

# Intensité concurrentielle entre lignes de produits rivales : un éclairage par la théorie de la concurrence multimarchés \*

---

Abdelmajid AMINE

*Université de Rouen*

Faouzi BENSEBAA

*Université de Paris 12*

*Classification JEL : L190, M310*

*Correspondance :*

E-mail : abdelmajid.amine@univ-rouen.fr

*Résumé :* Cet article propose une lecture nouvelle et globale des stratégies de marketing produit des entreprises en mobilisant la théorie de la concurrence multimarchés. Il tend à montrer la pertinence de transposer cette théorie au niveau de la rivalité entre lignes de produits et à analyser le lien entre la domination d'une firme dans une ligne de produits et la modification du niveau de concurrence du secteur. À travers une analyse de cas, l'article montre que l'intensité des contacts multimarchés entre les firmes du secteur des cosmétiques incite ces dernières à engager l'essentiel de leurs actions, en l'occurrence portant sur les lignes de produits, sur leurs marchés sphères d'influence.

*Mots clés :* concurrence multimarchés – sphère d'influence – stratégie produit – tolérance mutuelle.

*Abstract :* This article offers a new global approach to understand the product strategies of firms through multimarket competition theory. It shows the relevance of the latter theory when applied to product lines rivalry, and analyzes the link between the domination of a firm within a product line and the change in the intensity of competition among firms. Using a case analysis, the article shows that the intensity of multimarket contacts between the firms of the cosmetics sector encourages them to engage most of their actions relating to product lines in their market spheres of influence.

*Key words :* multimarket competition – spheres of influence – product strategy – mutual forbearance.

---

\* Les auteurs remercient vivement les deux lecteurs anonymes de Finance Contrôle Stratégie, pour leurs conseils extrêmement précieux et judicieux sur la première version de cet article.

Si l'analyse de la concurrence constitue, unanimement, un élément fondamental dans l'élaboration des stratégies des firmes, la tendance actuelle se singularise par la nécessité de comprendre et d'appréhender la concurrence telle qu'elle se produit réellement sur les différents marchés. En effet, puisque les marchés sont de plus en plus limités et les ressources rares, l'analyse de la concurrence, fondée sur l'interdépendance des mouvements concurrentiels engagés par les firmes, devient d'un intérêt particulier pour les chercheurs (Chen et *al.*, 2002). Sous ces contraintes, les décisions d'entreprendre telle ou telle action sont fortement influencées par les préoccupations tournant autour des réponses des firmes rivales : la nature de la concurrence est par conséquent interactive.

Les chercheurs en stratégie, en organisation et, dans une moindre mesure, en marketing ont conduit des études détaillées sur l'interaction concurrentielle, explorant ainsi empiriquement les facteurs qui façonnent les échanges réels des actions et des réactions concurrentielles (Baum et Korn, 1996 ; Chen, 1996 ; Ferrier et *al.*, 1999 ; Gimeno et Woo, 1996 ; Gruca et *al.*, 2001 ; Hildebrandt et Klapper, 2001 ; Lee-flang et Wittink, 2001 ; Makadok, 1998 ; Smith et *al.*, 1992). Pour l'essentiel, ces travaux examinent les facteurs, tant endogènes qu'exogènes, qui influencent la prise en compte du contexte et des défis générés par l'interdépendance concurrentielle ; les facteurs qui suscitent ou empêchent la motivation d'engager les actions, et les facteurs – cognitifs, organisationnels, ou fondés sur les ressources – qui pèsent sur la capacité des firmes à entreprendre des actions (Bensebaa, 2003 ; Chen, 1996 ; Miller et Chen, 1994). Ces contributions portent essentiellement sur le déploiement des entreprises sur le marché et la dynamique de la concurrence, entendue au sens large du terme.

Un des axes de recherche développés par ces travaux porte sur la concurrence multimarchés. Cet axe considère que la plupart des secteurs<sup>1</sup> sont composés de marchés multiples, liés sur le plan des ressources, des technologies, des capacités et des compétences. Les firmes peuvent ainsi se concurrencer sur des marchés différents à l'intérieur d'un secteur (envergure large) ou s'affronter d'une manière directe sur une seule et même ligne de produits (envergure étroite). Une des conséquences de cette variation de l'envergure est que la nature des

---

<sup>1</sup> Les notions de secteur, de marché et de ligne de produits renvoient à des ordres de grandeur décroissants (par exemple : secteur des cosmétiques, marché des produits capillaires, ligne de shampoings).

concurrents auxquels font face les firmes va dépendre du type de concurrence adopté (Edwards, 1955). À cet égard, la théorie de la concurrence multipoints ou multimarchés suggère ainsi que lorsque les entreprises se concurrencent sur plusieurs marchés, elles ont la possibilité de réagir non seulement sur le marché où le mouvement concurrentiel s'est produit, mais également sur les autres marchés pouvant être importants pour la firme rivale. Cette capacité de réagir sur d'autres marchés conduit alors à des circonstances réduisant la rivalité. *A contrario*, une concurrence limitée à un seul marché est susceptible de conduire à des affrontements directs exacerbés.

Cependant, une des limites principales des études empiriques de cet axe est qu'elles définissent la concurrence multimarchés au moyen de la seule dimension géographique, négligeant ainsi d'autres dimensions comme celle des couples produits-marchés (Jayachandran et al., 1999). En effet, cette dernière indique qu'en développant des stratégies produits associées à des segments correspondants du marché, les entreprises ont tendance à générer de nombreux contacts avec les firmes rivales donnant lieu à une concurrence multimarchés croissante, y compris sur un même marché géographique. Lorsque les lignes de produit sont similaires (stratégies de produits *me-too*), ce qui est le cas de la plupart des biens de grande consommation, les possibilités de contact entre les entreprises, opérant sur des marchés partagés, sont alors importantes. Cependant, l'évolution comparable des lignes de produits des firmes concurrentes et le chevauchement de leurs marchés se traduisant par des contacts plus fréquents, conduirait paradoxalement à l'atténuation de la concurrence. Si, de surcroît, les entreprises disposent d'un couple produit-marché principal (focal), qu'elles dominent, soit par la part de marché détenue soit par la valeur, ce marché peut servir de sphère d'influence, fournissant ainsi une motivation supplémentaire de réduction de l'intensité concurrentielle (Jayachandran et al., 1999) et de création d'une atmosphère de « coopération » (D'Aveni, 2002).

L'objectif de cet article est double : d'abord montrer la pertinence et l'intérêt de transposer le concept de concurrence multimarchés au niveau de la rivalité inter-lignes de produits par l'examen empirique des stratégies produits développées par les firmes concurrentes ; ensuite vérifier si la domination d'une firme sur un marché est en mesure de peser sur le niveau de concurrence du secteur. Le raisonnement proposé dans cette contribution vise à s'éloigner des approches traditionnelles des stratégies produits – fondées par exemple sur les compéten-

ces clés ou sur les économies d'échelle – et à s'appuyer, pour examiner l'interaction concurrentielle dynamique, sur la sphère d'influence, conçue par les firmes pour peser sur le jeu concurrentiel. L'apport de cet article réside ainsi dans la mobilisation de la théorie de la concurrence multipoints (les points de contact étant les marchés, les actions, quant à elles, portant sur les lignes de produits) et de la notion de sphère d'influence pour apporter un nouvel éclairage aux stratégies produits des entreprises en vue de mieux comprendre leurs comportements concurrentiels.

Trois parties structurent les propos qui suivent. Nous analyserons dans un premier temps la généalogie et les fondements théoriques de la concurrence multimarchés ainsi que le rôle crucial de la notion de sphère d'influence dans la compréhension de la rivalité entre lignes de produits. Ensuite, dans un deuxième temps, nous exposerons et justifierons le champ d'observation retenu ainsi que la méthodologie adoptée. Enfin, la troisième partie aura pour objet de discuter les résultats obtenus en matière d'impact des actions liées à la stratégie produit sur le niveau et l'intensité de la concurrence interfirmes.

## **1. Concurrence multimarchés et stratégies produits**

Deux points retiennent l'attention dans cette première partie : les fondements théoriques du concept multimarchés et l'élargissement de ce concept à la rivalité en termes de produits.

### ***1.1. Fondements théoriques de la concurrence multimarchés***

L'étude de la concurrence à partir de plusieurs marchés a comme fondement les enseignements de la théorie de l'oligopole, de l'économie industrielle et de la sociologie (Jayachandran et *al.*, 1999 ; Hoskisson et *al.*, 1999). Ces travaux visent à développer différents mécanismes d'explication de la concurrence, mais la prédiction centrale est que la collusion tacite réduit les comportements agressifs notamment parmi des firmes partageant des marchés géo-produits (couples espaces géographiques et produits) communs parce que chaque entreprise considère qu'une concurrence intense affaiblit sa performance (Hoskisson et *al.*, 1999). En d'autres termes, on estime que le contact multimarchés réduit le niveau de l'intensité concurrentielle entre les

entreprises par l'élargissement du répertoire d'actions concurrentielles disponible pour chaque firme (Karnani et Wernerfelt, 1985).

