

**Les caractéristiques du concurrent menaçant**  
**What makes a threatening competitor?**

**Nadia BEN LAKHRECH**

ATER en marketing à l'IAE Grenoble (Université Grenoble II).

Doctorante au CERAG (UMR 5820).

[nadia.ben-lakhrech@upmf-grenoble.fr](mailto:nadia.ben-lakhrech@upmf-grenoble.fr)

Tel : 06-16-64-50-40.

**Gilles ROEHRICH**

Professeur à l'IAE Grenoble, Université Pierre Mendès France

BP 47, 38040 Grenoble, Cedex 9, France.

[Gilles.Roehrich@iae.upmf-grenoble.fr](mailto:Gilles.Roehrich@iae.upmf-grenoble.fr)

## **Les caractéristiques du concurrent menaçant**

### **What makes a threatening competitor?**

#### ***Résumé :***

L'objectif de l'article est de réaliser un premier travail d'identification des déterminants de la perception d'un concurrent menaçant. Une étude qualitative exploratoire, menée à partir d'entretiens individuels semi directifs analysés à l'aide du logiciel Alceste, permet d'identifier le contenu du construit « concurrent menaçant » tel qu'il existe dans l'esprit des chefs de produits. Il apparaît ainsi que, dans l'esprit d'un chef de produits, les deux principales caractéristiques spécifiques du concurrent menaçant sont *la stratégie marketing* et le *potentiel stratégique*.

***Mots clés :*** *concurrent, menace, perception, représentation mentale.*

#### ***Abstract:***

This paper is the first step of a wider research aimed at identifying the determinants of perceiving a competitor as threatening. An exploratory field study, based on semi-structured interviews and the use of Alceste software, leads to the identification of the “threatening competitor” construct, as it develops in a product manager's mind. Among other results, we show that both competitor's marketing strategy and strategic potential are dimensions inducing product managers to perceive a competitor as threatening.

***Key words:*** *competitor, threat, perception, mental representation.*

## Les caractéristiques du concurrent menaçant

### Introduction

Le processus par lequel un manager identifie un concurrent et se représente la concurrence est un élément important pour la compréhension du comportement des entreprises. Lorsqu'il envisage la concurrence, un manager ne peut pas et ne doit pas prendre en considération toutes les entreprises, mais seulement celles qu'il identifie comme des concurrents potentiellement menaçants. Certains chercheurs ont ainsi mis en évidence l'intérêt qu'ont les entreprises à focaliser leur attention seulement sur les entreprises représentant une menace (Clark et Montgomery, 1999). D'autres proposent l'existence d'une relation directe entre la perception du concurrent menaçant et la tendance des entreprises à réagir fortement (Waarts et Werenga, 2000). Il paraît donc particulièrement pertinent de s'interroger sur ce qui fait qu'un manager est amené à considérer un concurrent donné comme menaçant.

Par concurrent menaçant, nous entendons un concurrent dont les intentions annoncées et/ou l'action concurrentielle sont perçues comme potentiellement dangereuses. Dans la littérature marketing, diverses approches ont été proposées pour observer la concurrence entre les marques dans un marché. La première identifie le concurrent par son impact sur *les ventes* (Shocker, Stewart et Zahorik, 1990) : l'offre A est concurrente de l'offre B si les variations de A font varier les ventes de B. La seconde approche considère le concurrent en référence aux préférences et aux perceptions des consommateurs des marchés visés par l'entreprise (Merunka et Bourgeat, 1988) : l'offre A est concurrente de l'offre B si les consommateurs le perçoivent ainsi.

Nous nous démarquons de ces deux approches classiques en nous centrant sur la perception des managers (de Chernatony, Daniels et Johnson, 1993) : l'offre A est concurrente de l'offre B si le responsable de B le perçoit ainsi. L'intérêt d'une telle approche est très clair : elle permet d'étudier avant tout ce qui est à l'origine des grandes décisions d'entreprise, à savoir la perception que les managers ont de leur environnement.

L'objectif de cet article est d'explorer la structure et le contenu du construit de « concurrent menaçant » tels qu'ils existent dans l'esprit des chefs de produits. Dans la première partie, nous aborderons les notions de menace et de concurrent, telles qu'elles apparaissent dans la

littérature en management et en psychologie. La seconde partie est consacrée à la présentation d'une étude exploratoire effectuée auprès de chefs de produits. Dans la dernière partie, nous tentons de tirer les principaux enseignements de ces résultats.

## **LA NOTION DE CONCURRENT MENACANT**

Un concurrent menaçant est un concurrent dont les intentions annoncées et/ou l'action concurrentielle sont perçues comme potentiellement dangereuses. A notre connaissance, il n'existe pas, dans la littérature, d'analyse spécifique de ce concept managérial. Nous avons donc effectué une recherche sur chacun des deux termes qui le constituent : la menace et le concurrent.

### **La notion de concurrent**

#### *Le concurrent en psychologie*

En psychologie, la notion de concurrent apparaît comme un phénomène naturel. Assoun (2003) et Rufo (2002) montrent que dès l'enfance l'individu se trouve déjà en situation de rivalité voire de concurrence avec ses frères. En effet, le frère « *est un concurrent qui vient disputer les objets, l'espace et l'amour au premier occupant et « unique », devenu du coup- et du jour au lendemain - l'aîné* ». L'arrivée d'un nouveau né est appréhendé comme l'entrée d'un concurrent sur le marché : l'aîné ne jouit plus du monopole amoureux. Le vocabulaire de la rivalité est récurrent pour décrire le statut des frères.

