

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Analyse : La dynamique compétitive entre un leader global et un
challengeur en processus d'internationalisation. Le cas de Nike et de
Under Armour**

par

Antoine Prévost-Surprenant

**Sciences de la gestion
(Option Affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Mai 2020

© Antoine Prévost-Surprenant, 2020

Résumé

D'une part, Nike est le leader établi de l'industrie des vêtements sport. L'entreprise américaine enregistre annuellement plusieurs dizaines de milliards de dollars de revenus, dont près de la moitié provient de l'étranger. D'autre part, Under Armour a débuté ses activités dans l'industrie des vêtements sport en 1996. En 2010, l'entreprise a généré son premier milliard en revenus. Ceux-ci proviennent majoritairement des États-Unis. Malgré leurs distinctions, ce leader et ce challenger ascendant se sont confrontés à plusieurs reprises, à partir de 2010. Alors, cette étude de cas cherche à identifier des leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger dans un contexte de contacts multimarchés géographiques, à l'aide des champs littéraires de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés.

Essentiellement, il a été constaté que la rivalité entre Nike et Under Armour a été croissante à travers la période d'étude et qu'elle diffère de ce qui a été observé dans la littérature. Effectivement, en théorie, l'accroissement des marchés géographiques communs entre deux entreprises est accompagné d'une diminution de la dynamique compétitive entre celles-ci. Cela n'a pas été le cas entre les firmes à l'étude. Après analyse, les principaux vecteurs qui pourraient expliquer la croissance et le degré élevé de rivalité observée sont : une diminution d'échelle relative entre le leader et le challenger, une hausse de la conscience et de la motivation concurrentielle causée par des asymétries d'intérêts territoriaux symétriques, ainsi que l'utilisation de la tactique d'imitation compétitive de la part de leader.

Mots clés : Dynamique compétitive, Concurrence multimarchés, Asymétries d'intérêts territoriaux, Leader, Challenger, Étude de cas, Nike et Under Armour.

Abstract

On the one hand, Nike is the established leader in the sportswear industry. The American company has annual revenues of several tens of billions of dollars, almost half of which come from abroad. On the other hand, Under Armour began its activities in the sportswear industry in 1996. In 2010, the company earned its first billion in revenues. Most of these revenues come from the United States. In spite of their distinctions, this leader and this rising challenger have confronted each other several times, starting in 2010. So, this case study seeks to identify drivers of the competitive dynamic between a leader and a challenger in a geographical multimarket contact context, using the literary fields of competitive dynamics and multimarket competition.

Overall, it was found that the rivalry between Nike and Under Armour has been increasing throughout the study period and that it deviates from what has been observed in the literature. Indeed, in theory, the increase in common geographic markets between two firms is matched by a decrease in the competitive dynamics between them. This was not the case between the firms studied. After analysis, the main vectors that could explain the growth and the high degree of rivalry observed are: a decrease in relative scale between the leader and the challenger, an increase in competitive awareness and motivation caused by symmetric asymmetries of territorial interests, and the use of competitive imitation techniques by the leader.

Keywords : Competitive dynamics, Multimarket contact, Asymmetric of territorial interests, Leader, Challenger, Sportswear, Case study, Nike and Under Armour.

Tables des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et figures.....	vii
Remerciements.....	ix
Chapitre 1 Introduction	11
Chapitre 2 Revue de littérature.....	14
2.1 Dynamique compétitive	17
2.2 Concurrence multimarchés	25
2.3 Propositions de recherches.....	32
2.3.1 Proposition de recherche : Dynamique compétitive.....	32
2.3.2 Propositions de recherche : Concurrence multimarchés.....	32
Chapitre 3 Méthodologie.....	34
3.1 Choix méthodologique.....	34
3.2 Sélection de l'échantillon.....	35
Chapitre 4 Nike et Under Armour.....	39
4.1 Modèle d'affaires	39
4.2 Modèle d'affaires : Nike	41
4.3 Modèle d'affaires : Under Armour	49
Chapitre 5 Opérationnalisation des variables et présentation des données	56
5.1 Variable dépendante : Dynamique compétitive	56
5.1.1 Dynamique compétitive de l'an 2010	59
5.1.2 Dynamique compétitive de l'an 2011	59
5.1.3 Dynamique compétitive de l'an 2012	60
5.1.4 Dynamique compétitive de l'an 2013	61
5.1.5 Dynamique compétitive de l'an 2014	62
5.1.6 Dynamique compétitive de l'an 2015	62
5.1.7 Dynamique compétitive de l'an 2016	64

5.1.8 Dynamique compétitive de l'an 2017	65
5.1.9 Dynamique compétitive de l'an 2018	67
5.1.10 Observations non retenues	67
5.2 Variable indépendante : Échelle relative.....	70
5.3 Variable indépendante : Contacts multimarchés géographiques.....	71
Chapitre 6 Présentation des résultats.....	82
6.1 Résultats : Proposition P1A	82
6.2 Résultats : Propositions P1B et P2B	83
Chapitre 7 Analyse des résultats	85
7.1 Cadre théorique AMC.....	85
7.1.1 Conscience	86
7.1.2 Motivation	87
7.1.3 Capacités	88
7.1.4 Cadre théorique AMC : Analyse des résultats.....	88
7.2 Asymétries d'intérêts territoriaux	100
7.2.1 Asymétries d'intérêts territoriaux symétriques.....	100
7.3 Imitations compétitives	105
Chapitre 8 Conclusions	108
8.1 Retour sur la recherche et contributions.....	108
8.2 Limites	111
8.2.1 Limites théoriques.....	112
8.2.2 Limites sur les données	113
8.3 Pistes de recherches futures	115
Bibliographie.....	i

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 2.1 - Articles retenus	16
Tableau 2.2 - Synthèse de la revue de littérature sur la dynamique compétitive	25
Tableau 2.4 - Synthèse de la revue de littérature sur la concurrence multimarchés	31
Tableau 3.1 - Processus de sélection du challengeur	37
Tableau 5.12 - Observations non retenues	69
Tableau 5.13 - Taille, en millions, et échelle relative des entreprises.....	70
Tableau 5.14 - Processus d'internationalisation de Under Armour	72
Tableau 5.15 - Rôles de Nike dans les marchés géographiques communs	74
Tableau 5.16 - Dépendance géographique, en pourcentage des revenus annuels, des entreprises	76
Tableau 5.17 - Contacts multimarchés géographiques entre Nike et ses rivaux du marché américain.....	78
Tableau 5.18 - Contacts multimarchés géographiques entre Under Armour et ses rivaux du marché américain.....	80
Tableau 6.1 - Échelle relative et dynamique compétitive	82
Tableau 6.3 - Contacts multimarchés relatifs et dynamique compétitive	84
Tableau 7.1 - Comportements compétitifs hors marché	91

Liste des figures

Figure 2.3 - Représentation d'une situation de contacts multimarchés réciproques	26
Figure 4.1 - Modèle d'affaires de Nike.....	42
Figure 4.2 - Cercle vertueux : Développement de produits	46
Figure 4.3 - Cercle vertueux : Vente directe.....	47
Figure 4.4 - Cercle vertueux : Marketing sportif	47
Figure 4.5 - Cercle vertueux : Présence accrue dans les grandes villes	48

Figure 4.6 - Cercle vertueux : Brevet.....	49
Figure 4.7 - Modèle d'affaires de Under Armour	50
Figure 4.8 - Cercle vertueux : Diversification géographique.....	54
Figure 5.1 - Modèle d'analyse	56
Figure 5.2 - Dynamique compétitive	58
Figure 5.3 - Comportements compétitifs de l'an 2010	59
Figure 5.4 - Comportements compétitifs de l'an 2011	60
Figure 5.5 - Comportements compétitifs de l'an 2012	60
Figure 5.6 - Comportements compétitifs de l'an 2013	61
Figure 5.7 - Comportements compétitifs de l'an 2014	62
Figure 5.8 - Comportements compétitifs de l'an 2015	63
Figure 5.9 - Comportements compétitifs de l'an 2016	65
Figure 5.10 - Comportements compétitifs de l'an 2017	66
Figure 5.11 - Comportements compétitifs de l'an 2018	67
Figure 6.2 - Contacts multimarchés géographiques et dynamique compétitive	83
Figure 7.2 – Dynamique compétitive aux États-Unis	102

Remerciements

Cette recherche n'aurait pas été possible sans les interventions de plusieurs individus. De prime abord, je tiens à remercier mes parents, ma sœur et mes grands-parents pour leur support indéfectible. J'ai eu la chance de compter sur votre soutien pour la réalisation de tous mes projets et aventures et ce dès mon plus jeune âge. Vous avez su faire passer mes besoins avant les vôtres et je vous en serai éternellement reconnaissant.

À mes amis et collègues de travail, je tiens à vous remercier de votre support et de votre compréhension, car un mémoire est une contrainte tant à la vie sociale ainsi qu'à la vie professionnelle. Quoiqu'ils aient été limités, les moments passés à vos côtés ont été une source de motivation. Je tiens à remercier spécialement mon ancienne gestionnaire, Alexandra Roy, pour la flexibilité avec laquelle elle a su gérer mon horaire de travail, en fonction de mes disponibilités atypiques.