Dans l'environnement concurrentiel actuel, le chevauchement des marchés inter-firmes est fréquent et se traduit par une concurrence multimarchés dont l'ampleur est illustrée par l'importance des contacts entre les entreprises rivales. L'agrégation de tous les contacts sur l'ensemble des marchés géo-produits permet d'établir le niveau de contacts multimarchés (Gimeno et Woo, 1996). Le contact se produit quand deux entreprises se concurrencent sur le même marché géo-produit. Et plus le niveau de contacts est élevé, et plus les acteurs se fréquentent, se connaissent et sont interdépendants. Ce qui implique que la performance des actions engagées par une firme est étroitement liée aux actions et réactions de ses entreprises concurrentes. De surcroît, le niveau de contacts multimarchés est source d'opportunités permettant aux firmes de réagir sur différents marchés. Par rapport aux concurrents monomarché (affrontant leurs rivaux sur un seul marché) qui sont limités dans leur réponse, les acteurs multimarchés ont la possibilité de réagir sur d'autres marchés partagés, où les dommages infligés à la firme ayant pris l'initiative d'entreprendre des actions sont plus élevés que sur le marché où les actions ont lieu et où les coûts de la firme répondante sont faibles (Porter, 1980). Puisque les options de réponse augmentent les coûts potentiels des actions entreprises, la structure multimarchés qui les permet est une dissuasion à de tels comportements, ce qui limite les actions agressives sur l'ensemble des marchés partagés. Certains avantages peuvent être tirés de cette démarche, telle la possibilité de fixer des prix élevés (Evans et Kessides, 1994 ; Feinberg, 1985 ; Gimeno et Woo, 1996) ou le maintien de parts de marché stables (Heggstad et Rhoades, 1978). L'établissement de relations multimarchés produirait ainsi un ensemble de conditions sur les marchés visés, susceptibles de maintenir, voire d'améliorer la performance des firmes lorsque l'intensité concurrentielle diminue.

Porter (1980, 1985) et Karnani et Wernerfelt (1985) sont les premiers à introduire le concept de concurrence multipoints dans le champ de la stratégie. Porter, par exemple, analyse les conditions qui poussent les firmes à recourir à la « parade latérale », dans les secteurs du café grillé et de la mécanique aux États-Unis. Il estime que lorsque les firmes font appel à ce genre de réactions indirectes, c'est-à-dire sur des marchés différents de ceux ayant vu se produire l'action initiale, elles cherchent non seulement à ne pas provoquer un ensemble de compor-

tements en chaîne destructeurs, mais en plus à exprimer clairement leur insatisfaction et à avertir de la possibilité de représailles beaucoup plus sévères. De la même manière, Karnani et Wernerfelt (1985) développent deux concepts, la contre-attaque (réaction de même ampleur à une action significative) et l'équilibre mutuel (équilibre de pouvoir et de suprématie stratégique), pour exprimer et représenter la collusion tacite. Les études de cas menées par ces précurseurs ont ouvert la voie à d'autres contributions théoriques (Bernheim et Whinston, 1990 ; Chen, 1996) et des analyses empiriques systématiques (Barnett, 1993 ; Barnett, Greve et Park, 1994 ; Baum et Korn, 1996 ; Evans et Kesides, 1994 ; Gimeno et Woo, 1996 ; Smith et Wilson, 1995) permettant d'asseoir l'impact de la concurrence multipoints sur l'intensité de la rivalité.

D'autres chercheurs ont proposé le concept de tolérance mutuelle (Edwards, 1955 ; Feinberg, 1985 ; Bernheim et Whinston, 1990) qui avance que les firmes rivales sur plusieurs marchés se concurrencent moins intensément. En effet, bien que la concurrence multimarchés augmente les opportunités d'interdépendance (Areeda et Turner, 1979), le chevauchement des domaines de marché ne se traduit pas obligatoirement par une intensité aiguë de la concurrence. Lorsque les firmes reconnaissent l'aptitude des adversaires à exercer des représailles sur des marchés multiples et développent des anticipations de réactions croisées ou des variations conjecturales (Amit et *al.*, 1988 ; Feinberg, 1985 ; Scherer et Ross, 1990), le spectre des réactions influence le processus de décision réduisant ainsi la motivation à agir d'une manière agressive (Chen, 1996). Puisque le pouvoir de représailles peut être exercé d'une manière réciproque, la tolérance fondée sur les croyances et les anticipations de réactions croisées et sur la dissuasion devient mutuelle.

Sur le plan empirique, la tolérance mutuelle résulte de l'association du degré de contact multimarchés entre les acteurs rivaux sur les marchés géo-produits et de l'intensité de la concurrence subie par ces concurrents. Cependant, les résultats n'ont pas tous été convergents : les premières études ont trouvé un support mitigé pour l'hypothèse de la tolérance alors que les études plus récentes ont obtenu davantage de validation. Bien que ces différences puissent être expliquées à partir de bases méthodologiques (les études longitudinales ont montré plus de résultats homogènes sur le plan théorique que les études synchroniques), le manque de résultats probants peut également traduire les pro-

blèmes liés à la façon dont les chercheurs opérationnalisent les prédictions de l'hypothèse de tolérance mutuelle. À cet égard, la difficulté la plus importante de la recherche sur la tolérance mutuelle est probablement liée à la dépendance de la logique de la dissuasion à l'égard des attentes sur la probabilité et l'ampleur des représailles multimarchés par les firmes rivales. Ces croyances (et ces attentes) n'ont pas été empiriquement observées, parce qu'elles sont tacites, socialement construites et apprises *via* des processus de socialisation ou de « mise en scène » dans le secteur (Porac et Rosa, 1996 ; Porac et *al.*, 1995 ; White, 1981). Mais même dans le cas où elles seraient explicites, les annonces de réponses peuvent être insérées dans des signaux concurrentiels complexes, difficilement observables par les chercheurs.

Par conséquent, les recherches sur la tolérance mutuelle ont utilisé des variables indirectes pour capturer les menaces de représailles multimarchés, sous-tendant la tolérance. Une variable indirecte employée habituellement est le niveau de contacts multimarchés, impliquant que les firmes interagissant sur plusieurs marchés géo-produits disposent d'opportunités de représailles plus importantes que les entreprises qui interagissent sur un nombre restreint de marchés. Cependant, cette opérationnalisation des opportunités de représailles ne prend pas en compte l'asymétrie des intérêts stratégiques et l'hétérogénéité des ressources que les firmes rivales peuvent avoir dans différents points de contact (Young et *al.*, 1997).

S'il est vrai que la plupart des recherches menées ont été l'œuvre de chercheurs en stratégie, d'autres travaux, certes peu nombreux, issus du champ du marketing abordent également cette problématique (Jayachandran et *al.*, 1999). En effet, dans ce dernier champ, seules quelques recherches se sont intéressées aux réactions du marché (consommateurs et concurrents) aux actions (changements) affectant les variables marketing du prix, de la publicité et de la promotion (Ailawadi et *al.*, 2001), à la relation entre le degré de contacts multimarchés des firmes et l'intensité de la concurrence au niveau des lignes de produits (Jayachandran et *al.*, 1999) et au lien entre la concurrence multimarchés (et la familiarité perçue entre firmes qui en découle) et les stratégies d'entrée sur le marché (Clark et Montgomery, 1997 ; Gatignon et *al.*, 1990). Dans les développements qui suivent, nous nous inscrivons dans une perspective consistant à analyser les stratégies produits des firmes dans un cadre de concurrence multimarchés.

### **1.2. Concurrence multipoints et rivalité entre lignes de produit**

L'extension de la théorie de la concurrence multimarchés à la ligne de produits nécessite une clarification de celle-ci. La ligne de produits est considérée dans cette recherche comme constituée d'un groupe de produits, étroitement liés parce qu'ils fonctionnent d'une manière similaire, sont vendus aux mêmes clients et sont proposés dans les mêmes types de points de vente et dans la même catégorie de prix (Kotler, 1994).

Cependant, alors que la ligne de produits constitue un vecteur de différenciation de l'offre de la firme par rapport à celle de ses concurrents, force est de constater que, sous le coup de l'imitation et des contraintes techniques et économiques, la différenciation escomptée devient peu perceptible par la cible. Par conséquent, la segmentation opérée par une firme correspond beaucoup à celle de ses adversaires et la rivalité devient une forme de concurrence multimarchés. En effet, les stratégies de ligne segmentant le marché d'une façon identique conduisent à des contacts significatifs et donc à une concurrence multimarchés croissante entre les firmes opérant sur les mêmes marchés géographiques. La similitude des lignes de produits rivales se traduit dans de nombreux marchés par une profondeur comparable et des couples produit-marché identiques et tend à réduire l'intensité de la concurrence. De surcroît, la domination par les firmes de marchés différents *via* des lignes de produits conduit à la constitution de sphères d'influence, et se traduit par une motivation supplémentaire pour l'atténuation de la concurrence.