#### *Le concurrent en management*

En management, le concurrent est d'abord le concurrent actuel, c'est à dire celui qui vise à satisfaire le même besoin auprès de la même cible. Il s'oppose au concurrent potentiel, qui ne vise pas le même besoin ou la même cible. Dans ce contexte, une définition opératoire d'un concurrent est « un acteur qui, en influençant les anticipations des autres acteurs sur le comportement futur de la firme, va influencer significativement le comportement de ces acteurs au bénéfice de celle-ci » ( Foss & Mahnke, 1999).

Sur ce point de départ, l'étude des notions de concurrent et de concurrence se partage en deux options, définies par le niveau d'analyse : l'option *micro* s'intéresse à la concurrence entre offres, et l'option *macro* à la concurrence entre firmes. De manière plus claire, la concurrence *micro* est monomarché (le marché étant ici compris au sens de Day, Schoker et Srivastava,

1979), et l'offre est caractérisée par sa cible, son positionnement et la combinaison des éléments du Marketing Mix. Pour sa part, la concurrence *macro* est multimarché (Jayachandran et al, 1999), ce qui implique qu'elle concerne plusieurs offres, qui peuvent être très hétérogènes.

Dans le contexte de la concurrence *micro*, qui est celui qui nous intéresse dans cet article, Aurier (1993) s'appuie sur la définition donnée par Shocker et al (1990) : « *deux produits sont concurrents si leurs performances sur le marché (leurs ventes) peuvent être substantiellement affectées par les actions marketing (prix, promotion, etc.) de l'un ou de l'autre* » (p. 82). Il apparaît ainsi, au travers de ce type de définitions, que le concept de concurrence s'exprime sur le marché en termes de « résultats effectifs » (les ventes), qu'elles qu'en soient les causes au niveau des perceptions du consommateur. Aurier en déduit que la concurrence est « *la relation entre deux alternatives au sein d'un univers de choix, telle qu'elle se manifeste sur le marché à travers le comportement des consommateurs, quelles que soient les causes de ces comportements au plan individuel* » (pp.82-83). Il en découle que l'offre A est concurrente de l'offre B si un nombre significatif de consommateurs répartissent leurs achats entre ces deux marques.

De nombreux travaux (voir l'analyse critique de Merunka et al., 1999), analysant le « panier du consommateur », c'est à dire une série chronologique d'achats, ont montré la pertinence de cette approche, dont la principale faiblesse est de nécessiter une observation longitudinale du marché. De telles données étant parfois indisponibles, certains auteurs (Porac et Thomas, 1990 ; Clark et Montgomery, 1999) ont proposé de s'appuyer sur la perception des managers. Ainsi, A est concurrent de B si le manager de B perçoit que A peut avoir une influence sur ses résultats. Il est important de noter ici que Clark et Montgomery (1999) montrent que cette identification s'appuie sur les attributs du concurrents (Thomas & Venkatraman, 1988), beaucoup plus que sur une quelconque évaluation fondée sur la demande.

Cet article se situe donc dans cette perspective d'analyse du concurrent tel qu'il est perçu. Notre objectif est d'aller plus loin dans cette perception, en explorant les caractéristiques d'un concurrent menaçant.

## **La notion de menace**

### *La notion de menace en psychologie*

Les chercheurs en psychologie présentent le concept de menace en se référant à la dichotomie « menace/défi » (McCrae, 1984 ; Tomaka, Kibler, Blascovich et Ernst, 1997 ; Skinner et Brewer, 2002). La menace correspond à un dommage qui a la possibilité d'être anticipé et d'être, ou non, évité (Mc Crae, 1984). Le défi s'oppose à la menace en partie par la connotation positive qu'il laisse entendre. En effet, l'individu a tendance à assimiler à la notion de défi, les opportunités de succès, les récompenses sociales (la reconnaissance), l'anticipation d'un bénéfice futur, et l'apprentissage (Lazarus, 1991 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus et al., 1980). Face au défi, les individus ont le sentiment que la réussite et la performance sont possibles (Tomaka, Blascovich, Kibler et Ernst, 1997). Skinner & Brewer (2002) prétendent que cette dichotomie s'observe notamment au niveau des émotions que chacune de ces catégories engendre chez l'individu. Ainsi, la menace s'oppose au défi par l'émotion négative (l'anxiété) qu'elle implique. Une situation est perçue par un individu comme menaçante lorsqu'elle engendre ou provoque un danger potentiel pour son bien-être (Lazarus, 1991) et lorsque cet individu se sent dans l'incapacité d'y faire face. Pour Tomaka et al. (1997), l'individu interprète comme menaçante une situation dans laquelle il ne peut atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Dans ces cas de figure, l'individu arrive clairement à percevoir la menace grâce aux caractéristiques de la situation

D'autres caractéristiques que celles inhérentes à la situation, entrent en jeu dans l'évaluation d'une menace. En effet, Mohammed et Billings (2002) admettent que les caractéristiques de l'individu agissent également sur son interprétation ou sur sa perception de la menace. Ils avancent que le fait qu'un individu se sente efficace ou compétent joue sur sa propension à concevoir un événement comme menaçant ou non. Ils définissent « l'efficacité personnelle de l'individu comme « le fait de croire en ses capacités à mobiliser ou déployer la motivation, les ressources cognitives et une conduite appropriée nécessaires pour répondre aux conditions situationnelles données ». Ainsi, un individu dont le niveau d'efficacité personnelle est élevé a plus tendance à percevoir, dans une situation donnée, les éléments qui sont positifs et qui laissent entrevoir une probabilité de gain. Dans ce cas de figure, la perception de la menace diminue. A contrario, lorsque le niveau d'efficacité personnelle de l'individu est faible, il focalise son attention sur les aspects négatifs, et la probabilité de perte, ce qui accroît la perception de la menace.