Finalement, je tiens à remercier mon ancien professeur et directeur de ce mémoire, David Pastoriza Rivas. La réalisation de ce défi à vos côtés fut une expérience enrichissante, grâce à votre passion, votre patience, votre expertise et votre aide ponctuelle lors de nos rencontres. Je vous souhaite la meilleure des chances pour vos projets.

Chapitre 1 | Introduction

Bien que le degré varie d'une industrie à l'autre, il est difficile d'identifier une industrie sans compétition au même titre qu'une industrie sans leader. Or, certaines industries sont marquées par un leader qui, à cause de sa taille gigantesque, de son influence sans borne, de son image reconnue par tous, se distingue particulièrement de ses compétiteurs. Bien que ces caractéristiques puissent catégoriser un tel leader dans une classe à part, dont il est l'unique représentant, des challengers de ce leader peuvent tout de même s'opposer ce dernier.

Or, une telle situation peut générer un degré de réalité élevé. Effectivement, un conflit incluant un tel leader et l'un de ses challengers a des airs d'un affrontement entre David et Goliath. L'étude d'un tel contexte pourrait mettre de l'avant les motivations qui pousseraient ces acteurs, aux apparences et capacités asymétriques. En outre, l'examen d'un affrontement semblable pourrait mettre en exergue la force de frappe d'un leader ainsi que la résilience dont le challenger se doit de manifester, en vue de ne pas être éradiqué par son adversaire. Les contributions de ce type de recherche pourraient s'avérer utiles aux gestionnaires de petites entreprises qui luttent fréquemment contre des adversaires plus imposants, ce qui pourrait profiter à leur longévité dans l'industrie. Également, les conclusions d'une telle étude pourraient profiter aux gestionnaires d'une firme en tête de file, car ils pourraient s'inspirer des réussites et échecs du leader, afin de façonner leur stratégie concurrentielle.

Ainsi, c'est dans cette lignée que s'inscrit cette recherche qui a pour objectif de mettre en évidence des leviers de la dynamique compétitive entre un leader imposant et l'un de ses challengers. En ce sens, il existe deux champs littéraires qui pourraient s'avérer utiles, afin d'être en mesure d'observer et d'étudier un tel phénomène.

Effectivement, cette recherche sera guidée par les champs littéraires de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés (CMM) [tiré de Bensebaa, 2003]. Premièrement, la dynamique compétitive consiste en l'étude concrète des relations compétitives interentreprises. Celles-ci sont marquées par des comportements compétitifs (Young *et al.*, 2000 : 1218). Cette littérature comprend, entre autres, les outils pour identifier la dynamique compétitive, les différents types de comportements compétitifs utilisés par les entreprises, ainsi que les facteurs qui influencent la sélection et l'application des comportements compétitifs (Chen et Miller, 1994a, b; Chen, Su et Tsai, 2007; Steenkamp *et al.*, 2005). Alors, ce courant de littérature permettra

d'identifier, de quantifier et de saisir la logique derrière la dynamique compétitive entre un leader et un challenger.

À ce propos, la dynamique compétitive est un concept abstrait. De fait, la dynamique compétitive en soi n'est pas quantifiable, identifiable ou mesurable. Cette particularité distingue ce champ d'études de plusieurs autres, car il nécessite des outils qui, eux, permettront de quantifier, identifier et mesurer la dynamique compétitive entre deux entreprises. Cette spécificité montre la pertinence de ce champ littéraire, en vue de réaliser cette étude.

Deuxièmement, la littérature sur concurrence multimarchés s'intéresse aux contextes concurrentiels qui comprennent plusieurs marchés. En effet, le champ littéraire de la CMM porte sur deux types de marchés, soit les marchés géographiques et les marchés de produits. Alors, le comportement compétitif qui est central à ce champ littéraire est l'entrée dans un marché d'un rival. Celui-ci amène des conséquences particulières, car, en soi, il est un comportement compétitif, mais, ultimement, il va diminuer la dynamique compétitive entre les deux firmes (Baum et Korn, 1999). De plus, ce courant théorique comporte de nombreux concepts, dont plusieurs qui concernent les intérêts stratégiques des firmes à l'endroit de marchés spécifiques et l'influence de la présence ou de l'absence d'un rival dans de tels marchés (Gimeno, 1999).

Or, il est vraisemblable de croire que le leader d'une industrie soit présent dans un nombre relativement élevé de marchés. Aussi, il est probable que certains de ces marchés aient un rôle plus prépondérant que d'autres dans l'obtention et le maintien de son rôle de leader. Par conséquent, il ne serait pas étonnant que la concurrence multimarchés soit une des dimensions impliquées dans la dynamique compétitive entre le leader d'une industrie et l'un de ces challengers. Ainsi, la littérature sur la concurrence multimarchés pourrait permettre d'identifier des sources de la dynamique compétitive entre ces firmes.

D'un point de vue méthodologique, c'est la méthode de l'étude qui sera appliquée. En effet, celle-ci permet de mettre l'emphase sur une situation précise et de proposer des conclusions à la suite de l'analyse de cette situation (OED, 2014). L'industrie qui a été sélectionnée est celle des vêtements sport, à cause de son étendue géographique, son degré de compétition élevée, la stabilité au poste de leader et les caractéristiques intrinsèques de celui-ci qui en font un rival menaçant. Les informations disponibles font en sorte que la période d'étude choisie est de 2010 à 2018. Or, c'est Nike qui est le leader de cette industrie durant cette période. Puis, l'entreprise de Baltimore, Under Armour, a été sélectionnée comme challenger au leader. Or, cet article est une étude de cas portant sur la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour.

Au final, malgré les asymétries entre les entreprises, l'analyse des résultats de cette recherche a mis en évidence que la dynamique compétitive observée entre Nike et Under Armour est plus intense que l'aurait prédit la théorie. Ainsi, il y a plusieurs causes qui ont été identifiées comme étant des leviers de cette dynamique compétitive élevée entre le leader et le challenger.

Notamment, il a été observé que le leader et le challenger ont exécuté plus de comportements compétitifs lors de la période où ils avaient une taille plus semblable. Effectivement, pendant plusieurs années de la période d'étude, la croissance des revenus du challenger est supérieure à celle de Nike. Donc, les comportements compétitifs réalisés par le leader peuvent devenir moins efficaces, car ils sont dirigés vers un adversaire de plus en plus robuste. Alors, le leader peut se voir contraint d'en réaliser plus souvent pour causer des dégâts importants. Aussi, avec une taille croissante, le challenger peut être en meilleure position pour réagir ou pour agir de manière compétitive envers le leader.

Aussi, un autre vecteur concurrentiel qui a été identifié est des asymétries d'intérêts territoriaux symétriques. En d'autres mots, le leader et le challenger accordent tous les deux une importance particulière au même marché géographique. Alors, cet intérêt commun est accompagné d'objectifs incompatibles qui ont stimulé la conscience et de la motivation concurrentielle des deux entreprises, mais particulièrement de la part du leader. De plus, il a été observé que cette situation inhibe l'impact de certains freins à la dynamique compétitive. Donc, il semblerait que ces asymétries d'intérêts territoriaux symétriques ont attisé la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour

Dans cette optique, ce document comporte sept autres chapitres. Le chapitre 2 présentera la revue de littérature et les propositions de recherche. Le chapitre 3 portera sur l'aspect méthodologique de cette recherche. Le chapitre 4 offrira un portrait d'ensemble des entreprises à l'étude à l'aide des modèles d'affaires de celles-ci. Le chapitre 5 proposera les opérationnalisations et les données essentielles des variables étudiées. Les résultats des propositions de recherche seront présentés au chapitre 6. Ces résultats seront analysés en profondeur au chapitre 7. Puis, la conclusion de cette recherche, ainsi que ses limites et les pistes de recherche futures seront le sujet du chapitre 8.

Chapitre 2 | Revue de littérature

Dans l'objectif de mettre de l'avant des stimulants de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger, il est pertinent d'être en mesure d'identifier les manifestations concrètes de celle-ci. À ce sujet, la littérature sur la dynamique compétitive porte, entre autres, sur des concepts qui peuvent être utilisés, en vue de concevoir et de mesurer la dynamique compétitive. En addition, ce champ littéraire aborde également des éléments qui ont déjà été identifiés comme étant des inhibiteurs ou des catalyseurs de la dynamique compétitive. Donc, ces thèmes peuvent s'avérer utiles, afin de formuler des propositions de recherches qui permettront de mettre en lumière d'autres leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger.

Aussi, la consultation des articles de recherche qui composent ce champ littéraire permettra d'identifier une méthode d'analyse qui s'agence à cette étude. Partant de ces faits, il paraît nécessaire d'effectuer un survol des études qui composent ce champ littéraire, dans l'objectif que cet article contribue au cheminement de celui-ci.

Dans cette même optique, la littérature sur la concurrence multimarchés (CMM) s'apparente quelque peu à celle sur la dynamique compétitive. Par contre, la concurrence multimarchés met l'accent sur la notion de compétition de marché sous deux angles, soit les marchés géographiques et les marchés de produits. Or, l'évolution de la quantité de marchés communs entre deux entreprises et la présence ou l'absence d'un rival dans un marché stratégique sont deux des nombreux aspects qui sont abordés dans cette littérature et qui peuvent avoir un impact sur la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. En ce sens, il est peu probable que le leader d'une industrie ne soit pas présent dans plusieurs marchés géographiques ou de produit en lien avec celle-ci. Alors, la probabilité élevée qu'un leader et un challenger compétitionnent dans plusieurs marchés consolide la pertinence de l'utilisation de ce champ littéraire, dans le cadre de cette étude.