Toutefois, la retenue concurrentielle exprimée ici par le concept de tolérance mutuelle ne signifie pas des positions identiques sur l'ensemble des marchés visés par les firmes. Ces positions sont influencées par la proximité de la firme avec le marché, les liens culturels et historiques établis, le niveau de connaissances technologiques, la spécialisation, etc. (Bernheim et Whinston, 1990 ; Boudier-Bensebaa et Rizopoulos, 1999 ; Gimeno, 1999). Dans cette optique, lorsque les firmes bénéficient d'une asymétrie relationnelle, informationnelle ou de ressources sur des marchés ou des territoires, elles développent des sphères d'influence, dans lesquelles chaque firme « *peut informellement reconnaître la primauté des intérêts de l'autre sur des marchés importants, dans l'hypothèse que ses propres intérêts importants seront similairement reconnus* » (Bernheim et Whinston, 1990, p. 11).

L'influence exercée ici par une firme sur un territoire donné peut également jouer sur une ligne de produits donnée. En effet, au même titre que le territoire, le degré auquel une sphère d'influence est accordée à une firme est déterminé par l'avantage spécifique dont elle dispose sur chaque produit contesté. La sphère est, ainsi, le fruit de deux effets antinomiques : un effet de proximité et un effet d'éviction (Boudier-Bensebaa et Rizopoulos, 1999). Le premier fait jouer des facteurs tels que l'histoire et la connaissance pour créer, maintenir et consolider la domination d'un produit par une firme. Le second pousse la firme à reconnaître les intérêts liés aux produits proposés par ses adversaires, pour les mêmes raisons qui lui ont permis d'identifier ceux de ses propres produits. Comme les contacts multiples entre les firmes entraînent la tolérance mutuelle à cause de la dissuasion, les sphères d'influence renforcent cette dissuasion parce que les entreprises, cherchant à protéger leurs produits de référence des représailles des acteurs rivaux, évitent d'engager des actions susceptibles de provoquer des réactions sur de tels produits.

Les sphères d'influence modèrent ainsi la relation entre le contact multimarchés et l'intensité de la concurrence en favorisant la retenue des firmes (Baum et Korn, 1999 ; Jayachandran et *al.*, 1999). À partir de là, le concept de sphère d'influence permet de reconnaître que les contacts sur les produits de référence de la firme concurrente sont efficaces dans la réduction de la lutte émanant de ce rival.

Proposition 1 : Lorsque les firmes ont des contacts sur plusieurs marchés et disposent de sphères d'influence associées à leurs lignes de produits, elles évitent l'affrontement et se tolèrent mutuellement.
---

Le concept de sphère d'influence suggère également que les firmes ne subissent pas d'une manière identique sur tous les produits les mêmes représailles. Les menaces de représailles multimarchés sont déployées pour défendre et maintenir des positions sur les produits considérés comme stratégiques. Quand les entreprises peuvent se développer sur ce qui est considéré comme marchés de référence de leurs rivales et signalent ainsi leurs capacités à réagir sur ces segments *leaders*, chaque firme va alors chercher à se concentrer sur ces segments afin d'améliorer et de consolider sa position dominante.

Toutefois, bien que l'objectif premier des stratégies produit ne consiste pas forcément à bloquer la concurrence, mais à répondre de façon rentable aux attentes des consommateurs et à exploiter les éco-

nomies d'échelle et d'envergure, force est de constater que l'incursion par le truchement des lignes de produits sur les marchés clés des concurrents (au moyen de produits sentinelles) répond à la nécessité de protéger les intérêts de la firme sur ses propres produits de référence. Cette dimension intentionnelle ne devient cependant apparente que lorsque la nature multimarchés de la concurrence entre lignes de produit est considérée.

Dans cette optique, pour les firmes faisant face à ce type de concurrence, et une fois admises les sphères d'influences des unes et des autres, des actions simples comme des promotions fondées sur le prix sur un marché particulier risquent d'avoir des effets désastreux si elles déclenchent une spirale concurrentielle affectant plusieurs marchés communs partagés. Dès lors, il faut considérer les effets de ces actions sur les marchés multiples qui n'entrent pas forcément dans la démarche stratégique de départ.

Proposition 2 : Lorsque les entreprises peuvent accéder aux marchés de références de leurs rivales, elles signalent leurs capacités de réactions sur ces marchés. Dès lors, chaque firme prise individuellement va s'efforcer de maintenir et consolider sa position dominante sur sa sphère d'influence.

La partie qui suit présente et justifie le champ d'observation sur lequel s'appuie cette recherche et expose la méthodologie adoptée.

## **2. Méthodologie et champ d'observation**

L'examen de l'influence de la domination par la ligne de produits sur l'intensité de la concurrence a pour terrain d'étude le secteur des cosmétiques. Nous présenterons tour à tour le positionnement épistémologique de notre recherche ainsi que nos choix méthodologiques (2.1.), puis les principales caractéristiques de la collecte de données (2.2.).

### **2.1. L'étude de cas : justification, sélection et description**

Comme cette recherche vise à développer et à enrichir la théorie de la concurrence multimarchés, elle s'appuie sur le raisonnement abductif proposé par Peirce (1931). Ce raisonnement privilégie la démarche qui, à partir d'un ensemble d'expériences connues, permet d'en imaginer de nouvelles (Barreau, 1995). Il est jugé fructueux lorsque l'objectif de la recherche est la découverte de nouvelles choses, d'autres variables et d'autres relations que celles mises en avant par le cadre théorique sollicité (Dubois et Gadde, 2002). Il crée ainsi une fertilisation croisée pertinente où de nouvelles combinaisons sont développées par le biais de la conjugaison des modèles théoriques établis et les nouveaux concepts ou approches issus de la confrontation avec le réel. La modification du système théorique – ici la théorie de la concurrence multimarchés – résulte en outre tant des résultats empiriques que des intuitions théoriques se produisant durant le processus de recherche.

Méthodologiquement, cet article s'appuie sur l'étude de cas (Gerring, 2004 ; Yin, 1994) pour répondre aux questions soulevées par le corpus théorique de la première partie. Nous comparons ainsi les propositions théoriques avec les « faits » pertinents du cas (Ragin, 1994), étant entendu que lorsque les résultats empiriques obtenus sont en opposition avec nos conjectures, nous chercherons à en comprendre les raisons pour développer ensuite une réponse théorique appropriée. Cette démarche abductive de « clarification réciproque » est décrite par Ragin (1994, p. 88) comme « *la recherche qui clarifie les concepts (les cadres analytiques clés) et les catégories empiriques d'une façon réciproque* ».

Quatre raisons nous ont conduit à choisir le secteur des cosmétiques comme terrain empirique pour notre étude de cas. D'abord, les entreprises de ce secteur opèrent à un niveau global et sont donc présentes simultanément sur plusieurs marchés, multipliant ainsi les opportunités de contacts entre elles. Ensuite, les producteurs opèrent dans un environnement concurrentiel nécessitant un degré élevé de consolidation. Ceci a conduit plusieurs firmes à entreprendre ces dernières années des programmes de réorganisation et de recentrage de leurs portefeuilles pour rationaliser leur activité en focalisant les ressources sur le développement de marques fortes aptes à pénétrer un certain nombre de marchés et à y développer des sphères d'influence. En troisième lieu, le

système de distribution de détail dans le secteur des cosmétiques présente la particularité d'être multi-canal, avec des circuits de masse et sélectifs, multipliant ainsi les points de contact entre les firmes concurrentes. Enfin, c'est un secteur où l'innovation produit est cruciale pour stimuler la demande, à l'instar du marché des soins capillaires, où la croissance est largement tirée par le développement de (lignes de) produits à valeur ajoutée disposant de propriétés multifonctionnelles (*i.e.* shampoings 2 en 1 puis 3 en 1). Onze marchés composent le secteur des cosmétiques : soins capillaires ; soins de la peau ; maquillage ; fragrances ; produits de bain et de douche ; hygiène de la bouche ; après-rasage ; déodorants ; bronzage ; soins pour bébés ; dépilatoires. Le marché des soins capillaires, de loin le plus important en valeur de ce secteur (tableau 1), se caractérise par un taux de pénétration élevé pour les shampoings et une forte croissance pour les colorants. Dans ce marché, les principales firmes productrices cherchent à dynamiser les ventes, par le biais des nouveautés et de la diversification des cibles sur des critères d'âge (enfants, adolescents, adultes et seniors) ; de genre (produits féminins ou masculins) ; ethniques ou de styles de vie.