Nous tirons de ces éléments que la notion de menace doit être appréhendée sous deux aspects : l'intensité du dommage potentiel et la capacité perçue de faire face. Nous en déduisons qu' « est menaçant ce qui est susceptible de provoquer un dommage sans qu'on soit certain de pouvoir l'en empêcher ».

#### *La notion de menace en management*

La notion de menace apparaît dans le langage quotidien des managers, lorsqu'ils analysent ou observent leur environnement, ou lors de l'interprétation qu'ils construisent des événements ou des situations. Un ensemble d'études empiriques ont examiné les comportements organisationnels se produisant dans une situation de menace. Staw, Sandelands et Dutton (1981), proposent une étude très complète dans la mesure où elle s'attache à montrer les implications de la menace à tous les niveaux : individu, groupe et organisation. Au niveau individuel, la situation de menace a, d'abord, des effets émotionnels : stress, anxiété... Mais les effets sont également cognitifs. En situation de menace, les capacités de traitement d'information de l'individu se réduisent, l'individu focalise son attention sur les signaux dominants ou centraux, excluant ainsi de son analyse les signaux plus « périphériques » (ce résultat se retrouve par exemple chez Billings, Milburn et Schaalman (1980)). De même, l'individu intègre alors difficilement des informations nouvelles et s'appuie plus volontiers sur ses croyances internes. Enfin, les effets sur l'individu sont également comportementaux : se produit un phénomène d'inertie, par lequel l'individu ne tient plus compte dans son comportement des avertissements qui lui sont envoyés par l'environnement.

Au niveau du groupe, la menace a tendance à accroître la cohésion, à intensifier les relations intra-groupes tout en réduisant les relations inter-groupes. Cela dit, cette cohésion dépend fortement de l'origine (externe ou interne au groupe) attribuée à la menace. Plus le groupe attribue à la menace une cause externe, plus forte sera la cohésion et la recherche de consensus au sein du groupe. Avec, en parallèle, une tendance à la restriction des informations traitées et une difficulté à considérer les positions déviantes, d'où un plus grand risque de mauvaise décision. A contrario, si la menace est attribuée à une source interne au groupe, la cohésion a tendance à diminuer.

Enfin, Staw, Sandelands et Dutton (1981) étudient les conséquences de la menace au niveau organisationnel. Face à la menace, les organisations ont tendance à perdre une partie de leur capacité de traitement d'information et à s'appuyer, pour prendre des décisions, sur leurs

connaissances antérieures plutôt que sur des informations nouvelles. La situation de menace s'accompagne également d'une centralisation de l'autorité et de l'accroissement du degré de formalisation des procédures.

Se distinguant des recherches sur les conséquences de la menace, Jackson et Dutton (1987, 1988) cherchent d'abord à approfondir le contenu du concept lui-même. Il proposent une analyse des éléments conduisant un manager à catégoriser une situation comme menace plutôt qu'opportunité. Ils s'appuient pour cela sur les travaux portant sur la prise de décision managériale (Mintzberg et al., 1976 ; Nutt, 1984), la crise organisationnelle (Milburn, Schuler et Watman, 1983a,1983b) et le stress individuel (Averill, 1973 ; Thompson, 1981). Dressant une liste de 56 conditions environnementales, les auteurs demandent à un échantillon de managers de catégoriser chacune d'entre elle, soit comme opportunité, soit comme menace. Il ressort que les situations positives, comportant une forte probabilité de gain, sur lesquelles l'individu disposerait d'un certain contrôle, sont considérées comme des opportunités. A contrario, les situations ou événements négatifs, à forte probabilité de perte, où l'individu disposerait d'une faible marge de contrôle sont catégorisées comme menace.

Les caractéristiques constitutives d'une menace apparaissent donc clairement et diffèrent fortement de celles de l'opportunité. Cela dit, menace et opportunité se rejoignent sur certains éléments. Dans les résultats de Jackson et Dutton (1987), les caractéristiques « haute priorité », « urgent », « être en concurrence directe avec les autres », « difficile à résoudre », « la pression à agir », « action rapide nécessaire » sont associées à la fois au concept de menace et d'opportunité. Certaines caractéristiques restent cependant fortement représentatives de la menace : « la perte personnelle », « les contraintes d'action », « le sentiment de ne pas être qualifié ou compétent ».

Qu'on se situe dans une perspective psychologique ou managériale, il ressort d'une manière générale qu'une menace apparaît lorsque des actions ou des phénomènes engendrent chez le chef de produit le risque de perte, un danger, et le fait d'être dans l'incapacité partielle ou totale d'y faire face.



### **Synthèse : la représentation d'un concurrent menaçant**

Comme le rappellent Clark et Montgomery (1999), l'identification d'un concurrent d'un concurrent est un processus de catégorisation. Cela implique que les concurrents sont mémorisés dans des catégories contenant des exemplaires (les concurrents), des caractéristiques (leurs attributs plus ou moins communs), ainsi que des scripts et des schémas (qui guident l'évaluation et la mise en œuvre des comportements). Le concurrent menaçant est donc un acteur qui appartient à la catégorie concernée, dont les intentions ou les actions font peser un risque de dommage, et auquel on n'est pas certain de pouvoir résister. Pour Waarts et Wierenga (2000), le manager perçoit la menace à partir des caractéristiques observables de l'action, mais aussi à partir de l'interprétation qu'il se fait de la situation.