En raison de son omniprésence dans l'environnement des entreprises, la dynamique compétitive est un thème qui est fréquemment étudié dans les articles scientifiques de gestion. Par exemple, une recherche incluant les mots *competitive dynamics* génère plus de 37 000 résultats sur le moteur de recherche Google Scholar (Google Scholar, 2020a). Il est vraisemblable que ce ne sont pas tous ces articles qui sont pertinents pour cette étude.

Par conséquent, les ouvrages qui composent cette revue de littérature ont été identifiés grâce à l'approche classique et en amont. La première est une recherche par mots clés, également nommée

plan de concepts, dans plusieurs bases de données, alors que la deuxième consiste à consulter les références pertinentes incluses dans les articles identifiés comme adéquats (Paré, 2017a). Ces deux approches ont été utilisées en parallèle. Autrement dit, le plan de concepts initial a été agrémenté de nouveaux éléments tout au long de la recherche d'articles.

Ainsi le plan de concepts de départ était le suivant : *challenger, competitive behavior, competitive dynamics, leader, leadership, multimarket contact, resources, rivalry, size* et *tension*. Durant le processus de recherche d'articles, les concepts suivants ont été ajoutés au plan de concepts de départ : *asymmetry, asymmetry in territorial interests, awareness-motivation-capability, deterrence effect, dethronement, dyad, foothold, forbearance, market competitive behavior, nonmarket competitive behavior, nonreciprocity, reciprocity, repertoire, speed, spheres of influence* et *tacit collusion*. Il doit être mentionné que les recherches ont été effectuées, en grande majorité, en anglais, en vue d'avoir accès à une masse importante d'ouvrages.

Lors des recherches, plusieurs combinaisons de différents éléments du plan de concepts ont été réalisées, dans l'objectif de repérer des articles pertinents. Les éléments inclus dans ces combinaisons étaient liés à l'aide du terme *and*. Par exemple, l'une des combinaisons utilisées était : « *leader* » *and* « *challengeur* » *and* « *competitive dynamics* » *and* « *multimarket contact* ».

À ce sujet, l'approche classique a été utilisée sur le site web de la bibliothèque de HEC Montréal (HEC Montréal, 2019) et sur le moteur de recherche Google Scholar (Google Scholar, 2020b). D'autres sources ont été utilisées, afin de retrouver les articles pertinents identifiés grâce à la méthode en amont. Celles-ci varient selon les cas et la disponibilité des études. En plus de permettre l'utilisation de plusieurs bases de données, la combinaison de la méthode classique et de la méthode en amont offre un spectre temporel large dans lequel les articles peuvent être repérés. De fait, la méthode en amont concerne les références bibliographiques faites à l'intérieur d'un article. Donc, les études ultérieures à l'article de référence ne sont pas à la portée de cette méthode. Par conséquent, la combinaison de la méthode classique et de la méthode en amont écarte cette limite.

Au final, ce ne sont pas tous les résultats des recherches effectuées qui paraissaient adéquats, dans le cadre de cette étude. La pertinence des résultats a été évaluée par le contenu du résumé de ceux-ci. Les articles qui ont été retenus sont inclus au tableau 2.1.

Tableau 2.1 Articles retenus

Auteurs	Titre	Citations
Amankwah-Amoah, 2015	<i>An integrative review of the antecedents and consequences of lateral hiring</i>	14
Anand, Mesquita et Vassolo, 2009	<i>The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities</i>	125
Barnett, 1997	<i>The dynamics of competitive intensity</i>	474
Baum et Korn, 1999	<i>Dynamics of dyadic competitive interaction</i>	495
Bennett et Pierce, 2016	<i>Motivation matters: Corporate scope and competition in complementary product markets</i>	16
Bensebaa, 2003	<i>La dynamique concurrentielle: Défis analytiques et méthodologiques</i>	30
Chen, 1996	<i>Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration</i>	1814
Chen et Miller, 1994a	<i>Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework</i>	639
Chen et Miller, 1994b	<i>Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U. S. Airline industry</i>	1052
Chen, Su et Tsai, 2007	<i>Competitive tension: The awareness–motivation–capability perspective</i>	556
Chuang et Thompson, 2017	<i>Maneuvering multimarket competition: The effects of multimarket contact and strategic alliances on performance of single-market firms</i>	3
De La Cruz Déniz-Dénis et García-Falcón, 2002	<i>Determinants of the multinationals' social response. Empirical application to the international companies operating in Spain</i>	59
Derfus, Maggitti, Grimm et Smith, 2008	<i>The red queen effect: Competitive actions and firm performance</i>	405
Ferrier, Smith et Grimm, 1999	<i>The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers</i>	879
Gardner, 2002	<i>In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources</i>	152
Gimeno, 1999	<i>Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S airline industry</i>	390
Gimeno et Woo, 1996	<i>Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation</i>	521
Grossman, 2007	<i>Intraindustry executive succession, competitive dynamics, and firm performance: Through the knowledge transfer lens</i>	20
Hillman et Wan, 2005	<i>The determinants of mne subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality</i>	441
Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999	<i>The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy</i>	345
Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010	<i>The strategic effects of multimarket contact: Mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry</i>	55

Lamberg, Skippari, Eloranta et Mäkinen, 2004	<i>The evolution of corporate political action: A framework for processual analysis</i>	55
Lux, Crook et Woehr, 2011	<i>Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity</i>	342
McGrath, Chen et MacMillan, 1998	<i>Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies</i>	164
Ross et Shapaov, 2015	<i>When the leader follows: Avoiding dethronement through imitation</i>	45
Schumpeter, 1934	<i>The theory of economic development</i>	50423
Steenkamp, Nijs, Hanssens et Dekimpe, 2005	<i>Competitive reactions to advertising and promotion attacks</i>	318
Tversky, 1977	<i>Features of similarity</i>	9747
Watson, 1982	<i>Counter-competition abroad to protect home markets</i>	80
Wei, Hu, Li et Peng, 2015	<i>Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics</i>	12
Wrona, Sinzig, 2018	<i>Nonmarket strategy research: Systematic literature review and future directions</i>	8
Young, Smith, Grimm et Simon, 2000	<i>Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective</i>	176
Yu et Cannella, 2013	<i>A comprehensive review of multimarket competition research</i>	115

Source : Auteur

En plus des auteurs et du titre des articles, le tableau 2.1 comprend le nombre de citations des ouvrages, au moment de l'écriture de cette recherche. Ces informations proviennent de la plateforme Google Scholar (2020b). Le nombre de citations peut être un indicateur de la qualité d'un article (Paré, 2017b). Toutefois, d'autres facteurs que la qualité, dont la date de publication, peuvent avoir un impact sur le nombre de citations. Cette mesure a été considérée, lors du tri des résultats des recherches. Cependant, c'est la perception de la pertinence de l'article, dans le cadre de cette étude, qui était le facteur prépondérant lors de la sélection de ces articles.

Ainsi, certains des ouvrages présents au tableau 2.1 portent sur les deux champs littéraires visés, alors que d'autres mettent l'accent sur l'un d'eux. Dans cette perspective, la section 2.1 présentera la revue de littérature de la dynamique compétitive et la section 2.2 portera sur le courant littéraire de la concurrence multimarchés.

2.1 Dynamique compétitive

D'abord, on peut scinder en deux termes le concept de la dynamique compétitive. Premièrement, le dynamisme fait référence aux changements auxquelles les firmes peuvent faire face. Schumpeter

(1934) a souligné l'importance d'accueillir le changement. Effectivement, celui-ci peut permettre aux firmes de préserver ou d'améliorer leur position dans le marché. On peut constater que Ferrier, Smith et Grimm (1999 : 384) abondent dans le même sens lorsqu'ils font l'analogie qu'une cible mouvante a de meilleures chances de survie qu'une cible statique.

Le contraire d'une situation dynamique est une situation stable ou communément nommée *statu quo*. Un large répertoire de comportements compétitifs peut perturber le *statu quo*. Par exemple, l'introduction d'un nouveau produit (Chen, 1996; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Young *et al.*, 2000), des campagnes publicitaires (Steenkamp *et al.*, 2005; Young *et al.*, 2000), l'entrée d'un rival dans un marché (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen et Miller, 1994b; Chen, Su et Tsai, 2007; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Watson, 1982), une poursuite judiciaire (Wrona et Sinzig, 2018) et la variation des prix (Chen, 1996; Chen et Miller, 1994a, b; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Steenkamp *et al.*, 2005) en sont quelques exemples.

Deuxièmement, le second terme est plus flexible quant à sa formulation. On peut faire allusion à la compétition, mais aussi aux compétiteurs, qui ne sont pas des synonymes, mais plutôt des termes étroitement liés. Des compétiteurs sont, selon Chen (1996 : 105), des «entreprises qui opèrent dans la même industrie, qui offrent des produits similaires et qui ciblent une clientèle semblable» [traduction libre]. La définition proposée par Gimeno et Woo (1996) s'inscrit dans cette même lignée.