**Tableau 1 –** *Chiffres d'affaires (en millions de dollars US) et poids (en %) des marchés composant le secteur des cosmétiques (source : adapté d'Euromonitor 2003)*

Marchés	2002	2003	2004 (prévisions)
Soins capillaires	37265,4 (20,74 %)	38253,6 (20,72 %)	39395,7 (20,72 %)
Soins de la peau	33645,6 (18,73 %)	34908,0 (18,91 %)	36257,4 (19,07 %)
Maquillage	25293,7 (14,08 %)	26044,4 (14,11 %)	26865,1 (14,13 %)
Fragrances	20408,5 (11,36 %)	20874,0 (11,31 %)	21466,5 (11,29 %)
Produits de bain et de douche	19139 (10,65 %)	19319,6 (10,46 %)	19586,2 (10,30 %)
Hygiène de la bouche	19034,8 (10,59 %)	19474,5 (10,55 %)	19946,7 (10,49 %)
Après-rasage	13943,2 (7,76 %)	14626,7 (7,92 %)	15299,5 (8,05 %)
Déodorants	8041,9 (4,48 %)	8239,1 (4,46 %)	8483,0 (4,46 %)
Bronzage	3450,7 (1,92 %)	3590,5 (1,91 %)	3735,2 (1,96 %)
Soins pour bébés	3.127 (1,74 %)	3234,2 (1,75 %)	3361,1 (1,77 %)
Dépilatoires	2324,7 (1,29 %)	2437,1 (1,32 %)	2254,5 (1,19 %)
Total	179664,6 (100 %)	184593,4 (100 %)	190154,4 (100 %)

Par ailleurs, les cinq firmes suivantes font l'objet de nos investigations : l'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive et Hen-

kel. La sélection de ces entreprises s'est effectuée sur la base de trois critères :

- la part de marché dans le secteur des cosmétiques ;
- la part de marché dans les soins capillaires ;
- la présence de la firme dans différents marchés du secteur des cosmétiques.

Le tableau 2 ci-après fournit les parts de marché mondiales (en pourcentage) des entreprises du secteur des cosmétiques.

**Tableau 2** – *Part de marché des principales firmes opérant dans le secteur des cosmétiques (source : adapté d'Euromonitor 2003)*

<i>Entreprises</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
L'Oréal Groupe	9,0	9,3
Unilever Group	8,7	8,5
Procter & Gamble Co	8,3	8,1
Colgate-Palmolive Co	4,5	4,3
Gillette Co	3,9	3,9
Estée Lauder Cos Inc	3,7	3,7
Beiersdorf AG	2,7	2,9
Avon Products Inc.	2,9	2,8
Shiseido Co Ltd	2,9	2,7
Johnson & Johnson Inc.	2,2	2,2
Henkel KgaA	1,8	1,9
Kao Corp.	1,8	1,7
Kanebo Ltd	1,7	1,7
LVMH	1,5	1,6
Wella AG	1,4	1,4
Pfizer Inc	1,3	1,3
Coty Inc	1,2	1,3
GlaxoSmithKline Plc	1,3	1,3
Revlon Inc	1,3	1,2
Mary Kay Inc	1,0	1,0
Private Label	2,1	2,2
Autres	34,9	35,1
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Ce tableau permet de constater que les positions concurrentielles des trois premières firmes, L'Oréal, Unilever et Procter & Gamble, qui se détachent nettement de leurs poursuivantes, sont très proches, suggérant qu'elles disposent d'une similitude des ressources et des capacités pour entreprendre des actions. Colgate Palmolive, qui occupe le quatrième rang dans ce secteur est à 5 points de parts de marché du

*leader*, et Henkel, cinquième firme retenue dans notre analyse, est encore plus loin dans le classement général (onzième rang). Cette entreprise a été sélectionnée en raison de sa part de marché significative sur le marché des soins capillaires (le plus attractif et le plus important en valeur).

Le tableau 3 présente les parts de marché des cinq firmes retenues sur le marché des soins capillaires.

**Tableau 3 –** *Parts de marché des principales firmes sur le marché des soins capillaires (source : adapté d’Euromonitor 2003)*

<i>Entreprises</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Procter & Gamble	18,9	18,5
L’Oréal	16,6	17,2
Unilever	12,1	12,1
Henkel	4,9	5,2
...	...	...
Colgate-Palmolive	2,0	2,0

Les trois premières du classement général (secteur des cosmétiques) occupent les trois premiers rangs respectivement Procter & Gamble, L’Oréal puis Unilever, suivies de Henkel en 4ème position puis de Colgate-Palmolive beaucoup plus loin dans le classement. Entre 2001 et 2002, l’évolution des parts de marché a été positive pour L’Oréal (qui dispute dorénavant le *leadership* de ce marché à Procter & Gamble) et pour Henkel, négative pour Procter & Gamble et stable pour Unilever et Colgate-Palmolive. Cette évolution va se retrouver dans les actions et l’intensité concurrentielle enregistrée entre ces différents acteurs, comme nous le verrons plus loin dans l’analyse détaillée des actions engagées.

La section suivante expose les choix retenus pour collecter les données.

## **2.2. La collecte des données**

Cette recherche se fonde sur une analyse de données secondaires multisources afin d’atténuer les biais inhérents à l’emploi d’une seule source d’information et d’augmenter la fiabilité des données traitées. Ainsi, nous avons inclus dans notre étude de cas des articles de presse

professionnelle, des rapports d'activité, des articles académiques, une base de données sectorielles Euromonitor et des données recueillies *via* deux moteurs de recherche : le premier est anglophone – Proquest – et le second est francophone – Europresse. Trois étapes majeures caractérisent notre processus de recherche.

– La première étape de notre collecte des données a commencé par l'identification des marques phares des cinq firmes objet de cette recherche, de leurs poids respectifs dans les différents marchés du secteur des cosmétiques. Cette démarche nous a permis d'identifier les sphères d'influence de chacune des cinq firmes étudiées.

– La deuxième étape a consisté à identifier puis recenser l'ensemble des actions engagées dans le secteur des cosmétiques et, en particulier, celles relatives à la stratégie produit de chacune des cinq firmes retenues. Au regard de la nature globale des principales sources d'information utilisées (base de données Euromonitor et moteurs de recherche Proquest et Europresse), les actions ainsi repérées se situent à un niveau stratégique. Leur nombre, naturellement limité, n'entache cependant en rien la pertinence de ces données pour analyser et comprendre le jeu concurrentiel entre les firmes rivales sur les différents marchés du secteur des cosmétiques. D'ailleurs, notre analyse a été étendue à la période 1996-2003 afin de disposer de données suffisamment nombreuses et couvrant une période significativement longue permettant d'assurer une certaine validité des résultats.

– Pour la suite de notre démarche, nous avons procédé de la manière suivante :

- catégorisation des actions liées à la stratégie produit (lancement, extension, acquisition, retrait ou cession, etc.) ;
- répartition des actions répertoriées pour chaque entreprise selon les différents marchés ;
- comparaison des actions relatives aux différents marchés par paires d'entreprises puis pour les cinq firmes simultanément pour évaluer l'intensité concurrentielle, et rapprocher le résultat obtenu aux sphères d'influence de chacune d'entre elles.

– Nous avons, enfin, évalué les variables clés de la manière suivante :

- les *actions* : ne sont considérées dans cette recherche que les actions effectives menées par les firmes étudiées entre 1996 et 2003. Par conséquent, les intentions affichées (ef-

fets d'annonce) ne sont pas prises en compte dans la comptabilisation des actions en vue d'éviter les actions qui ne seront pas du tout converties. Les actions retenues correspondent à des actions d'envergure significative portant sur les lignes de produits relatives aux 11 marchés. Aussi sont-elles faibles en nombre et renvoient-elles à des réactions de même nature et de même intensité. Ce choix limité aux actions estimées majeures, telles l'acquisition d'une marque concurrente, se justifie par le potentiel de celles-ci à modifier durablement la demande et, par conséquent, à modifier la structure concurrentielle.

- la *sphère d'influence* : correspond au marché sur lequel la firme dispose d'une part de marché dominante, *via* une marque phare ou plusieurs marques.
- le nombre de contacts : si de nombreuses opérationnalisations sont proposées dans la littérature (Gimeno et Jeong, 2001), nous pouvons cependant constater que celle qui est retenue par le chercheur est généralement déterminée par la nature des données disponibles. Trois niveaux d'analyse des contacts multimarchés peuvent être distingués dans la littérature : le niveau du marché (niveau agrégé où l'on va chercher à capturer les contacts multimarchés entre l'ensemble des firmes opérant sur le marché), le niveau de la firme sur le marché (où l'on va s'intéresser aux contacts d'une firme focale avec l'ensemble des autres acteurs sur un marché focal) et le niveau dyadique (où l'on va analyser les contacts entre paires de firmes sur l'ensemble de leurs marchés). Le niveau agrégé, essentiellement traité dans des travaux en sciences économiques, est davantage adapté à une approche de la concurrence multimarchés fondée sur les aires géographiques et s'avère difficilement applicable aux lignes de produits en raison notamment du nombre extrêmement élevé de contacts générés. Le niveau de la firme, contraint le chercheur à retenir une firme focale et un marché particulier en vue d'analyser les contacts de celle-ci avec l'ensemble des firmes rivales principales sur ce marché. Ce niveau d'analyse n'est pas non plus approprié à notre cas dans la mesure où le choix de la firme focale n'est pas aisé puisqu'en fonction du marché (sur les onze qui

composent le secteur des cosmétiques) la firme focale change. Le niveau dyadique est probablement le plus naturel pour capturer les contacts multimarchés (Gimeno et Jeong, 2001) puisque les actions sont généralement orientées vers une firme rivale et non vers l'ensemble du marché. De plus, en étudiant les cinq firmes majeures du secteur, l'approche dyadique permet de capturer et d'évaluer leurs contacts par le biais d'actions orientées des unes envers les autres. C'est ce niveau d'analyse que nous retiendrons dans cette recherche.