Nous concluons donc en considérant que la représentation d'un concurrent menaçant correspond à un processus de prise en compte simultanée, dans la mémoire à court terme, de deux types d'éléments : ceux extraits de la catégorie « concurrence », et ceux provenant de la situation perçue par le manager. Nous allons maintenant explorer la réalité de ce concept tel qu'il est vécu par les chefs de produits.

### **EXPLORATION DU CONSTRUIT « CONCURRENT MENACANT » AUPRES DES CHEFS DE PRODUITS**

Pour réaliser une première approche du thème du concurrent menaçant, une étude exploratoire a été effectuée. Celle-ci répond à un objectif : déterminer de quoi est composé le construit de concurrent menaçant dans l'esprit des chef de produits.

#### **Méthodologie**

Une série de 10 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'un échantillon de chefs de produits. Les membres de l'échantillon exercent leurs responsabilités sur les marchés de divers secteurs industriels : télécommunications, industrie militaire, BTP, fibre optique, protection électrique des systèmes d'information. Le premier objectif de ces entretiens était d'explorer les déterminants de la représentation d'un concurrent menaçant. En d'autres termes, de déterminer ce qui pousse les chefs de produits ou les responsables marketing à percevoir un concurrent comme menaçant.

Les entretiens débutaient par des questions du type : « Comment définissez-vous un concurrent ? », « Comment définissez-vous un concurrent menaçant ? » et « Pour vous, quelle est la différence entre un concurrent et un concurrent menaçant ? ». L'enquêteur veillait à ce

qu'au cours des entretiens chacun des grands thèmes suivants soit abordé : le concurrent, la représentation d'un concurrent menaçant, la menace concurrentielle. Les personnes interrogées avaient également une grande liberté pour présenter le contexte et la situation dans lesquels le concurrent avait pu être perçu comme menaçant.

Pour analyser notre corpus nous avons opté pour la méthode ALCESTE développée par Max Reinert (1987). Cette approche permet d'interpréter les unités de contexte dans un cadre cognitif comme des représentations élémentaires. Elle est adaptée à notre analyse car elle a fait l'objet de nombreuses applications pour l'étude des représentations sociales (Lalhou, 1992).

L'approche ALCESTE se situe au niveau sémantique. Elle ne considère que les bases lexicales des mots pleins, opérant une réduction du vocabulaire par élimination des marqueurs de syntaxe, des désinences de conjugaison, de certains suffixes, des mots outils ( articles, auxiliaires..), pour ne garder que les racines signifiantes. Dans cette optique, le logiciel procède alors à une analyse lexicométrique en 3 étapes :

1. Dans la première étape, les « contextes sémantiques » sont constitués à partir des mots et de leurs co-occurrence. Deux mots apparaissant souvent dans la même occurrence se retrouveront dans le même groupe, ou contexte sémantique.
2. Puis est calculée au sein de chaque contexte sémantique la contribution au Chi2 de chaque mot. Plus la contribution est élevée, plus le mot participe à la signification du contexte sémantique. Cette étape permet de nommer chaque « contexte sémantique ».
3. Enfin, une analyse des correspondances multiples permet de présenter une carte des positions relatives des contextes sémantiques et des mots qui les caractérisent.

Nous avons donc soumis nos définitions à ce traitement. Les résultats obtenus vont maintenant être présentés.

### **Les attributs du concurrent menaçant**

Identifier ces dimensions consiste à regrouper les différents déterminants ou facteurs de la perception d'un concurrent menaçant d'après les propos des personnes interrogées. Une analyse de contenu a donc été menée à l'aide du logiciel Alceste 4.5. Celui-ci divise le corpus

en groupes de mots appelés unités de contexte élémentaire (UCE). Les résultats indiquent que 68.52 % des unités de contexte élémentaire identifiées ont été prises en compte dans l'analyse et réparties de façon inégale entre trois classes. Les deux premières sont présentées dans la suite de l'article. La dernière s'est révélée être un regroupement de données idiosyncratique à notre échantillon. Elle ne sera donc pas présentée.

*Dimension n°1 : la stratégie marketing*

Le tableau 1 présente le vocabulaire caractéristique de la première classe d'un concurrent menaçant. Cette première classe, représente 55.92 % des UCE traitées. Ce premier « contexte sémantique » fait référence aux choix effectués par le concurrent dans la construction de sa manœuvre agressive : la cible (les clients), la marketing mix (gamme, produit, prix), la stratégie (casser, innover) ainsi que les termes « agressif » et « chiffre », qui identifient un comportement concurrentiel de conquête.

Identifiant	Chi2 (a)	Effectifs (b)
« gamme »	(10.48)	16
« client »	(9.15)	36
« chiffre »	(8.90)	11
« prix »	(7.86)	34
« agressif »	(5.61)	3
« produit »	(5.33)	76
« casser »	(3.99)	5
« innover »	(3.99)	5

(a) La valeur du Chi<sup>2</sup> indique dans quelle mesure le mot est caractéristique du contexte sémantique.

(b) L'effectif indique le nombre de fois où le mot apparaît dans le contexte

**Tableau 1** : le contexte « stratégie marketing »

Comme le montrent les extraits ci-dessous (clé sélectionnée pour la classe 1) un concurrent qui pratique des prix trop bas, qui introduit une innovation sur le marché ou qui propose un produit similaire à l'offre du chef de produit, sera perçu comme menaçant. « *C'est un concurrent menaçant parce que sa gamme de produits est très similaire à la nôtre, je dirais qu'il est menaçant d'une part quand il répond aux appels d'offre, quand il crée de nouveaux produits collant mieux à la réponse à cet appel d'offre où quand il arrive à casser les prix* », « *c'est quelqu'un qui fabrique les mêmes produits que nous, avec lequel on se bat* », « *pour moi, il se tient un petit peu derrière en disant :oh, attention là !, si tu montes tes prix,*

*moi je vais aller ici* ». Pour certains chefs de produit, le concurrent devient menaçant dès qu'il opère sur un marketing mix différent du leur (« *quelqu'un qui ne joue pas sur les mêmes variables, donc le prix par exemple* »), alors que pour d'autres c'est plutôt le fait de constater une similitude avec leur mix (« *le concurrent menaçant est celui qui aurait dans les profils qualité, prix et service, la plus grande proximité avec la nôtre* »).