Toutefois, Gimeno et Woo (1996 : 324) mettent l'accent sur la nécessité d'une proximité géographique entre des compétiteurs. Effectivement, ils donnent l'exemple de deux producteurs régionaux d'un même produit, mais situés dans des localités différentes. Ils affirment que ces deux entreprises n'entrent pas en compétition, car elles ne desservent pas les mêmes marchés géographiques. En suivant cette logique, il est possible de compléter la définition proposée par Chen (1996 : 105) en y ajoutant la facette géographique fournie par Gimeno et Woo (1996 : 324).

Dans cette optique, la compétition, quant à elle, se matérialise sous une forme relationnelle (Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chen, Su et Tsai, 2007; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Gimeno, 1999; Tversky, 1977). Celle-ci se manifeste, surtout, par les comportements compétitifs mis de l'avant par les entreprises. Alors, la combinaison de ces deux termes forme la dynamique compétitive.

En ce sens, Young *et al.* (2000 : 1218) définissent un comportement compétitif comme étant « les actions et réactions qu'une entreprise réalise, afin de concevoir un avantage compétitif en sachant que celui-ci peut être incompatible avec les objectifs de ces rivaux » [traduction libre]. Cette

définition s'apparente à celles proposées dans plusieurs autres recherches (Baum et Korn, 1999 : 252; Derfus *et al.*, 2008 : 62; Ferrier, Smith et Grimm, 1999 : 373). Il doit être mentionné que le concept de comportements compétitifs regroupe les actions et réactions compétitives. Comme son nom l'indique, une action compétitive est un comportement compétitif proactif. À l'inverse, une réaction compétitive est un comportement compétitif réactif.

À ce sujet, les comportements compétitifs sont divisés en deux catégories. Celles-ci sont composées de plusieurs types. Ces deux classes sont les comportements compétitifs de marché et les comportements compétitifs hors marché. D'une part, selon Wei *et al.* (2015 : 513) : « Une action de marché comprend une interaction de la firme à l'intérieur des paramètres traditionnels d'un marché. Ce type d'action est habituellement dirigé envers des acheteurs, des vendeurs et des rivaux. » [traduction libre] Parmi les types de comportements qui sont liés à cette catégorie, on retrouve les acquisitions (Yu et Cannella, 2013), les introductions de produits (Derfus *et al.*, 2008; Gimeno et Woo, 1996; Steenkamp *et al.*, 2005), le marketing (Derfus *et al.*, 2008; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999; Steenkamp *et al.*, 2005), les expansions géographiques (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chuang et Thompson, 2017), l'embauche latérale (Amankwah-Amoah, 2015; Gardner, 2002; Grossman, 2007) et le développement de produits (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009).

D'autre part, Wei *et al.* (2015 : 514) définissent un comportement hors marché comme « une tentative d'interaction, faite par la firme à l'endroit de parties prenantes, d'acteurs légaux, sociaux et politiques ayant des liens avec les tribunaux, les partis politiques, les autorités commerciales, les médias et d'autres institutions » [traduction libre]. Alors, comme l'indique cette citation, les types de comportements hors marché sont, entre autres, d'ordre légal, public, politique et communautaire (Wrona et Sinzig, 2018).

Plusieurs cadres théoriques peuvent être utilisés, afin d'analyser la dynamique compétitive interentreprises. L'un d'entre eux est le modèle *Awareness-Motivation-Capabilities* (AMC). Celui-ci est utilisé dans de nombreux articles scientifiques (Bennett et Pierce, 2016; Chen, 1996; Steenkamp *et al.*, 2005; Yu et Cannella, 2013). Les trois composantes de ce modèle théorique peuvent être définies individuellement. La conscience est la connaissance des acteurs et des enjeux présents dans une situation. La motivation est la justification qui pousse à l'action. Puis, les capacités sont la possession des ressources nécessaires pour exécuter le comportement souhaité (Chen, Su et Tsai, 2007 : 104-105).

Ainsi, pour qu'une entreprise réponde à l'attaque d'un compétiteur, elle doit avoir conscience de l'attaque. Puis, elle doit envisager que sa réaction engendre des résultats qui comblent les

sacrifices qu'elle doit faire pour réaliser cette réaction. Finalement, elle doit posséder l'expertise et les ressources pour mener à terme cette réaction. Le gain potentiel qui motive la firme à réagir peut être une détérioration de la position de son vis-à-vis, mais aussi d'annuler les conséquences d'une attaque antérieure perpétrée par son rival (Chen et Miller, 1994a).

Dans cette lignée, Chen et Miller (1994a) suggèrent que les attaques les plus effectives sont celles qui ne génèrent pas de réaction. Pour y arriver, les chercheurs proposent des attaques subtiles. En d'autres mots, des attaques indirectes, avec des ressources complexes qui visent des marchés secondaires. La décision de cibler un marché secondaire peut réduire la conscience et la motivation de la cible à contre-attaquer.

Outre les comportements compétitifs et le cadre théorique AMC, ce champ d'études comporte une multitude de concepts qui peuvent s'avérer utiles dans un contexte d'analyse de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. Ainsi, les paragraphes suivants traiteront de cinq grands thèmes de cette littérature, soit la taille des firmes, le rôle des entreprises, la vitesse de réaction, les conditions de marché et l'hypothèse Caves-Porter.

Tout d'abord, Baum et Korn (1999) mettent en lumière que la taille d'une entreprise influence le degré d'attention qu'on lui porte. Par conséquent, les comportements compétitifs d'une grande firme sollicitent plus l'intérêt que celles d'une entreprise de moindre taille. En conséquence, une firme moins imposante a plus d'aisance à surprendre ses adversaires, ou même à passer inaperçue.

Suivant cette logique, Chen et Miller (1994a) s'avancent sur l'influence de la sphère médiatique sur la dynamique compétitive. La taille d'une entreprise peut faire en sorte qu'elle attire une plus grande attention des médias. Conséquemment, si une entreprise de taille importante effectue une attaque et que celle-ci est publicisée, la victime de l'attaque peut être plus motivée à y répondre. En effet, l'absence de réaction pourrait être perçue comme un signe de faiblesse par d'autres rivaux, ce qui pourrait les motiver à passer à l'offensive (Chen et Miller, 1994a : 88).

De même, les entreprises de plus petite taille cherchent à éviter l'inertie. C'est ce que Barnett (1997) évoque dans son article. Selon cet auteur, les compagnies de plus petite taille sont plus combatives, car elles font face à des prédateurs plus imposants. Les asymétries de taille font en sorte que les conflits sont presque inévitables. Or, les plus petites firmes se doivent de réagir aux attaques subies, afin de ne pas être éliminées.

Dans plusieurs cas, la taille des entreprises est souvent associée à leurs revenus qui, à leur tour, sont associés aux ressources dont elles disposent (Chen et Miller, 1994b; De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Lux, Crook et Woehr, 2011; Young *et al.*, 2000). Certains chercheurs,

dont De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón (2002), ont noté que ce sont les entreprises de grande taille qui réalisent le plus de comportements compétitifs hors marché. Cette distinction serait expliquée par le fait que ces compagnies ont accès à plus de ressources. Donc, elles ont les capacités d'exercer un plus grand répertoire de comportements compétitifs (De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Lux, Crook et Woehr, 2011).

En plus des revenus, la quantité de parties prenantes impliquées dans une entreprise est également un outil utilisé, en vue d'évaluer la taille de celle-ci (Hillman et Wan, 2005). En dehors de leurs responsabilités en lien avec la compagnie, les parties prenantes d'une firme peuvent être impliquées dans des dossiers qui concernent les sphères sociale, politique et légale. Ainsi, elles peuvent utiliser leur rôle, au sein de l'entreprise, dans le but de faire avancer les causes qu'elles soutiennent. Cette observation a été soulevée par Hillman et Wan (2005). Ils ont noté que les entreprises ayant un grand nombre de parties prenantes sont plus portées à effectuer des comportements compétitifs hors marché. Leurs conclusions s'apparentent à celles de De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón (2002).

Dans cette lignée, le capital humain est l'une des nombreuses ressources, en plus d'être une partie prenante d'une compagnie. De par leurs connaissances de l'industrie et de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, ces employés sont des acteurs stratégiques pour leur employeur. Conséquemment, certaines entreprises peuvent chercher à engager des employés de leurs concurrents, afin d'acquérir leur expertise au niveau de l'industrie, mais également sur les opérations de leurs rivaux (Amankwah-Amoah, 2015; Gardner, 2002; Grossman, 2007). Dans la littérature, ce phénomène porte plusieurs appellations, dont « embauche latérale » [traduction libre] (Amankwah-Amoah, 2015 : 755). C'est celle-ci qui sera utilisée dans cette étude.

Dans une autre perspective, dans un marché donné, les entreprises peuvent avoir un rôle de leader ou de challenger. Le leader est la firme qui possède le plus de parts de marché d'un marché, mais la même logique s'applique à l'échelle de l'industrie (Derfus *et al.*, 2008 : 69; Ferrier, Smith et Grimm, 1999 : 377; Gimeno, 1999 : 109). Advenant le cas inverse, la compagnie est considérée comme un challenger.