Les développements qui suivent sont consacrés à l'analyse et à l'interprétation des données collectées en vue de répondre au double objectif de cette recherche, en l'occurrence la pertinence de l'analyse multimarchés et de la notion de sphère d'influence pour comprendre et éclairer la nature et l'intensité de la rivalité entre lignes de produits.

### **3. Analyse des résultats et implications de la recherche**

Cette dernière partie analyse les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent (3.1) et présente les principaux apports théoriques et managériaux de cette recherche (3.2.).

#### **3.1. Analyse et discussion des résultats**

Le tableau 4 ci-dessous fournit les positions globales (parts de marché et classements) des cinq firmes étudiées sur chacun des onze marchés composant le secteur des cosmétiques. Unilever domine les marchés des déodorants (plus de 25 %) et des produits de bain et de douche (plus de 20 %). L'Oréal est *leader* sur les marchés du maquillage (produits de couleurs) avec plus de 18 % de part de marché, des produits de bronzage avec près de 12 % de part de marché et des produits de soins pour la peau (près de 9 %). Colgate-Palmolive occupe le premier rang en termes de part de marché sur les produits d'hygiène buccale avec plus de 23 %. Procter & Gamble est *leader* sur le marché des produits capillaires avec près de 19 % de part de marché. Enfin, Henkel occupe des positions plus ou moins confortables sur les six marchés sur

lesquels elle opère (rang variable de la 4<sup>ème</sup> position à la 19<sup>ème</sup> selon le marché).

**Tableau 4 – Parts de marché et classements des principales firmes sur les différents marchés du secteur des cosmétiques**

	L'Oréal	Procter & Gamble	Unilever	Henkel	Colgate-Palmolive
Soins capillaires	17,2 (2)	<b>18,5 (1)</b>	12,1 (3)	5,2 (4)	2,0 (9)
Soins de la peau	<b>8,8 (1)</b>	4,6 (6)	5,4 (5)	1,1 (19)	
Maquillage (produits couleurs)	<b>18,7 (1)</b>	8,6 (3)			
Fragrances	8,9 (2)	3,1 (10)	6,6 (4)		
Produits de bain et de douche		7,3 (3)	<b>20,3 (1)</b>	2,7 (5)	9,4 (2)
Hygiène buccale		8,1 (4)	9,1 (3)	1,3 (11)	<b>23,3 (1)</b>
Après-rasage	2,0 (10)	2,6 (7)	6,3 (3)	0,8 (15)	2,6 (7)
Déodorants	3,2 (8)	9,6 (2)	<b>25,7 (1)</b>	3,5 (6)	6,1 (5)
Bronzage	<b>11,8 (1)</b>				
Soins pour bébé	5,1 (2)		0,9 (13)	0,9 (12)	2,2 (5)
Dépilatoires				0,5 (16)	

Note : Le premier nombre correspond à la part de marché (en %) de chaque firme en 2002. Le nombre entre parenthèses représente le rang (en gras lorsque la firme est *leader*) occupé par la firme sur le marché concerné.

L'analyse des actions portant sur les lignes de produits des cinq firmes<sup>2</sup> et de leurs contacts multimarchés sera effectuée en évaluant les comportements de ces entreprises prises deux à deux (approche dyadique). Plusieurs méthodes d'évaluation des contacts existent et vont de la simple comptabilisation du nombre de contacts par paires d'entreprises (en l'occurrence dix paires dans notre cas) sur les différents marchés du secteur des cosmétiques, à des formes plus évoluées et plus complexes qui tiennent notamment compte de la pondération des contacts. Baum et Korn (1999) ont proposé une évaluation pondérée des contacts multimarchés dans la mesure où les marchés ne sont pas d'égale importance et les positions des firmes sur chacun d'entre eux sont différentes. En adaptant cette méthode à notre contexte, la pondération des contacts entre deux firmes  $i$  et  $j$ , s'effectue en fonction de l'importance de chaque marché ( $CA_i$ ) et du poids de chaque firme sur ce marché ( $CA_i$  et  $CA_j$ ) :

<sup>2</sup> Les auteurs tiennent à la disposition du lecteur les données brutes sur lesquelles s'appuie cette analyse.

$$CMM_{ij} = \sum [(CA_i/CA_n + CA_j/CA_n) \times (I_{in} \times I_{jn})] / \sum I_{in} + \sum I_{jn}$$

où  $CMM_{ij}$  indique l'intensité des contacts multimarchés entre les firmes  $i$  et  $j$  ; et

$I_{in}$  correspond à la présence/absence de la firme  $i$  sur le marché  $n$  et prend respectivement les valeurs 1 ou 0 (idem pour  $I_{jn}$ ).

Cette mesure présente l'avantage d'être symétrique dans le sens où  $CMM_{ij} = CMM_{ji}$ , prend la valeur 0 si les deux firmes n'ont pas de contact en commun ( $I_{in} \times I_{jn} = 0$ ) et une valeur  $> 0$  à partir d'un seul contact, et permet ainsi de hiérarchiser les paires de firmes en fonction de leur niveau de contacts multimarchés.

L'application de cette démarche d'évaluation des contacts multimarchés permet de vérifier la conjecture, issue de la littérature sur la théorie de la concurrence multipoints, selon laquelle plus les firmes ont de contacts (marchés communs partagés), ont des ressources similaires (capacités, compétences et ressources) et agissent sur des marchés stratégiques – sphères d'influence des deux firmes –, plus elles ont tendance à se tolérer mutuellement (réduction du nombre d'actions engagées l'une envers l'autre).

La base de données Euromonitor 2003 nous a permis d'identifier les sphères d'influence de chacune des cinq firmes sur les onze marchés du secteur des cosmétiques à travers l'importance stratégique que revêtent ces derniers pour les firmes étudiées et la position occupée par leurs marques phares. Il s'avère ainsi que :

- le marché des soins capillaires, constitue la sphère d'influence de Procter & Gamble avec sa marque phare Pantène Pro-V (7,1 % de part de marché en 2002) ;
- le marché du maquillage (produits de couleurs) représente la sphère d'influence de L'Oréal avec sa marque *leader* Gemey/Maybelline (7,7 % de part de marché en 2002) ;
- le marché des produits de bain et de douche symbolise la sphère d'influence de la firme Unilever avec sa marque phare Dove (6,4 % de part de marché en 2002) ;
- le marché des déodorants incarne la sphère d'influence de la firme Unilever avec sa marque de référence Rexona (10,6 % de part de marché en 2002) ;

- le marché de l'hygiène buccale correspond à la sphère d'influence de Colgate-Palmolive avec sa marque *leader* Colgate (15,5 % de part de marché en 2002) ;
- la firme Henkel n'occupe pas de position dominante sur les différents marchés du secteur des cosmétiques ;
- l'on observe, par ailleurs, à partir du tableau 4 que L'Oréal est *leader* sur le marché de soins de la peau et sur celui des produits pour bronzage ;
- enfin, sur les quatre marchés restant, en l'occurrence ceux de l'après rasage, des fragrances, des produits dépilatoires et des soins pour bébés, aucune des cinq firmes étudiées n'occupe de position dominante.

Au regard de la comparaison par paire de firmes, l'on pourrait ainsi s'attendre à observer une moindre intensité concurrentielle (plus de tolérance) entre les firmes Procter & Gamble et Unilever (ayant le niveau de contacts multimarchés le plus élevé), car les possibilités de réactions des deux firmes sont multiples et variables selon l'importance des marchés, comparées à celles qui s'offrent à la paire L'Oréal et Colgate-Palmolive (ayant le niveau de contacts multimarchés le plus faible).

Le tableau 5 présente le nombre d'actions engagées par chacune des cinq firmes par marché, en prenant à chaque fois comme référence la firme dont le marché constitue la sphère d'influence.

Une première analyse descriptive des résultats du tableau 5 ci-dessus montre que le marché des soins capillaires, le plus important en valeur, totalise 30 % du total des actions entreprises par les cinq firmes. Ce marché, sphère d'influence de Procter & Gamble, a recueilli 7 actions sur les 19 (soit 37 %) effectuées par cette firme au cours de la période observée (1996-2003). Ce marché a également recueilli 12 actions de la part de L'Oréal, qui occupe le deuxième rang en termes de parts de marché, et qui dispute la primauté de ce marché avec le *leader* (comme en témoigne l'amélioration de la part de marché de L'Oréal et la diminution de celle de Procter & Gamble entre 2001 et 2002). L'importance du marché des soins capillaires (en valeur) se traduit par son attractivité pour d'autres firmes de l'échantillon observé, à l'instar de Unilever, qui occupe le 3ème rang et qui a engagé 7 actions sur ce marché. Ces trois firmes ayant engagé des actions sont aussi les seules à disposer de parts de marché significatives et de poids comparables (cf. tableaux 2 et 3).