Nous avons appelé cette dimension « stratégie marketing ». Il est important ici de retenir que cette notion de stratégie marketing doit être entendue au sens du marketing management, c'est à dire un ensemble constitué d'une cible, d'un positionnement et d'un marketing mix, pour répondre à un besoin donné. Cette stratégie ne peut donc être appliquée que sur un marché spécifique, pour une offre clairement définie. Nous nous situons donc bien dans un contexte *micro*.

#### *Dimension n°2 : le potentiel stratégique*

Le tableau 2 présente le vocabulaire caractéristique de la deuxième classe des attributs d'un concurrent menaçant. Cette deuxième classe, représente 22.50 % des UCE.

<b>Identifiant</b>	<b>Chi2 (a)</b>	<b>Effectifs (b)</b>
« développer »	(30.28)	10
« mondial »	(26.19)	10
« focaliser »	(24.5)	7
« états unis »	(24.50)	7
« français »	(20.95)	6
« investir »	(19.40)	7
« connu »	(16.10)	7
« international »	(13.90)	4
« Europe »	(12.91)	5
« argent »	(12.91)	5
« européen »	(12.91)	5
« moyen »	(10.85)	9

(a) La valeur du Chi<sup>2</sup> indique dans quelle mesure le mot est caractéristique du contexte sémantique.

(b) L'effectif indique le nombre de fois où le mot apparaît dans le contexte

**Tableau 2 : le contexte « potentiel stratégique »**

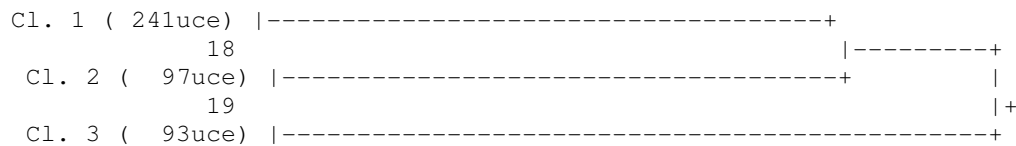
Ce second « contexte sémantique » fait référence aux caractéristiques de l'entreprise qui effectue la manœuvre agressive. Ce constat se fait notamment au niveau des identifiants (composant la classe 2) qui peuvent être répartis en trois catégories : la couverture

géographique du marché (« européen », « français », « international », « mondial », « Etats-Unis », « Europe »), la stratégie (« focaliser », « développer », « investir ») et les ressources (« argent », « moyen », « connu »).

Comme en témoignent les extraits ci-dessous (clé sélectionnée pour la classe 2), l'idée générale qui ressort de cette classe est qu'un concurrent entre dans la catégorie « menaçant » dès qu'il dispose de moyens et de ressources nécessaires à son entrée et/ou sa progression sur le marché. « *Prenez un groupe géant de l'industrie électrique comme General Electric, d'un seul coup il investirait beaucoup d'argent dans sa filiale, en développement, ça serait une société qui serait tout de suite classée comme menaçante* », « *Sony, aujourd'hui ne fait pas du tout ce genre de produits, mais ils ont en terme de maîtrise technologique, tout ce qu'il faut si demain ils voulaient venir sur ce marché pour l'inonder avec des produits estampillés Sony, et le client connaît Sony* », « *pour identifier un concurrent menaçant, en général, on va regarder par rapport à ses parts de marché, sa stratégie de développement par exemple dans une zone géographique, sa progression en terme de parts de marché et puis également sa capacité à renouveler son offre* ».

Cette dimension concerne la combinaison de la volonté stratégique de l'entreprise (sa détermination à réussir la manœuvre agressive) et de sa puissance potentielle (l'étendue de ses ressources). Nous l'avons donc dénommée « Potentiel Stratégique ».

*Proximité des classes identifiées*



**Figure 1** : Résultat de la Classification Descendante Hiérarchique.

L'analyse descendante hiérarchique, représentée en figure 1, indique que les classes 1 et 2 sont plus fortement liées entre elles qu'elles ne le sont avec la troisième classe. Cette proximité paraît cohérente, puisque, à la différence de la troisième classe, ces deux classes traitent des déterminants de la perception d'un concurrent menaçant. Le fait de disposer d'un

potentiel stratégique élevé permet au concurrent de rendre d'autant plus crédible la mise en oeuvre de sa manœuvre agressive, et d'être d'autant plus perçu comme menaçant. A l'inverse, une manœuvre agressive identique, mais conduite par un concurrent dont le potentiel stratégique apparaîtrait comme faible ou insuffisant, serait perçue comme beaucoup moins crédible, et donc moins agressive.

## DISCUSSION DES RESULTATS

La figure 2 présente une synthèse illustrative des résultats qui viennent d'être présentés. Cette présentation suggère deux questions :

1. Comment caractériser le point de vue des chefs de produits ?
2. Doit-on limiter à 2 les dimensions caractéristiques d'un concurrent menaçant ?