Derfus *et al.* (2008) ont étudié l'impact du rôle d'une firme sur la dynamique compétitive avec ses adversaires. Parmi leurs découvertes, les chercheurs stipulent que les challengers sont plus lents et répondent avec un volume inférieur aux attaques orchestrées par un leader, à comparer de celles des autres challengers. Ceux-ci réagiraient moins rapidement et moins souvent, parce qu'ils craignent que leur réaction engendre des conséquences supplémentaires.

Dans la même veine, Steenkamp *et al.* (2005) ont remarqué que lorsque deux firmes ont une asymétrie de pouvoir, on témoigne de moins de réactions de la part de la plus petite entreprise. Dans leur étude, les auteurs avaient mesuré les asymétries de pouvoir par la différence entre les parts de marché des deux entreprises en compétition (Steenkamp *et al.*, 2005 : 44). Cette observation est similaire à celles mises de l'avant par Derfus *et al.* (2008). Effectivement, plusieurs parallèles peuvent être tissés entre les études qui portent sur la taille et celles qui traitent des rôles des entreprises, car le leader a un avantage de taille sur les challengers.

D'un autre côté, Ross et Sharapov (2015) se sont penchés sur la perspective du leader. Plus précisément, ils se sont intéressés aux situations où un leader imite l'un de ses challengers. Selon leur étude, un leader qui imite une action compétitive ou une stratégie d'un challenger, augmente ses chances de conserver son rôle. En effet, si le leader imite un challenger, les deux entreprises auront une trajectoire presque identique. Par conséquent, le leader peut conserver son avance face à ce rival.

En ce sens, la quête du maintien du leadership est un sujet abordé par Ferrier, Smith et Grimm (1999). Ces auteurs avancent que les leaders qui sont plus lents à répondre et qui utilisent un répertoire de comportements compétitifs peu diversifié sont plus à risque de voir leurs parts de marché diminuer (Ferrier, Smith et Grimm, 1999 : 383-384). Ultimement, leur rôle peut être en péril. À l'inverse, les leaders qui effectuent plus de comportements compétitifs et qui réagissent plus rapidement ont des parts de marchés plus stables. Par conséquent, ils maintiennent leur rôle de leader plus longtemps. L'une des raisons est que, dans bien des cas, ces comportements compétitifs génèrent des revenus (Ferrier, Smith et Grimm, 1999). Ces revenus supplémentaires soutiennent la firme dans son rôle de leader.

Comme l'indique la recherche de Ferrier, Smith et Grimm (1999), la vitesse est étudiée en lien avec les réactions compétitives. En effet, cette dimension est traitée en fonction du temps qui s'écoule entre une action compétitive et la réponse, si elle a lieu. Les caractéristiques intrinsèques des entreprises et de leurs rivaux peuvent avoir un impact sur leur vitesse de réaction. L'étude menée par Young *et al.* (2000) aborde cet aspect.

Les auteurs de cette recherche ont découvert qu'une firme répond plus rapidement à une action compétitive, si son agresseur possède des ressources différentes. Effectivement, Young *et al.* (2000) précisent que les entreprises cherchent à exploiter leurs différences. Conséquemment, cette étude met en lumière que le niveau de rivalité est plus élevé entre deux compagnies différentes que similaires.

Selon ces mêmes auteurs, si une entreprise introduit un produit, un compétiteur qui possède des ressources similaires peut se permettre de patienter avant de réagir. Effectivement, celui-ci peut attendre, afin d'évaluer si le nouveau produit est une réussite ou un échec. De fait, ses ressources semblables peuvent lui permettre de développer un bien similaire. Alors, si le produit introduit ne connaît pas de succès, en principe, il n'y aura pas de réaction compétitive de la part du compétiteur. Si l'entreprise réagit, c'est qu'elle aura réalisé que le nouveau produit est un succès et qu'elle souhaite limiter les gains de son compétiteur en offrant un produit similaire (Young *et al.*, 2000).

À l'inverse, une entreprise avec des ressources différentes ne va pas patienter, car elle ne peut pas proposer un produit similaire. Donc, elle va rapidement tenter de limiter les gains de son rival en effectuant une réaction compétitive, malgré qu'elle ne soit pas assurée du succès de l'initiative de son rival (Young *et al.*, 2000). Cette observation montre qu'en cas d'incertitude, les entreprises sont prêtes à prendre des risques pour limiter les gains de leurs rivaux.

En ce qui concerne les conditions de marché, l'étude de Derfus *et al.* (2008) a mis de l'avant que les réactions sont plus lentes dans les marchés concentrés que fragmentés. Un marché concentré est un marché où quelques joueurs possèdent une large portion des revenus de ce marché. Leur taille imposante fait en sorte que les conséquences d'une attaque ne mettent pas en péril, dans l'immédiat, leur positionnement dans ce marché (Derfus *et al.*, 2008).

À l'inverse, dans un marché fragmenté, les revenus des firmes sont répartis à travers un plus grand nombre d'entreprises. Or, une seule attaque pourrait avoir un impact considérable sur le positionnement de marché d'une entreprise. Ainsi, dans un marché concentré, les entreprises semblent pouvoir s'offrir plus de temps pour répondre à leurs rivaux, alors que dans les marchés fragmentés les entreprises tentent de minimiser les conséquences d'une attaque le plus rapidement possible (Derfus *et al.*, 2008).

Dans cette lignée, la croissance d'un marché peut aussi influencer la dynamique compétitive interentreprises. En effet, en période de croissance, les compagnies répondent moins aux attaques de leurs rivaux (Derfus *et al.*, 2008). Elles sont moins motivées à réagir, car elles préfèrent exploiter la croissance du marché plutôt que d'utiliser leurs ressources pour contre-attaquer un rival, ce qui peut ne pas générer des revenus supplémentaires.

Dans le même esprit, d'autres tendances du marché peuvent impacter la sélection de comportements compétitifs. Par exemple, la réduction de prix dans une industrie où ils sont déjà en chute peut ne pas engendrer les résultats escomptés. Dans une telle situation, les entreprises

vont adapter leur choix de comportement compétitif aux conditions du marché. (Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010).

Enfin, ce champ littéraire comprend une hypothèse qui a motivé plusieurs études. Elle se nomme l'hypothèse de Caves et Porter. Selon cette dernière, la « similarité amènerait moins de compétition » [traduction libre] (Gimeno et Woo, 1996 : 337). La recherche de Gimeno et Woo (1996) et celle de Young *et al.* (2000) fournissent des réponses différentes à cette hypothèse.

Dans un premier temps, Gimeno et Woo (1996) ont étudié les effets de la similarité stratégique interentreprises sur la dynamique compétitive. Les auteurs ont défini la similarité stratégique comme étant « la similitude dans l'organisation générale du déploiement des ressources et des orientations concurrentielles, indépendamment des marchés desservis par la compagnie » [traduction libre] (Gimeno et Woo, 1996 : 324). En contrôlant l'impact des contacts multimarchés, ces chercheurs ont démontré que les entreprises similaires sont plus compétitives entre-elles, ce qui contredit l'hypothèse Caves-Porter.

Bennett et Pierce (2016) corroborent les propos de Gimeno et Woo (1996). En effet, dans leur ouvrage, Bennett et Pierce (2016) utilisent le cadre théorique AMC pour analyser la stratégie de deux entreprises dans un secteur d'activités complémentaires. Selon leurs conclusions, la conscience, la motivation et les capacités qui découlent du secteur d'activités primaires des firmes avaient un impact sur le type de produit que les firmes offrent et les clients qu'elles ciblent dans leur secteur d'activités complémentaires (Bennett et Pierce, 2016). Dans leur ouvrage, les auteurs utilisent deux firmes qui proviennent de deux secteurs primaires différents. Donc, elles avaient des stratégies différentes dans leur secteur d'activités complémentaires, même si elles se côtoyaient dans celle-ci. Conséquemment, leur degré de rivalité était faible.

Dans un deuxième temps, Young *et al.* (2000) ont concentré leur recherche sur les ressources des entreprises. Plus spécifiquement, sur les conséquences de la dissimilitude de ressources sur la dynamique compétitive. Comme mentionné, selon leur étude, une augmentation de l'hétérogénéité des ressources entre deux firmes augmente le nombre de comportements compétitifs et la vitesse de réaction entre ces firmes (Young *et al.*, 2000 : 1230). Ainsi, selon cette étude, les firmes différentes sont plus compétitives entre-elles.

Donc, on peut observer qu'il y a plusieurs facteurs qui jouent un rôle sur la dynamique compétitive interentreprises. Le tableau 2.2 présente une synthèse des éléments soulevés dans la section 2.1.