**Tableau 5 – Répartition des actions relevant de la stratégie produit par firme et par marché**

Marchés	L'Oréal	Procter & Gamble	Unilever	Henkel	Colgate-Palmolive	Total
Soins capillaires	12	7*	7	6	0	32
Soins de la peau	13*	4	1	0	0	18
Maquillage (produits couleurs)	6*	1	0	0	0	7
Fragrances	7	2	7	0	0	16
Produits de bain et de douche	0	3	0*	0	6	9
Hygiène buccale	0	1	0	0	7*	8
Après-rasage	1	1	2	0	0	4
Déodorants	0	0	4*	0	4	8
Bronzage	4*	0	0	0	0	4
Soins pour bébé	0	0	0	0	1	1
Dépilatoires	0	0	0	0	0	0
Total	43	19	21	6	18	107

\* Indique le marché - sphère d'influence - de la firme

Le marché des produits de soins de la peau, deuxième par son importance en valeur, représente la sphère d'influence de L'Oréal et totalise 18 actions de la part des cinq firmes. L'Oréal a entrepris 13 actions sur les 43 qu'elle a effectuées (soit 30 %) sur l'ensemble de la période observée. En revanche, peu d'autres actions ont été engagées par les deux concurrents de L'Oréal, à savoir Procter & Gamble et Unilever, qui occupent des positions significatives, mais loin derrière le *leader*.

Le marché des produits de maquillage, troisième par son importance en valeur, constitue la sphère d'influence de L'Oréal, qui réalise au cours de la période observée la quasi totalité des actions (6 sur 7), lesquelles actions représentent 14 % des 43 engagées au total. Procter & Gamble, occupant le 3ème rang sur ce marché et seul concurrent de L'Oréal sur ce marché parmi les 5 firmes observées, n'entreprend qu'une action.

Sur le marché des fragrances, qui réalise le 4ème chiffre d'affaires du secteur des cosmétiques, L'Oréal occupe le deuxième rang (le premier revenant à une entreprise ne relevant pas de l'échantillon observé) et réalise 7 actions sur les 16 inventoriées (soit 44 %), à égalité avec Unilever qui se situe au 4ème rang sur ce marché.

Sur le marché de l'hygiène buccale, le *leader* Colgate-Palmolive a engagé l'essentiel des actions (7 sur 8). Ces sept actions représentent par ailleurs près de 40 % du total des actions lancées par la firme durant la période étudiée. Ce marché constitue donc sa sphère d'influence (l'entreprise contrôle près du quart de ce marché), ce qui pourrait expliquer l'absence d'actions émanant des autres acteurs observés.

Unilever, *leader* du marché des déodorants (plus du quart du marché), y a engagé la moitié des actions enregistrées, à égalité avec Colgate-Palmolive, bien que cette firme n'occupe que le 5ème rang en termes de parts de marché.

Sur le marché des produits de bronzage, les 4 actions enregistrées reviennent au *leader* L'Oréal (les autres acteurs de l'échantillon y étant absents), ce marché constituant sa 3ème sphère d'influence, après les soins de la peau et le maquillage.

Les marchés – soins pour les bébés et produits dépilatoires – sont marginaux en termes de nombre d'actions engagées et ne nécessitent pas, par conséquent, de commentaires particuliers.

Une seconde analyse des résultats se fonde sur la mise en relation du nombre d'actions engagées par chaque firme de chaque dyade sur les marchés sphères d'influence de sa rivale. Nous avons retenu les deux dyades pour lesquelles l'intensité des contacts multimarchés est la plus forte (Procter & Gamble – Unilever ; Unilever – Colgate-Palmolive) pour les contraster avec les deux dyades ayant généré le niveau de contacts le plus faible (L'Oréal – Colgate-Palmolive ; L'Oréal – Henkel).

- Dyade Procter & Gamble – Unilever (niveau de contacts multimarchés élevé :  $CMM_{ij} = 0,155$ ) : le nombre d'actions engagées par Unilever sur le marché sphère d'influence de Procter & Gamble (soins capillaires) est de 7 actions, alors que cette dernière a mené 3 actions sur le marché des produits bain et douche, le plus important en termes de chiffre d'affaires des deux sphères d'influence de son concurrent, et n'a pas lancé d'action sur le marché des déodorants. On n'observe pas de tolérance mutuelle entre ces deux firmes sur leurs marchés sphères d'influence. L'explication est à chercher du côté de la grande attractivité du marché des soins capillaires, sphère d'influence de Procter & Gamble, (marché le plus important en termes de chiffres d'affaires et

qui connaît la croissance la plus élevée – cf. tableau 1) qui incite les différents concurrents à y être présents de manière active. Face à cette incursion, on remarque des réactions de Procter & Gamble sur la plus importante sphère d'influence que compte Unilever.

- Dyade Unilever – Colgate-Palmolive (niveau de contacts multimarchés élevé :  $CMM_{ij} = 0,149$ ) : le nombre d'actions engagées par Colgate sur les sphères d'influence d'Unilever est de 4 actions sur le marché des déodorants et 6 actions sur les produits bain et douche. Unilever n'a en revanche, pas engagé d'action sur le marché de l'hygiène buccale, sphère d'influence de Colgate-Palmolive. On n'observe pas non plus de tolérance mutuelle entre ces deux firmes car on comptabilise des incursions de Colgate-Palmolive dans la sphère d'influence d'Unilever sans que cela ne suscite de réactions ni de représailles de la part de cette dernière.
- Dyade L'Oréal – Colgate-Palmolive (niveau de contacts multimarchés faible :  $CMM_{ij} = 0,040$ ) : il n'y a pas d'actions comptabilisées en raisons de la non-présence respective de chaque firme sur les marchés sphères d'influence de sa rivale.
- Dyade L'Oréal – Henkel (niveau de contacts multimarchés faible :  $CMM_{ij} = 0,044$ ) : la firme Henkel n'a pas entrepris d'action sur les produits de soins de la peau, seul marché sphère d'influence de L'Oréal sur lequel opère la firme Allemande. Henkel n'ayant pas de sphère d'influence, les actions engagées par L'Oréal n'auraient pas été considérées comme la visant en particulier. Deux explications concurrentes peuvent être proposées. La première, peu plausible néanmoins, considère que l'absence d'actions mutuelles sur les marchés sphères d'influence (ou les plus importants) de chacune des deux firmes révèle une retenue mutuelle des dernières. La seconde, plus crédible, explique l'absence d'actions de la firme Henkel sur le marché sphère d'influence de L'Oréal par la faiblesse des moyens d'action de la première (asymétrie des ressources en faveur de cette dernière) et le non-engagement d'actions de la part de L'Oréal par la non-domination de Henkel sur aucun des onze marchés que compte le secteur des cosmétiques.

Globalement, il ressort de notre analyse que :

- la conjecture liée à la présence de la tolérance mutuelle entre firmes rivales opérant sur plusieurs marchés communs ne semble pas corroborée par les résultats de l'analyse dyadique sur le marché des cosmétiques ;

- la conjecture liée à la tendance des firmes à se concentrer sur les marchés importants afin d'y améliorer et consolider leur position dominante est confirmée par nos résultats. En effet, l'essentiel des actions observées de chaque firme, relatives à sa stratégie produit, porte sur sa sphère d'influence ;

- les firmes agissent davantage sur les marchés importants en valeur, même lorsqu'elles n'y disposent pas de parts de marché significatives (celui des soins capillaires est éloquent à cet égard), que sur les marchés de moindre importance (par exemple, le marché des soins pour bébé où l'Oréal occupe le 2ème rang, mais n'y entreprend aucune action). Cette inertie s'expliquerait davantage par la faible attractivité du marché que par peur de représailles des autres acteurs ;

- la concurrence aiguë observée sur le marché des capillaires peut être expliquée par le fait qu'il porte le secteur des cosmétiques et qu'une modification des positions concurrentielles des firmes peut changer la hiérarchie du secteur dans son ensemble (cf. tableau 2).

- certaines firmes peuvent, lorsqu'elles dominent largement leur sphère d'influence, adopter des comportements « prédateurs » sur d'autres marchés, qui constituent les sphères d'influence des autres acteurs surtout lorsqu'elles y occupent des positions de challenger (L'Oréal sur le marché des capillaires ; Colgate sur le marché des produits de bain et de douche ainsi que celui des déodorants ; Procter & Gamble sur le marché des soins pour la peau ; Unilever sur le marché des fragrances). Ces firmes s'affranchissent ainsi de la retenue et de la tolérance mutuelle.