Catégorie	Thèmes abordés	Exemples cités
Attributs de l'offre	<b>La stratégie marketing du concurrent</b> (classe 1)	- il peut être menaçant sur les prix, au niveau de la présence clientèle -en proposant une offre tellement innovante qu'elle bouleverserait les règles du jeu -quand leur gamme de produits est très similaire aux nôtres -une autre technologie qui remplit le même besoin pour le client -un produit directement équivalent ou directement concurrent
	<b>Potentiel stratégique du concurrent</b> (classe 2)	-c'est la filiale d'un très grand groupe qui a les moyens, qui a des implantations avec des vendeurs partout dans le monde -de grandes sociétés mondiales qui ont la possibilité de racheter quelqu'un - il a investi énormément non pas en R&D pour développer de nouveaux produits, mais plus en publicité, pour faire connaître sa marque

**Figure 2** : Exemples de déterminants de la perception d'un concurrent menaçant cités dans les entretiens

### Point de vue des chefs de produits

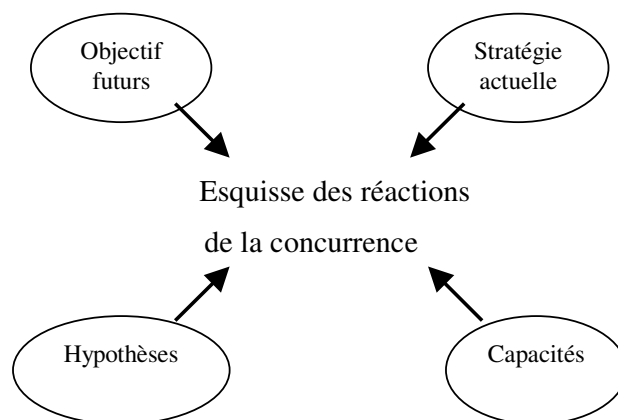
L'analyse du discours permet de mettre en évidence deux grands thèmes de sensibilité, pouvant appartenir à une même catégorie (cf. fig.2). Un grand nombre d'exemples de comportements (classe 2) et de caractéristiques (classe 1) cités se rattachent à une même catégorie : « les attributs basés sur l'offre ». On peut confronter cette constatation à la proposition de Clark & Montgomery (1999). Ces auteurs suggèrent que, dans l'optique d'identifier le concurrent, un manager a recours à deux approches : l'approche basée sur l'offre et l'approche basée sur la demande. Dans l'approche basée sur l'offre, le manager fait reposer l'identification du concurrent sur les attributs de ce dernier. Dans l'approche basée sur la demande, le manager va percevoir un concurrent à partir des attributs des clients (attitudes

et comportements). Dans le cas particulier du processus d'identification du concurrent menaçant, nos résultats tendraient à montrer une prégnance de l'approche basée sur l'offre par rapport à l'approche basée sur la demande.

L'approche basée sur l'offre classe les concurrents en fonction des attributs de l'entreprise considérée comme concurrente. Au niveau de ces attributs, une distinction peut être faite suivant qu'ils se rapportent aux caractéristiques ou aux comportements des acteurs dans un environnement. Les caractéristiques correspondent à des attributs à long terme, telles que les contraintes ou les ressources du concurrent, alors que les comportements représentent l'expression de ces caractéristiques dans le marché, par exemple ce que les acteurs disent ou font, leur stratégie.

### **Faut-il considérer d'autres dimensions ?**

Porter (1982, p.54) nous offre un modèle structuré de l'analyse d'un concurrent. Son modèle (figure 3) s'appuie sur 4 éléments : les objectifs futurs, la stratégie actuelle, les hypothèses et la capacité du concurrent.



**Figure 3** : Modèle d'analyse de la concurrence de Porter

Il existe une relation évidente entre nos résultats et le modèle de Porter : sa « stratégie actuelle » est similaire à notre « stratégie marketing », et ses « capacités » correspondent à notre « potentiel stratégique ». En revanche, les chefs de produits interrogés n'ont pas explicitement mentionné les « objectifs futurs » ni les « hypothèses » comme indicateurs du potentiel de menace représenté par un concurrent. Peut-être cette différence est-elle liée au

fait que nous avons situé notre étude au niveau micro, alors que l'analyse de Porter est plus proche du niveau macro.

### **Quel est le contenu de chacune des dimensions ?**

A partir de la littérature en marketing et en management, nous avons identifié certaines caractéristiques du concurrent pouvant l'amener à être perçu comme menaçant. On ne peut pas toutes les citer, mais voici quelques propositions. Ces propositions comprennent *l'introduction d'une innovation radicale, l'orientation marché et la réputation du concurrent*. Chacun de ces éléments peut se rattacher à l'une des deux dimensions identifiées lors de notre analyse. L'introduction d'une innovation radicale peut être vue comme un des éléments constitutifs de la dimension « stratégie marketing ». Quant à l'orientation marché et la réputation du concurrent, ils pourraient se rattacher à la dimension « potentiel stratégique ».

#### *L'orientation marché du concurrent :*

Les premières contributions dans ce domaine de recherche correspondent aux travaux de Kohli & Jaworski (1990) et de Narver & Slater (1990). L'approche de Kohli et Jaworski se distingue de celle de Narver et Slater (comportementale vs culturelle) et présente l'orientation marché comme : « *la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations* ». Il apparaît ainsi, au travers de cette définition, que l'accent mis sur la compréhension continue des besoins des clients actuels et des clients potentiels et l'utilisation de cette connaissance permettent la création d'une valeur supérieure aux clients. Certains chercheurs envisagent également l'orientation marché comme un facteur contribuant au succès de l'innovation et par voie de conséquence à la performance du produit nouveau introduit (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Deshpandé et al 1993 ; Gotteland 2002 ; Kohli et Jaworski 1990 ; Webster 1988). Il paraît alors raisonnable de penser qu'un concurrent qui adopte un comportement orienté marché sera d'autant plus perçu comme menaçant.