Tableau 2.2 Synthèse de la revue de littérature sur la dynamique compétitive

Auteurs	Sujets	Contributions
Kang <i>et al.</i> , 2010	Caractéristiques du marché et répertoire	Les tendances de l'industrie, comme une diminution des prix, peuvent influencer l'étendue du répertoire.
Chen et Miller, 1994a	Dissimilitude des ressources	La complexité des ressources utilisées dans une attaque peut limiter la possibilité de réaction.
Young <i>et al.</i> , 2000	Dissimilitude des ressources	L'hétérogénéité des ressources affecte positivement la compétition, car les firmes cherchent à exploiter les différences.
Derfus <i>et al.</i> , 2008	Fréquence et caractéristiques du marché	Il y a moins de réactions dans un marché en croissance, parce que les entreprises préfèrent profiter de cette croissance que de répliquer.
Ferrier <i>et al.</i> , 1999	Fréquence, rôles et performance	Les leaders qui exécutent plus de comportements compétitifs connaissent plus de stabilité, car ces comportements génèrent des revenus.
Ferrier <i>et al.</i> , 1999	Répertoire, rôles et performance	Un répertoire simple mène à de l'instabilité pour les leaders, car ces comportements sont plus faciles à prévoir.
Amankwah-Amoah, 2015; Gardner, 2002; Grossman, 2007	Ressources	Les entreprises peuvent faire l'embauche latérale de travailleurs de leurs rivaux. Par ce comportement compétitif, les firmes cherchent à acquérir une nouvelle expertise et, par le fait même, déstabiliser les opérations de leurs compétiteurs.
Ross et Sharapov, 2015	Rôles	La tactique de l'imitation compétitive peut permettre aux leaders de conserver leur avance sur leurs challengers.
Derfus <i>et al.</i> , 2008	Rôles et fréquence	Par peur de représailles, les challengers répondent moins aux attaques des leaders qu'à celle des autres challengers.
Derfus <i>et al.</i> , 2008	Rôles et vitesse	Par peur de représailles, les challengers répondent moins vite aux attaques des leaders qu'à celle des autres challengers.
Bennet et Pierce, 2016	Similarité stratégique	Le cadre théorique AMC permet de comprendre les motivations compétitives des entreprises dans un marché donné.
Gimeno et Woo, 1996	Similarité stratégique	Les firmes stratégiquement similaires sont plus compétitives entre-elles, car elles proposent un produit similaire à une clientèle semblable.
Baum et Korn, 1999, Chen et Miller, 1994a	Taille	Les plus grosses firmes attirent plus d'attention, notamment dans la sphère médiatique. À l'inverse, les plus petites firmes sont plus discrètes.
De la Cruz Déniz-Déniz et García-Falcon 2002; Lux <i>et al.</i> , 2011	Taille	Les entreprises de grande taille sont plus aptes à effectuer des comportements compétitifs hors marché, car elles ont plus de ressources à leur disposition.
Hillman et Wan, 2005	Taille	Les parties prenantes peuvent utiliser leurs pouvoirs, afin que les entreprises s'impliquent au niveau légal, politique ou social. Généralement, les plus grandes entreprises ont plus de parties prenantes. Donc, elles sont plus portées à exécuter des comportements compétitifs hors marché.
Derfus <i>et al.</i> , 2008	Vitesse et caractéristiques du marché	Les réactions sont moins rapides dans un marché concentré, car les parts de marché sont plus significatives et stables.
Young <i>et al.</i> , 2000	Vitesse, fréquence et dissimilitude des ressources	Les firmes répondront plus rapidement et plus souvent à une attaque orchestrée par une firme ayant des ressources différentes, car les firmes cherchent à rapidement limiter les gains possibles de leurs rivaux.

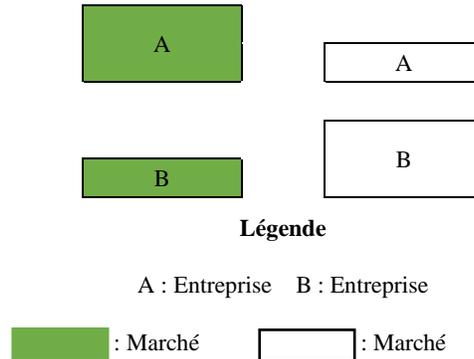
Source : Auteur

2.2 Concurrence multimarchés

Pour débiter : « La concurrence multimarchés fait référence à une situation où, au moins, deux entreprises compétitionnent simultanément dans plusieurs marchés de produits ou

géographique. » (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 802) Il est important de distinguer la concurrence multimarchés (CMM) des contacts multimarchés. Les contacts multimarchés sont les marchés communs entre deux compétiteurs (Gimeno, 1999). La figure 2.3, qui est inspirée de l'article de Gimeno (1999 : 104), illustre le concept de contacts multimarchés.

Figure 2.3 Représentation d'une situation de contacts multimarchés réciproques



Source : Auteur

Dans cette situation, l'entreprise A et l'entreprise B ont deux contacts multimarchés, soit le marché Vert et le marché Blanc. La concurrence multimarchés survient lorsque les deux entreprises s'affrontent simultanément dans ces deux marchés.

Comme il est mentionné dans la définition de la concurrence multimarchés, celle-ci peut être observée dans les marchés géographiques et de produits (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 802). D'un côté, les marchés géographiques sont délimités par des frontières géographiques. L'échelle selon laquelle ces marchés sont définis peut varier, en fonction du contexte. De l'autre côté, les marchés de produits sont déterminés selon les caractéristiques des biens concernés.

En ce sens, un grand nombre de chercheurs se sont intéressés aux conséquences et aux particularités de la CMM (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Watson, 1982; Young *et al.*, 2000). Ces différents travaux n'ont pas ciblé la même facette de la CMM, ce qui en fait une littérature riche et variée. Dans cette optique, les paragraphes suivants traiteront de l'approche dyadique, de l'effet d'abstention, de ses composantes, en plus d'aborder l'hétérogénéité des conséquences de la CMM.

De prime abord, l'une des méthodes préconisées pour l'étude de la CMM est l'approche dyadique (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010). Cette méthode consiste à former des paires, ou communément appelé dyades, avec toutes les entreprises de l'échantillon sélectionné. Ensuite, il faut dénombrer la quantité de marchés dans lesquels les

deux firmes comprises dans la paire sont présentes. De fait, toutes les paires n'auront pas la même relation à cause du nombre de marchés communs, mais également à cause de leurs particularités intrinsèques. C'est pour ces raisons que cette approche est utilisée dans plusieurs recherches qui traitent de la CMM.

Puis, il y a un consensus sur l'impact de la CMM sur la compétition (Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999). Celui-ci est nommé effet d'abstention (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Young *et al.*, 2000). Cet effet illustre la relation opposée entre la compétition et la quantité de contacts multimarchés. Autrement dit, une augmentation de la quantité de contacts multimarchés, entre deux firmes, mène à une réduction de la compétition entre celles-ci. Deux éléments composent l'effet d'abstention.

D'une part, la première composante est nommée l'effet de dissuasion (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 804). L'effet de dissuasion met de l'avant le fait que deux entreprises ayant une quantité élevée de contacts multimarchés seront découragées à s'attaquer. Effectivement, une action compétitive pourrait mener à une contre-attaque dans plusieurs, ou même dans tous les marchés où les deux rivaux sont présents (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999; Young *et al.*, 2000). Les dommages potentiels de la réaction peuvent être supérieurs aux bienfaits de l'attaque initiale. Par conséquent, les entreprises peuvent préférer le *statu quo*, ce qui illustre la relation opposée entre les contacts multimarchés et la compétition.

D'autre part, l'autre composante de l'effet d'abstention est nommée collusion tacite (Young *et al.*, 2000 : 1222). Celle-ci est « une situation dans laquelle deux firmes comprennent les motivations et les orientations stratégiques de l'autre et elles se coordonnent implicitement, afin d'éviter les conflits » [traduction libre] (Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999 : 51). Ainsi, une attaque déstabiliserait cette structure qui résulte de l'interdépendance entre deux compagnies. Alors, dans cette situation, le *statu quo* peut être plus avantageux que la dynamique compétitive.

Plusieurs recherches ont examiné l'effet d'abstention en portant une attention particulière sur les entrées de marché (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996). C'est le cas de Baum et Korn (1999) qui ont scruté ce type d'action compétitive chez les transporteurs aériens californiens. Ils ont décelé qu'une nouvelle entrée d'une firme, dans le marché d'un compétiteur, peut être suivie par une période d'agitation. Celle-ci est conceptualisée sous le nom de *tit-for-tat* (Baum et Korn, 1999).

Cependant, quelque temps après cette période, si elle a lieu, le degré de rivalité entre les deux firmes diminue à un niveau inférieur qu'antérieurement. Cela cadre avec l'effet d'abstention (Baum et Korn, 1999 : 273). En revanche, l'augmentation de l'effet d'abstention qui résulte d'un contact multimarchés supplémentaire n'est pas uniforme.

Effectivement, il a été déterminé que les contacts multimarchés d'exploitation, soit les activités liées à la vente, et le taux d'entrée d'un marché ont une relation curvilinéaire inversée (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999). En d'autres mots, lorsque deux entreprises ont peu de contacts multimarchés, les firmes n'ont pas d'incitatifs à arrêter d'en établir. Éventuellement, lorsqu'il y aura plus de contacts multimarchés, l'effet d'abstention prendra forme. À ce moment, un contact multimarché additionnel n'aura qu'un impact marginal sur l'effet d'abstention. En revanche, ce contact supplémentaire peut engendrer de graves réactions dans plusieurs marchés (effet de dissuasion), en plus d'ébranler la structure des opérations dans ces marchés (collusion tacite) (Baum et Korn, 1999). Par contre, le type d'activité exécutée dans le marché affecte la relation entre les contacts multimarchés et le taux d'entrée d'un marché.