### ***3.2. Implications théoriques et managériales***

Les résultats obtenus dans cette recherche montrent à l'évidence que les entreprises étudiées du secteur des cosmétiques se déploient sur plusieurs marchés en s'appuyant sur leurs lignes de produits. L'étude s'est focalisée particulièrement sur les firmes qui ont des intérêts significatifs liés à des marques précises sur les marchés focaux. Ces firmes ont aussi, pour l'essentiel, des capacités à adopter des comportements

concurrentiels sur des marchés sur lesquels leurs concurrents ont des intérêts propres liés à leurs marques et lignes de produits. Les implications théoriques de ces résultats font que les firmes *leaders* ont tendance à engager l'essentiel de leurs actions sur leurs marchés sphères d'influence et à maintenir l'équilibre des parts de marché (tendance confirmée dans cette approche par la stabilité des positions, pour la période observée, des cinq firmes sur les onze marchés qui composent le secteur des cosmétiques). L'exécution de l'essentiel des actions dans les sphères d'influence laisse entendre une centralité des investissements, et donc des ressources dont l'influence semble plus forte que celle générée par les variables de type part de marché. En effet, les firmes avec des ressources centrées sur un marché sont en mesure de maintenir l'équilibre des parts de marché si elles ont des contacts sur les marchés sur lesquels leurs concurrents ont une centralité de ressources également élevée. Par conséquent, bien que la domination par la part de marché soit le résultat de la délimitation de la sphère d'influence, celle-ci n'est pas issue de la domination par la part de marché, elle repose plutôt sur l'avantage sous-jacent en ressources.

Ce lien entre centralité des ressources et des investissements et renforcement ou maintien de la position des acteurs suggère que les firmes peuvent avoir des avantages en ressources sur certains marchés, à partir d'une efficacité différentielle, ce qui leur procurerait une rente (définie comme la différence entre les coûts moyens de l'entreprise et le prix de concurrence) même en l'absence de retenue. Cependant, si les firmes concurrentes ne peuvent pas s'empêcher d'opérer sur certains marchés, en raison de leur importance ou de leur potentiel de croissance, l'acteur *leader* serait dans l'obligation d'exercer une pression concurrentielle intense pour maintenir sa position de marché, même si cet effet se traduit par une perte substantielle de revenus. Ainsi, à l'instar de Chen (1996) qui estime que les contacts multimarchés ont des poids différents selon l'importance respective de ces derniers, nos résultats considèrent le rôle des intérêts asymétriques associés aux marchés où les contacts ont lieu *via* les actions sur les lignes de produits.

Bien que la littérature souligne que la probabilité de retenue des firmes rivales est forte quand une firme concurrente a engagé des ressources importantes sur des marchés en dépit de leur attractivité, nos résultats montrent, dans le secteur des cosmétiques, que les firmes s'émancipent globalement de la retenue et de la tolérance mutuelle en adoptant des comportements offensifs sur des marchés sphères

d'influence de leurs concurrents lorsque ces marchés sont jugés très attractifs et porteurs. Des auteurs comme Gimeno (1999) n'ont pas exclu que des marchés et des lignes de produit « clés » sur lesquels les concurrents ont des revendications supportées par des engagements de ressources substantiels puissent connaître des chocs temporaires de rivalité très intense.

Par ailleurs, et à partir du concept de sphère d'influence, la reconnaissance mutuelle d'intérêts sur des marchés et des lignes de produits sert également à renforcer les directions particulières de l'expansion des marchés. En effet, et comme nous l'avons évoqué ci-dessus, les firmes observées obtiennent des gains, sinon un maintien, de position sur les marchés où elles ont engagé des ressources importantes. Cette centralité des investissements et des ressources tend à renforcer la spécialisation en matière de lignes de produits et reste déterminée aussi bien par des processus externes – l'interaction concurrentielle entre des acteurs multimarchés – que par des choix internes. Dès lors, les sphères d'influence deviennent des structures concurrentielles auto reproductrices (Leifer et White, 1990) lorsque le comportement concurrentiel des firmes renforce les différences de position initiales sur les marchés et les lignes de produits. Une application intéressante de cet argument pourrait conduire à l'étude de la spécialisation des firmes en matière de lignes de produits. Dans cette optique, D'Aveni (2002, p. 16) considère « *que Johnson & Johnson, géant des articles pour bébés, ne fabrique pas de couches-culottes ; tandis que Procter & Gamble, la firme des savons et shampoing, n'en fabrique aucun pour les tout-petits. La raison à cela, ...ces deux firmes...ont équilibré à l'amiable leurs sphères d'influence dans les supermarchés* ». Une autre implication possible du renforcement des avantages initiaux dû à la sphère d'influence concerne le domaine de l'innovation. En effet, la course à l'innovation conduit généralement à l'émergence d'un seul vainqueur. Les ressources investies par le perdant ne permettent non seulement aucun retour pour ce dernier, mais en plus poussent à davantage d'investissements et diminuent le rendement du vainqueur (Gimeno, 1999). Dans ces conditions, les firmes pourraient éviter des courses frontales à l'innovation produit en définissant et affichant clairement leurs sphères d'innovation (c'est le cas de L'Oréal sur les marchés du maquillage et des soins de la peau).

Cependant, lorsque les entreprises entreprennent des actions sur des marchés où leurs parts de marchés sont inférieures à celles du *leader*,

mais qui ont de la valeur, cela signifie que ces marchés pourraient être considérés d'un intérêt vital pour les firmes ayant leurs sphères d'influence essentielles sur d'autres marchés (cas du marché des soins capillaires). Cet intérêt vital crée certes un effet de levier qui relativise le rôle dissuasif attendu de la sphère d'influence mais, en même temps, laisse entendre que les firmes cherchent à accaparer une part significative des marchés les plus intéressants de leur espace concurrentiel, quitte à prendre le risque d'une riposte sur les marchés dominés par leurs marques.

L'étude de l'intensité de la concurrence entre les lignes de produits au moyen de la théorie de la concurrence multimarchés et la mise en perspective de la sphère d'influence a des implications managériales certaines. Pour les dirigeants, les résultats permettent de mettre l'accent sur la valeur des incursions dans les marchés sphères d'influence des acteurs rivaux et sur le risque d'avoir des sphères ouvertes aux concurrents (Watson, 1982). Dès lors, la mise en place d'un management de produits par catégories s'avère une stratégie judicieuse afin d'avoir une vision large et complète de la concurrence multimarchés. En effet, le besoin de partage d'informations efficaces et de coordination entre les responsables de différentes lignes de produits afin d'exécuter des stratégies multimarchés réussies devient impérieux ici. Le besoin de coordination et d'efficacité peut nécessiter un management par catégories, au lieu du management par marques, conduisant à la désignation d'un seul décideur, responsable d'une catégorie de produits (Zenor, 1994), dans le but de formuler et de mettre en œuvre des actions stratégiques multimarchés pour l'ensemble des lignes concernées. La vision d'ensemble que procure le *category management* peut inciter le gestionnaire, au regard de la sphère d'influence de sa firme et de l'importance du marché concerné, à arbitrer entre l'engagement d'actions concurrentielles et l'abstention en vue d'éviter la concurrence sur d'autres lignes de produits jugées plus stratégiques.

Une autre implication réside dans l'intérêt, voire la nécessité pour une entreprise de se recentrer sur (ou de développer) son marché sphère d'influence par le biais de marques phares. Cette tendance, que l'on constate d'ailleurs dans de nombreux secteurs d'activité, se traduit par un recentrage et une rationalisation du portefeuille de marques afin d'améliorer l'allocation des ressources en faveur des sphères d'influence et d'éviter la dilution des investissements publicitaires et de R&D (Unilever a ainsi réduit son portefeuille de marques de 1600 à

400). La sphère d'influence deviendrait ainsi une arme dissuasive relativement puissante dans la mesure où les investissements réalisés seraient irrécupérables et signaleraient l'engagement des firmes.

## **Conclusion**

Cet article a examiné l'intensité de la concurrence des firmes sur les lignes de produits rivales dans le secteur des cosmétiques au moyen de la théorie de la concurrence multimarchés. Il a mis en évidence la pertinence des notions de sphère d'influence et de niveau de contacts pour comprendre les stratégies d'enracinement et de dissuasion des firmes. L'analyse multipoints proposée est novatrice dans le champ du marketing et révèle un potentiel intéressant de compréhension et d'explication des stratégies marketing, en l'occurrence ici liées au produit, mais reste tout aussi applicable dans le cadre du prix, de la promotion ou de la publicité.

Cette recherche transpose également l'analyse fondée traditionnellement sur le critère géographique vers un ancrage sur les marchés définis autour des lignes de produits. Elle fournit, par la même occasion, des éléments de validation externe de la théorie de la concurrence multimarchés en l'appliquant à l'étude empirique du secteur des cosmétiques après les recherches qui l'ont mobilisée dans les secteurs informatique, bancaire, des télécommunications, de l'hôtellerie, du transport aérien, de la cimenterie et de l'industrie pétrolière.

En outre, l'utilisation de la sphère d'influence sur les marchés contestés par les entreprises montre que ces dernières s'inscrivent, pour l'essentiel, dans des logiques de maintien ou de renforcement de leur position de marché quand elles ont la possibilité d'agir sur les marchés focaux de leurs rivales. Ceci façonne la structure future du secteur et les configurations concurrentielles sur le long terme.