#### *La réputation :*

Pour Clark et Montgomery (1998), la réputation peut être définie comme : « *l'impression ou la perception qu'a un observateur sur les prédispositions d'un acteur à agir d'une certaine manière* ». Bien que la réputation corresponde à une caractéristique de l'acteur, elle existe dans l'esprit de l'observateur : il s'agit de l'interprétation et donc de la cognition dont dispose



l'observateur sur les comportements ou actions passées de l'acteur. La réputation dont jouit un acteur peut dissuader l'observateur d'émettre une quelconque action sur son marché et donc le contraindre à ne pas agir par crainte d'éventuelles représailles (Weigelt et Camerer, 1988). Pour un chef de produit, elle peut donc constituer ou représenter une menace, dans la mesure où celle-ci réduit sa liberté d'action ou sa marge de manœuvre. La relation entre la réputation et le processus de dissuasion est renforcée par la crédibilité qu'attache l'observateur aux actions de l'acteur. Cette crédibilité repose sur le maintien et la constance dans le temps des activités de ce dernier (Clark et Montgomery 1998).

#### *L'introduction d'une innovation radicale:*

Smith, Grimm, Chen et Gannon (1989) ont montré que lorsqu'un acteur introduit dans son secteur une innovation radicale, il est difficile pour les autres entreprises de réagir de manière appropriée. En effet, les managers ont plus de facilité à classer dans leurs modèles mentaux des produits nouveaux qui sont similaires à ceux qui existent déjà. Dans le cas inverse, il devient difficile pour les managers d'évaluer l'information issue du lancement par le concurrent d'un produit nouveau. Le nouveau produit peut ainsi être perçu comme ne mettant pas en danger les activités existantes de l'entreprise.

Ceci est d'autant plus probable que les innovations radicales destinées à de nouveaux marchés peuvent facilement donner l'impression de ne pas menacer les marchés existants. A cet effet, Christensen (1997) décrit la manière dont les entreprises établies échouent à répondre à de nouvelles entrées du fait qu'elles ne les reconnaissent pas comme des concurrents potentiels, et qu'elles se focalisent seulement sur les concurrents actuels. Il semblerait donc possible de considérer la propension d'une entreprise à introduire des innovations radicales comme un des éléments conduisant un chef de produit à la percevoir comme concurrent menaçant.

#### **Limites et apports de cette recherche**

Cette recherche exploratoire présente plusieurs limites. Toutes sont liées à la méthodologie suivie : échantillon et méthode d'analyse. L'échantillon utilisé appartient à la population visée, les chefs de produits, mais il n'en représente qu'une partie : le domaine industriel. Il en découle que nos résultats ne peuvent pas être généralisés à l'univers de la grande consommation. Par ailleurs, notre échantillon ne comprend que dix individus. Cela peut paraître peu, mais le domaine exploré, celui du marketing B to B, est plus difficile à aborder que celui du marketing B to C.

L'utilisation d'ALCESTE présente également des limites spécifiques. Ainsi, et malgré la prise en compte des UCE, les résultats trouvés correspondent plus à des contributions statistiques (au sens du Chi<sup>2</sup>) qu'à des liens de causalité. Nous trouvons là une des raisons qui expliquent l'émergence d'une troisième classe idiosyncratique. La réalisation parallèle d'une analyse de contenu permettrait de pallier les limites inhérentes à la méthode ALCESTE.

Malgré ces limites, cette recherche exploratoire permet de confirmer certains résultats antérieurs, et de mettre en évidence un premier groupe de propositions relatives aux dimensions du construit « concurrent menaçant » telles qu'elles existent dans l'esprit des chefs de produits.

Au titre de la confirmation de résultats antérieurs, il convient tout d'abord de mentionner l'optique « attributs de l'offre » des chefs de produits. Ces derniers ne s'appuient pas sur les réactions de la demande pour évaluer le potentiel de menace d'une offre concurrente ; ils considèrent uniquement les attributs de cette offre et de l'entreprise qui la fait. Il est également utile de mentionner que les deux dimensions identifiées dans cette étude correspondent à des propositions faites dans la littérature en management.

Au titre des mises en évidence, cette étude fait ressortir que les chefs de produits se concentrent sur deux dimensions pour caractériser la menace inhérente à une manœuvre concurrentielle : la stratégie marketing et le potentiel stratégique.

## **CONCLUSION**

L'apport de l'article réside dans un effort de compréhension de la manière dont les chefs de produits construisent mentalement une représentation de leur environnement concurrentiel. En effet, leurs décisions stratégiques comme le fait de répondre ou non à une action concurrentielle dépendent de la manière dont ils perçoivent le concurrent. Le fait de se représenter un concurrent comme menaçant (ou pas) permet d'expliquer le comportement concurrentiel adopté par l'entreprise. A fortiori, on peut trouver dans une représentation incomplète ou erronée l'explication de certaines actions inappropriées sur le marché. C'est pourquoi la poursuite des recherches sur ce thème semble un enjeu important.

Ces recherches pourraient notamment se poursuivre en vue d'identifier d'autres éléments entrant en jeu dans le fait de percevoir un concurrent menaçant. Pour étudier le construit « concurrent menaçant » dans sa globalité, la perception doit non seulement être élaborée dans le cadre d'une interaction concurrentielle mais aussi dans le cadre d'une interaction sociale, c'est-à-dire en se plaçant dans une perspective plus individuelle et personnelle. A titre d'exemple, on pourrait penser intégrer la notion d'efficacité personnelle en suggérant que le chef de produit qui présenterait un niveau élevé d'efficacité personnelle pourrait être amené à attacher moins d'importance ou à accorder peu de crédits aux actions émises par le concurrent et donc à le percevoir comme moins menaçant.

