Les limites théoriques

Une limite conceptuelle importante porte sur le choix des déterminants de l'intensité concurrentielle que nous avons identifiés dans le cadre de ce travail de recherche. Nous ne parlons pas ici des facteurs exogènes à la situation concurrentielle (évolution du marché ou turbulence du marché, par exemple), puisque notre choix était de limiter notre observation aux seules variables constitutives de cette situation concurrentielle. Cependant, les trois variables que nous avons choisies ne constituent en aucun cas une liste exhaustive des antécédents possibles du degré d'intensité concurrentielle : d'autres variables pourraient sans doute être envisagées : le pouvoir de marché du leader, les programmes de coopération entre concurrents ou la situation réglementaire (monopole d'état, règles protectionnistes, etc.) n'en sont que des exemples.

Par ailleurs, nous nous sommes concentrés ici sur deux aspects de la stratégie de lancement : l'offre centrale et les activités de support. D'autres variables auraient pourtant pu être intégrées au modèle, comme les annonces préalables, l'ordre d'entrée, ou le degré de nouveauté du produit.

Les limites méthodologiques

La principale limite méthodologique de notre recherche 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 et il n'est pas possible de parler de représentativité de notre échantillon (avec notamment l'impossibilité de différencier les résultats entre B to C et B to B). 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 des échelles 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.

Nous avons tenté de capter le phénomène de la concurrence multi-marchés d'une manière plus précise que les recherches précédentes. Cependant cette mesure doit être affinée, dans la mesure où elle ne prend pas en considération l'importance du nombre de contacts (on ne fait pas la différence entre 2 et 10 contacts) et où elle ne pondère pas les dimensions : est-ce que des contacts multi-marchés « géographie » sont équivalents à des contacts multi-marchés « produit » ? Tout en étant supérieure à certaines mesures utilisées dans la littérature, notre échelle est encore imparfaite.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour objet d'étudier les relations entre la situation concurrentielle et la stratégie de lancement d'un nouveau produit. Elle visait également à étudier la structure interne de la situation concurrentielle. Nos résultats montrent que l'intensité concurrentielle est liée à certaines autres variables de la situation concurrentielle, mais que ces variables ne permettaient pas d'en expliquer une part importante. Par ailleurs, il ressort également que la stratégie de lancement est influencée, principalement dans sa dimension « offre centrale », par la situation concurrentielle.

Ces résultats démontrent l'intérêt de prendre finement en compte la situation concurrentielle au moment du lancement d'un nouveau produit. Des recherches complémentaires, permettant d'élargir notre modèle et d'en affiner les mesures sont souhaitables et sans doute prometteuses.

Bibliographie :

- Abell, D., (1980), **Defining 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.
- Baum, J. et Korn, H., (1996), “Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry”, **Academy of Management Journal**, 39, 2, p.255 – 291.
- Bernheim, D.B. et Whinston, M.D., (1990), “Multimarket contact and collusive behavior”, **Rand Journal of Economics**, 21, 1, p. 1-26.
- Biggadike, E., (1979), **Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- Calantone, R., Garcia, R. et Droge, C., (2003), “The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning”, **The Journal of Product Innovation Management**”, 20, p. 90 – 103.
- 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.
- Cooper, R., (1984), “New Products Strategies : What Distinguishes The Top Performers ?”, **Journal of Product Innovation Management**, 2, 2, p. 151 – 164.
- D’Aspremont, C., Gabszewicz, J. et Thisse, J., (1979), “On hotelling’s stability in competition”, **Econometrica**, 47, p.1045-1050.
- Demsetz, H., (1979), “Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy”, **Journal of Law and Economics** , 16, p. 1 – 9.
- Edwards, C.D., (1955), “Conglomerate Bigness As a Source of Power”, In N.B.O.E.R.C. Report (Ed.), **Business Concentration and Price Policy**, Princeton, NJ, Princeton University Press, p. 331-352.
- Gale, B. et Branch, B., (1982), “Concentration Versus Market Share : Wich Determines Market Share and Why Does It Matter ?”, **Antitrust Bulletin**, 27, p. 83 – 105.

Gatignon, H., Weitz, B. et Bansal, P., (1990), “Brand Introduction Strategies and Competitive Environments”, **Journal of Marketing**, 17, (November), p. 390- 400.

Green, D.H. et Ryans, A.B., (1990), “Entry strategies and market performance: Causal modelling of a business simulation”, **Journal of Product Innovation Management**, 7, p. 45-58.

Gupta, A., Raj, S. et Wilemon, D., (1986), “A Model of Stuying R et D- Marketing Interface In The Product Innovation Process”, **Journal of Marketing**, 50, (April), p. 7 – 17.

Han, J., Kim, N. et Strivastava, R., (1998), “Market Orientation And Organisational Performance: Is Innovation a Missing Link ?”, **Journal of Marketing**, (October), p. 30 – 45.

Hultink, E.J., Griffin, A., Hart, S. et Robben H., (1997), “Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, 14, p. 243- 257.

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

Iansiti, M., (1995), “Sooting The Rapids : Managing Product DDevelopment in Turbulent Environments”, **California Management Review**, 38, 1, p. 37 – 58.

Jayachandran, S., Gimeno, J. et Varadarajan, P., (1999), “The Theory of Concurrence Multimarket : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy”, **Journal of Marketing**, 63, (July), p. 49 – 66.

Johnson, D., Scholes, K. et Fréry, F., (2002), **Stratégique**, Pearson Education, p. 712

Karnani, A. et Wernerfelt, B., (1985), “Research Note and Communication : Multiple Point Competition”, **Strategic Management Journal**, 6, p. 87 – 96.

Kessler, E. et Chakrabarti, A., (1996), “Innovation Speed : A Conceptual Model Of Context, Antecedents, and Outcomes”, **Academy of Management Review**, 21, 4, p. 1143 – 1191.

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.

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.

Narver, J. et Slater, S., (1990), “The effect of a market orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 54 (october), p. 20 – 35.

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

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

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.

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**

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

Yu, J. et Cooper, H., (1983), “A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires”, **Journal of Marketing Research**, 20, p. 36-44.