Cette recherche n'est cependant pas exempte de limites. La première est liée à la nature des données collectées. Il a été difficile, en effet, d'accéder à des données de niveau fin, car le champ d'analyse – géographique, par lignes de produits, etc. – des actions est tellement large et diversifié qu'il a été nécessaire de le circonscrire aux actions d'envergure relevant de la stratégie produit pour permettre une observation pertinente. La conséquence est que des actions de moindre importance, beaucoup plus nombreuses, portant sur des attributs des pro-

duits ont été occultées volontairement. Cependant, cet arbitrage reste à notre avis avantageux dans la mesure où les actions stratégiques retenues sont censées susciter des comportements de même ampleur pour qu'elles soient dissuasives de futures nouvelles actions. Dans le cas contraire, la firme initiatrice de l'action percevrait moins de danger lié aux réactions et entreprendrait d'autres comportements offensifs.

Une autre limite est liée aux spécificités du secteur des cosmétiques. Ainsi, tout en multipliant les points de contacts entre les firmes, l'hypersegmentation de ce secteur a tendance à renforcer les positions concurrentielles des acteurs et leurs sphères d'influence sur certains marchés. Par ailleurs, dans le secteur des cosmétiques, le rôle d'arbitrage dévolu au consommateur final est à même de peser sur le renforcement des positions des firmes *via* la constitution de sphères d'influence autour de fortes relations individu-marque. L'importance du capital marque expliquerait, dans une certaine mesure, la focalisation des actions entreprises par les firmes d'une part sur l'innovation produits et l'extension de marques, d'autre part sur les investissements publicitaires consentis pour maintenir et renforcer la notoriété et l'image de leurs marques, à l'inverse des autres secteurs ayant déjà fait l'objet d'investigations empiriques dans le cadre de la concurrence multipoints où la prégnance de la marque est beaucoup moins prononcée (i.e. cimenterie, industrie pétrolière).

La recherche future devra également se pencher sur la soutenabilité des sphères d'influence axées sur les lignes de produits et accorder une attention particulière à la motivation d'imitation ou d'érosion des positions rivales et à la manière avec laquelle les entreprises peuvent réellement influencer la motivation de leurs rivales *via* la dissuasion stratégique. Elle devra, de surcroît, considérer le rôle des acteurs locaux, qui, s'appuyant notamment sur les liens entre les valeurs culturelles et la consommation, sont susceptibles de perturber le jeu concurrentiel des firmes mondiales au niveau des marchés nationaux.

## Bibliographie

Ailawadi K.L., Lehmann D.R. et Neslin S.A. (2001), « Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix : Learning from Procter & Gamble's Value Pricing strategy », *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 1, p. 44-61.

- Amit D., Domowitz I. et Fershtman C. (1988), « Thinking One Step Ahead : The Use of Conjectures in Competitor Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 5, p. 431-442.
- Areeda P. et Turner D. (1979), « Conglomerate Mergers, Extended Interdependence and Effects on Interindustry Competition as Grounds for Condemnation », *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 127, p. 1082-1103.
- Bae H. (1989), « A Multimarket Supergame Between Two Heterogeneous Conglomerates », *Seoul Journal of Economics*, vol. 2, p. 131-141.
- Barnett W.P., Greve H.R. et Park D.Y. (1994), « An Evolutionary Model of Organizational Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, Winter, p. 11-28.
- Barnett W. P. (1993), « Strategic Deterrence Among Multipoint Competitors », *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n° 3, p. 249-278.
- Barreau H. (1995), *L'épistémologie*, PUF.
- Baum J.A.C. et Korn H.J. (1996), « Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 255-291.
- Baum J.A.C. et Korn H.J. (1999), « Dynamics of Dyadic Competitive Interaction », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 3, p. 251-278.
- Bensebaa, F. (2003), « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 1, p. 5-37.
- Bernheim D. et Whinston M.D. (1990), « Multimarket Contact and Collusive Behavior », *RAND Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, p. 1-26.
- Boudier-Bensebaa F. et Rizopoulos Y. (1999), « Tendances et caractéristiques des investissements directs étrangers dans les pays balkaniques », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 30, n° 4, p. 97-122.
- Chen M.J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- Chen M.J., Venkataraman S., Black S.S. et MacMillan I.C. (2002), « The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction : Behavioral Considerations from Organization Theory », *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, p. 187-207.

- Clark B.H. et Montgomery D.B. (1997), « Perceiving Competitive Reactions : The Value of Accuracy (and Paranoia) », *Marketing Letters*, vol. 7, n° 2, p. 115-129.
- D'Aveni R.A. (2002), « Établissez vos sphères d'influence », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 15-19.
- Dubois A. et Gadde L.E. (2002), « Systematic Combining : An Abductive Approach to Case Research », *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 553-560.
- Edwards C.D. (1955), « Conglomerate Bigness as a Source of Power », in *Business Concentration and Price Policy*, National of Economic Research Conference Report, Princeton University Press.
- Evans W.N. et Kessides I. (1994), « Living by the 'Golden Rule' : Multimarket Contact in the US Airline Industry », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n° 2, p. 341-366.
- Feinberg R.M. (1985), « Sales-at-Risk : A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior », *Journal of Business*, vol. 58, n° 2, p. 225-241.
- Ferrier W., Smith K.G. et Grimm C.M. (1999), « The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement : A Study of Industry *Leaders* and Challengers », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 372-388.
- Gatignon H., Weitz B. et Bansal P. (1990), « Brand Introduction Strategies and Competitive Environments », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, November, p. 390-401.
- Gerring J. (2004), « What Is a Case Study and What Is It Good for ? », *American Political Science Review*, vol. 98, n° 2, p. 341-354.
- Gimeno J. (1999), « Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry : Stacking Out 'Spheres of Influence' in the US Airline Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 101-128.
- Gimeno J. et Woo Y. (1996), « Hypercompetition in a Multimarket Environment : The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact on Competitive De-Escalation », *Organization Science*, vol. 7, Special Issue, Part I, p. 322-341.
- Gimeno J. et Jeong E. (2001), « MultiMarket Contact : Meaning and Measurement at Multiple Levels of Analysis », in *Advances in Strategic Management, Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, vol. 18, p. 357-408.

- Gruca T.S., Sudharshan D. et Kumar K.R. (2001), « Marketing Mix Response to Entry in Segmented Markets », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, n° 1-2, p. 53-66.
- Heggestad A.A. et Rhoades S.A. (1978), « Multimarket Interdependence and the Local Market Competition in Banking », *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n° 4, p. 523-532.
- Hildebrandt L. et Klapper D. (2001), « The Analysis of Price Competition Between Corporate Brands », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, n° 1-2, p. 139-160.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. et Yiu D. (1999), « Theory and Research in Strategic Management », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 417-456.
- Jayachandran S., Gimeno J. et Varadarajan P.R. (1999), « The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy », *Journal of Marketing*, vol. 63, July, p. 49-66.
- Karnani A. et Wernerfelt B. (1985), « Research Note and Communication : Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 87-96.
- Kotler P. (1994), *Marketing Management*, Prentice Hall.
- Leeflang P.S.H. et Wittink D.R. (2001), « Explaining Competitive Reaction Effects », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, n° 1-2, p. 119-138.
- Leifer E.M. et White H.C. (1990), « A Structural Approach to Markets », in M.S. Mizruhi et M. Schwartz (Eds.), *Intercorporate Relations*, Cambridge University Press, p. 85-108.
- Makadok R. (1998), « Can First-mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation ? », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 683-696.
- Miller D. et Chen M.J. (1994), « Source and Consequences of Competitive Inertia : A Study of the US Airline Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 1-23.
- Peirce C. (1931), *Collected Papers*, Harvard University Press.
- Porac J.F. et Rosa J.A. (1996), « Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firms », *Advances in Strategic Management*, vol. 13, p. 363-388.
- Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D. et Kanfer A. (1995), « Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 203-228.

- Porter M.E. (1980), *Choix stratégique et compétition, techniques d'analyse des secteurs de la compétition dans l'industrie*, Economica.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Ragin C.C. (1992), « Cases of 'What Is a Case ?' », in C.C. Ragin et H.S. Becker (Eds.), *What Is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press.
- Scherer F.M. et Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economics Performance*, Houghton Mifflin.
- Smith F.L. et Wilson R.L. (1995), « The Predictive Validity of the Karnani and Wernerfelt Model of Multipoint Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 2, p. 143-160.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications.
- Watson C.M. (1982), « Counter-Competition Abroad to Protect Home Markets », *Harvard Business Review*, vol. 60, n° 1, p. 40-42.
- White H.C. (1981), « Where do Markets Come From ? », *American Journal of Sociology*, vol. 87, p. 517-547.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage.
- Young G., Smith K. et Grimm C. (1997), « Multimarket Contact, Resource Heterogeneity and Rivalrous Firm Behavior », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 55-59.
- Zenor M.J. (1994), « The Profit Benefits of Category Management », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, March, p. 202-213.