En effet, les résultats de l'étude de Anand, Mesquita et Vassolo (2009) indiquent que, dans le cadre d'activités de recherche et développement, les contacts multimarchés et le taux d'entrée ont une relation linéaire et positive. Cette catégorie d'activités est marquée par l'incertitude. Dans ce sens, les firmes ont tendance à imiter leurs rivaux avec lesquelles ils ont un grand nombre de contacts multimarchés. Ainsi, elles ont tendance à effectuer ce type d'activités dans les mêmes marchés géographiques que leurs compétiteurs, dans l'objectif de ne pas être pris de court lors de l'introduction d'un produit par un rival.

Ainsi, il y a un nombre important d'académiciens qui ont étudié les sources d'hétérogénéité que l'on peut retrouver dans un contexte de CMM (Baum et Korn, 1999; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Watson, 1982; Young *et al.*, 2000). Par exemple, dans leur recherche, Baum et Korn (1999 : 267) ont remarqué que « plus la taille d'un compétiteur augmente, plus l'effet de dissuasion d'un contact multimarchés est fort » [traduction libre]. Alors, le nombre de contacts multimarchés n'est pas le seul déterminant de l'effet d'abstention, car les caractéristiques des entreprises, dont la taille, vont amplifier l'effet de dissuasion.

Dans cette lignée, les caractéristiques des entreprises affectent également la collusion tacite. Effectivement, un contact multimarchés supplémentaires a un impact marginal plus important sur la collusion tacite entre des firmes aux ressources différentes que similaires (Young *et al.*, 2000 : 1230). Peu importe leurs ressources, un contact multimarchés additionnels offre une opportunité de représailles identique pour les entreprises. Cependant, un contact multimarchés

supplémentaires amène plus d'informations à des entreprises qui ont des ressources différentes que similaires.

De fait, une dissimilitude de ressources est accompagnée d'inconnus. Cependant, un contact multimarchés additionnels permet d'acquérir des informations pour diminuer les ignorances à l'endroit de son rival. En somme, le gain d'information marginal est plus élevé entre deux firmes qui ont des ressources différentes, ce qui stimule dans une plus grande mesure leur effet d'abstention (Young *et al.*, 2000). Les contacts multimarchés relatifs sont un autre exemple de l'hétérogénéité de la CMM.

En ce sens, dans leur recherche, Baum et Korn (1999 : 267) ont été en mesure de démontrer que l'évolution de l'effet d'abstention influence l'utilisation des capacités compétitives des firmes. Effectivement, les auteurs ont remarqué que

« lorsque les contacts multimarchés entre le firme I et la firme J diminuent relativement aux contacts multimarchés entre la ligne aérienne I avec le reste de ses rivaux du marché, le niveau d'expansion géographique augmente – spécialement à des degrés faible de contacts multimarchés I/J. Ceci signifie que, comme conséquence d'une abstention avec ses autres compétiteurs multimarchés, la compagnie aérienne I utilise une plus grande portion de ses capacités concurrentielles envers son compétiteur J avec qui elle a peu de marchés communs » [traduction libre] (Baum et Korn, 1999 : 267).

Or, la firme I va concentrer ses capacités concurrentielles à l'endroit de l'entreprise J, car elle ne représente pas une menace de représailles sérieuse ou parce que I ne croit pas être en mesure de diminuer la rivalité avec J (Baum et Korn, 1999 : 257). Cette répercussion est appelée conséquences indirectes (Baum et Korn, 1999 : 273). En d'autres mots, les contacts multimarchés relatifs donne un aperçu de l'évolution des relations compétitives des membres d'une dyade avec les autres rivaux d'un marché ciblé. L'exemple utilisé par Baum et Korn (1999 : 267) montre que l'effet d'abstention ne relève pas seulement du nombre de contacts multimarchés entre deux firmes, mais aussi de la quantité de contacts multimarchés entre ces firmes et les autres entreprises présentes dans ce marché.

Dans un autre ordre d'idées, au niveau de la géographie, les effets hétérogènes de la CMM sont représentés par les asymétries d'intérêts territoriaux. À cet effet, Gimeno (1999) a mis de l'avant deux catégories de contacts multimarchés, soit réciproques et non réciproques. La figure 2.3 représente un scénario de contacts multimarchés réciproques.

Dans cette situation, la taille des encadrés tient à souligner les asymétries d'intérêts territoriaux. Donc, A a plus d'intérêt pour le marché Vert que son rival B et on observe la situation inverse dans le marché Blanc. Dans ce cas, la firme A et B sont dans une situation de contacts

multimarchés réciproques, car les entreprises sont toutes deux présentes dans un marché stratégique de leur rival et elles ne considèrent pas le même marché comme stratégique. Si les marchés Vert et Blanc étaient tous deux plus importants pour la firme A que pour la firme B, ces contacts multimarchés seraient non réciproques. Ces différences d'intérêts territoriaux sont à considérer lorsqu'on étudie la concurrence multimarchés.

À ce sujet, Gimeno (1999 : 110-111) a opérationnalisé trois types d'asymétries d'intérêts territoriaux, soit la domination, la dépendance et la centralité des ressources. Un marché est considéré comme dominé par son leader. Ensuite, la dépendance est liée au marché dans lequel une entreprise génère la plus grande portion de ses revenus. Puis, la centralité des ressources est représentée par le marché où une firme a localisé ses ressources les plus importantes.

Par ailleurs, les asymétries d'intérêts territoriaux peuvent mener à un phénomène semblable à celui de la collusion tacite. Celui-ci est nommé sphères d'influence (Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999; McGrath, Chen et MacMillan, 1998). Des contacts multimarchés réciproques sont nécessaires à ce concept.

En effet, dans une telle situation, les deux entreprises pourraient offrir leur soumission dans le marché prisé par leur rival. Le terme soumission fait référence à une réduction drastique, presque complète, des comportements compétitifs (Gimeno, 1999 : 107-108). Notamment, à la figure 2.3, l'entreprise A pourrait se soumettre dans le marché Blanc en échange de la soumission de la compagnie B dans le marché Vert (Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999; McGrath, Chen et MacMillan, 1998). Donc, la soumission liée au concept de sphères d'influence est un moyen utilisé par les entreprises pour protéger les marchés dans lesquels elles ont de grands intérêts. Ainsi, les contacts multimarchés réciproques sont reconnus pour diminuer la dynamique compétitive interentreprises.

La notion d'asymétrie d'intérêts territoriaux de Gimeno (1999) cadre avec le principe de *foothold* avancé par Watson (1982). Celui-ci stipule qu'un contact multimarchés additionnel dans le marché local de son rival peut avoir un impact plus important sur la compétition qu'un contact multimarchés supplémentaire dans un marché secondaire. Effectivement, généralement, le marché local d'une entreprise est stratégique pour celle-ci.

Dans un autre ordre d'idées, la vitesse est un autre thème que l'on retrouve dans cette littérature. En effet, les firmes, qui ont un degré élevé de contacts multimarchés, répondent plus rapidement aux attaques de leurs compétiteurs. De fait, l'inaction de la compagnie attaquée pourrait motiver

l'agresseur à attaquer de nouveau dans d'autres marchés communs (Chen et Miller, 1994a; Young *et al.*, 2000; Yu et Cannella, 2013).

Donc, on peut distinguer plusieurs paramètres qui sont essentiels à l'étude de la CMM. Le tableau 2.4 synthétise les éléments abordés dans la section 2.2.

Tableau 2.4 Synthèse de la revue de littérature sur la concurrence multimarchés

Auteurs	Sujets	Contributions
Anand <i>et al.</i> , 2009; Baum et Korn, 1999	Abstention	Les contacts multimarchés créent un effet d'abstention, qui est une diminution de la compétition entre les deux firmes.
Baum et Korn, 1999; Anand <i>et al.</i> , 2009	Abstention	La quantité de contacts multimarchés et le taux d'entrée dans un nouveau marché ont une relation inversée.
Gimeno, 1999	Abstention et asymétries des intérêts territoriaux	Les contacts multimarchés réciproques ont un impact marginal plus prononcé sur l'effet d'abstention que les contacts multimarchés non réciproques.
Chen, 1996; Kang <i>et al.</i> , 2010; McGrath <i>et al.</i> , 1998	Abstention et collusion tacite	Plus le nombre de contacts multimarchés entre deux firmes est élevé, plus celles-ci organisent leurs opérations pour limiter la compétition avec leur rival, ce qui instaure une interdépendance entre ces firmes.
Chen, 1996; Jayachandran <i>et al.</i> , 1999	Abstention et de dissuasion	Plus le nombre de contacts multimarchés entre deux firmes est élevé, plus celles-ci peuvent répondre à une attaque dans plusieurs marchés, ce qui diminue l'intérêt à débiter les hostilités.
Baum et Korn, 1999	Abstention et de dissuasion	Une différence de taille relative influence positivement l'effet de dissuasion.
Young <i>et al.</i> , 2000	Abstention et dissimilitude des ressources	L'effet d'abstention d'un contact multimarché supplémentaire est plus prononcé entre deux firmes ayant des ressources différentes, à cause de l'accès à l'information.
Gimeno et Woo, 1996	Abstention et similarité stratégique	Les plus grands rivaux sont les firmes stratégiquement similaires avec peu de contacts multimarchés.
Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999; McGrath <i>et al.</i> , 1998	Abstention, asymétries d'intérêts territoriaux et sphère d'influence	Les firmes peuvent mutuellement se soumettre dans la sphère d'influence de leur rival.
Anand <i>et al.</i> , 2009	Activités exploratoires et d'exploitations	Le type d'activité effectué dans un marché influence la relation entre les contacts multimarchés et le taux d'entrée dans un marché
Baum et Korn, 1999	Conséquence indirecte	Le nombre de contacts multimarchés de toutes les entreprises du marché étudiées sont pertinents pour établir le degré de compétition entre deux firmes.
Yu et Cannella, 2013; Young <i>et al.</i> , 2000	Vitesse	Les contacts multimarchés augmentent la vitesse de réaction d'une firme.