Outre l'efficacité personnelle, on peut penser que le facteur temps joue sur la perception du concurrent menaçant. En effet, être menaçant correspond à un état chronique. On peut par exemple penser qu'un concurrent qui se maintient dans le temps peut passer de l'état menaçant à inexistant, du fait d'un effet « d'habitude » développé par le chef de produit. D'une manière plus générale, les recherches futures gagneraient à prendre en compte tous les éléments de contexte qui conditionnent chez le responsable marketing la perception d'un concurrent comme menaçant.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aurier (1993), Analyse de la structure des marchés : réflexions et propositions théoriques sur la relation entre deux alternatives de choix, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, 77-95.
- Averill, James R. (1973), Personal control over aversive stimuli and its relation to stress, *Psychological Bulletin*, 80, 286-303.
- Billings, Milburn, et Schaalman (1980), Crisis perception : A theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-315.
- Christensen (1997), The innovator's dilemma, when new technologies cause great firms to fail, *Harvard Business School Press*, June 1, p225 .
- Clark et Montgomery (1998), Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition, *Management Science*, 44, 1, 62-82.
- Clark & Montgomery (1999), Managerial Identification of Competitors, *Journal of marketing*, Vol 63, p 67-83.
- Day, G., Shocker A. et Srivastava R. ( 1979 ), Identifying Competitive Product Markets : A Review of Customer Oriented Approaches , *Journal of Marketing* , 43, (Fall ), p. 8 - 19.
- De Chernatony, Daniels et Johnson (1993), A Cognitive Perspective on Managers' Perceptions of Competition, *Journal of Marketing Management*, 9, 4, 373-81.
- Deshpandé et al (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Dutton & Jackson (1987), Categorizing Strategic Issues : Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, 12, 1, 76-90.
- Dutton & Jackson (1988), Discerning Threats and Opportunities, *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-87.
- Foss N. et Mahnke V. (1999), La recherche en stratégie et la perception de processus de marché , *Economica*, 332 page.
- Gatignon et Xuereb (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gotteland (2002), La relation orientation marché-performance d'un produit nouveau: nouvelles variables médiatrices et modératrices, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, 303p.
- Jayachandran Satish, Gimeno Javier et Varadarajan P. Rajan (1999), The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63, 3, 49-66.
- Kohli & Jaworski (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

- Lazarus & Folkman(1984), Stress, appraisal, and coping, *New York: Free Press.*
- Lazarus(1991), Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion, *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Mathieu J. P. (2001), Structure mémorielle et segmentation comportementale : une application au marché cunicole, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Mathieu J. P. (2002), La représentation de produit : une histoire de contexte, *Actes de Congrès de l'Association Française de Marketing*, 18, 2, éd.Salerno F. et Hulaga W., 455 - 472
- McCrae, Robert M.(1984), Situational determinants of coping responses: Loss, threat, and challenge, *Journal of personality and Social Psychology*, 46, 919-28.
- Merunka et Bourgeat(1988), Une méthode de mesure et de représentation de la concurrence entre les marques, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 2, 1-27.
- Merunka Dwight, Changeur Sophie et Bourgeat Pascal (1999), les modèles de concurrence entre les marques : pratiques et limites, *Recherche et Application en Marketing*, 14,4, 9-22.
- Milburn et al(1983), Organizational crisis, Part I : Definition and conceptualization, *Human Relations*, 36, 1141-1160.
- Mintzberg et al(1976), The structure of unstructured decision processes, *Administrative Science Quaterly*, 21, 246-75.
- Mohammed et Billings (2002), The effect of Self-Efficacy and Issue Characteristics on Threat and opportunity categorization, *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 6, 1253-75.
- Narver & Slater (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*,54,4, 20-35.
- Nutt(1984), Types of organizational decision, *Administrative Science Quaterly*,29,414-450.
- Porac Joseph F. et Thomas Howard (1990), Taxonomic Mental Models of Competitor Definition, *Academy of Management Review*, 15,2, 224-240
- Porter (1982), Cases in competitive strategy, New York: *the Free Press.*
- Reinert M.,(1987), Classification descendante hiérarchique et analyse lexicale par contexte : application au corpus des poésies d'Arthur Rimbaud, *Bulletin de méthodologie sociologique*,13.
- Shocker, Stewart et Zahorik( 1990), Market Structure Analysis : Practice, Problems and Promise, dans *the Interface of Marketing and strategy*, G.Day, B.Weitz et R. Wensley édés., Greenwich, Jai Press.
- Skinner et Brewer(2002), The Dynamics of Threat and Challenge Appraisal-Prior to successful Achievement Events, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 3, 678-92.

Smith, Grimm, Chen et Gannon (1989), Predictors of competitive strategic actions : theory and preliminary evidence, *journal of business research*, 18, 245-58.

Staw, Barry M., Lance E. Sandelands, and Jane E. Dutton(1981), Threat-rigidity effects in organizational behaviour: A multi-level analysis, *Administrative Science Quaterly*, 26, 501-24.

Tomaka, Kibler, Blascovich, Ernst(1997), Cognitive and Physiological Antecedents of Threat and Challenge Appraisal, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1, 63-72.

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

Webster (1988), The marketing concept, *Business Horizons*, 31, May-June, 29-39.

Weigelt et Camerer(1988), Reputation and Corporate Strategy : A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.