Source : Auteur

2.3 Propositions de recherche

De prime abord, les articles scientifiques mentionnés aux tableaux 2.2 et 2.4 ont inspiré trois propositions de recherche. Elles serviront à identifier des leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur. De ce nombre, une proposition provient du champ littéraire de la dynamique compétitive. Celle-ci sera présentée à la section 2.3.1. Ainsi, les deux autres propositions sont tirées de la littérature portant sur la concurrence multimarchés. Elles seront abordées à la section 2.3.2.

2.3.1 Proposition de recherche : Dynamique compétitive

La recension des ouvrages sur la dynamique compétitive a mis en évidence que plusieurs thèmes sont traités de manière récurrente. C'est le cas, notamment, de la taille, des rôles et des dissimilarités de ressources (Baum et Korn, 1999; Chen et Miller, 1994a; De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Derfus *et al.*, 2008; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Hillman et Wan, 2005; Lamberg *et al.*, 2004; Ross et Sharapov, 2015; Young *et al.*, 2000). De plus, on peut noter un lien entre ces thèmes. Effectivement, dans bien des cas, la taille des entreprises est opérationnalisées par leurs revenus et les leaders enregistrent plus de revenus que les challengers (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 808; Derfus *et al.*, 2008 : 69; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Young *et al.*, 2000 : 1227). De surcroît, les revenus peuvent également être identifiés comme une ressource (Young *et al.*, 2000 : 1227). Ainsi, la première proposition de recherche est la suivante :

P1A : Une diminution de l'échelle relative entre un leader et un challengeur aura un effet positif sur la dynamique compétitive entre ces firmes.

En ce sens, plusieurs auteurs soulignent que les attaques orchestrées par des entreprises de grande taille ont un plus grand impact que celles des petites entreprises (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007) et que les firmes de plus petite taille sont moins portées à réagir aux offensives de leurs rivaux de plus grandes tailles (Steenkamp *et al.*, 2005). De surcroît, les larges firmes ont accès à un plus grand répertoire de ressources (Lamberg *et al.*, 2004; Young *et al.*, 2000), ce qui pourrait leur permettre d'orchestrer des attaques complexes, donc compliquées à répondre (Chen et Miller, 1994a). Partant de ces faits, il est attendu qu'une diminution de l'échelle relative soit accompagnée d'une augmentation de la dynamique compétitive entre le leader et le challengeur.

2.3.2 Propositions : Concurrence multimarchés

La consultation des ouvrages phares du champ littéraire de la concurrence multimarchés a mis en évidence la particularité du concept de l'effet d'abstention. De fait, il est stimulé par un

comportement compétitif, cependant ses conséquences sont une diminution de la dynamique compétitive (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999). Or, un contact multimarchés additionnel est à la fois un frein et un moteur de la dynamique compétitive. Les propositions en lien avec la concurrence multimarchés traiteront de ces deux facettes de l'effet d'abstention. Les contributions incluses au tableau 2.4 sont la source d'inspiration des deux propositions. Celles-ci guideront l'analyse présentée au chapitre 7. Les propositions sont les suivantes :

P1B : Une augmentation de la quantité de contacts multimarché géographiques entre un leader et un challenger mènera à une diminution de la dynamique compétitive entre eux.

P2B : Dans un marché donné, la dynamique compétitive entre le leader et le challenger sera façonnée par leurs contacts multimarchés géographiques relatifs.

À première vue, il peut sembler contradictoire que cette étude cherche à identifier des leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger et que deux propositions de recherche portent sur l'effet d'abstention. En effet, celui-ci est reconnu pour diminuer la compétition. Toutefois, il se peut que la relation étudiée ne cadre pas complètement avec la théorie de l'effet d'abstention. Effectivement, les contributions des écrits sur la concurrence multimarchés présentés au tableau 2.4 poussent à escompter la réalisation des propositions P1B et P2B (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999).

Dans un premier temps, une hausse de la quantité de contacts multimarchés géographiques est accompagnée d'une diminution de la dynamique compétitive (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Gimeno, 1999; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Young *et al.*, 2000). Dans un deuxième temps, lorsqu'un membre d'une dyade connaît une plus grande augmentation de l'effet d'abstention moyen avec les autres rivaux d'un marché qu'avec son partenaire de dyade, on devrait noter une augmentation de la dynamique compétitive dans la dyade et vice-versa (Baum et Korn, 1999).

Advenant que ce soit le cas contraire qui soit observé, c'est probablement parce qu'il y a un ou des facteurs qui poussent les firmes à s'affronter, malgré l'augmentation de la quantité de marchés géographiques qu'elles ont en commun ou d'une augmentation des contacts multimarchés relatifs. Par voie de conséquence, l'analyse d'un tel contexte permettrait de mettre en exergue des leviers forts de la dynamique compétitive, car ils vont à l'encontre de concepts théoriques bien établis qui sont reconnus pour être des inhibiteurs de la dynamique compétitive.

Chapitre 3 | Méthodologie

Pour débiter, ce chapitre traitera à la fois du choix méthodologique emprunter pour réaliser cette étude, en plus du mécanisme de détermination de l'échantillon. Alors, le chapitre 3 sera divisé en deux sections. La section 3.1 aura comme sujet le choix méthodologique de cette recherche. Ensuite, la section 3.2 présentera le processus de sélection de l'échantillon de cette étude.

3.1 Choix méthodologique

D'abord, le choix méthodologique de cette recherche est l'étude de cas. Une étude de cas est « l'investigation d'un cas particulier qui peut être analysé ou utilisé comme exemple pour illustrer une thèse ou un principe » [traduction libre] (OED, 2014). Cette définition montre que ce choix méthodologique est pertinent pour cette recherche, car cette dernière cherche à analyser la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur, en vue de saisir la vraisemblance des trois propositions détaillées à la section 2.3. Ces propositions serviront à identifier des stimuli de la dynamique compétitive entre ces firmes.

En ce sens, cette étude de cas empruntera une approche dyadique, comme c'est le cas dans bien des recherches qui portent sur la concurrence multimarchés (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010). L'avantage de cette méthode est qu'elle permet de faire ressortir les caractéristiques propres à une relation compétitive précise. En effet, une dyade est un groupe de deux entités. Dans ce cas-ci, il s'agira de deux entreprises, soit un leader et un challengeur.

En ce sens, il a été mentionné, dans le chapitre 2, que les caractéristiques internes des entreprises peuvent influencer la dynamique compétitive entre celles-ci et que les conséquences des contacts multimarchés sont hétérogènes. Par conséquent, chaque relation compétitive est unique. L'étude de cas combiné à l'approche dyadique permet de faire une analyse en profondeur de ces relations spécifiques.

Quoiqu'elle mette l'accent sur une relation compétitive entre seulement deux acteurs, l'approche dyadique peut aussi considérer l'influence de l'environnement dans lequel ces acteurs évoluent sur leur dynamique compétitive. En effet, l'étude de Baum et Korn (1999) en est un exemple, car elle utilise l'approche dyadique, mais elle traite également des conséquences indirectes.

3.2 Sélection de l'échantillon

Comme abordé dans la section 3.1, une étude de cas respectant le principe de la méthode dyadique permet une analyse poussée d'une relation compétitive spécifique entre deux firmes. Pour ces raisons, cette recherche se penchera sur une seule dyade. En effet, le spectre d'analyse complet offert par le choix méthodologique fournira suffisamment de contenu pour la réalisation de cette étude.

Alors, parce qu'elle compte qu'une dyade, l'échantillon de cette étude est composé de deux unités statistiques. À ce sujet, c'est l'industrie des vêtements sport qui a été retenue. La banque de données Passport (2020) offre la définition suivante de cette industrie :

Sportswear is an aggregation of performance, outdoor and sports-inspired clothing and footwear. Sportswear includes products designed for all ages including sportswear for children. Sportswear includes items across all clothing and footwear categories: shorts and trousers, dresses and skirts, tops, jumpers, jackets & coats, track suits/athletic sets, underwear, swimwear, hosiery, accessories including headwear, gloves, scarves.

Plusieurs raisons ont motivé ce choix. D'abord, cette industrie comprend un grand nombre d'entreprises et elle s'étend dans plusieurs marchés géographiques (Euromonitor, 2020b). En addition, les entreprises de cette industrie sont privées, ce qui assure un certain degré de compétition, contrairement à des industries sous le joug de l'État. Aussi, plusieurs des entreprises à l'intérieur de cette industrie la décrivent comme hautement compétitive (Lululemon, 2019 : 4; Nike, 2018 : 58; Under Armour, 2019 : 6). De surcroit, cette industrie est marquée par une stabilité au poste de leader, ce qui permet d'étudier la dynamique compétitive à l'intérieur d'une dyade sur plusieurs années. Également, ce leader est particulièrement imposant, car ses revenus sont supérieurs à ceux de son plus proche concurrent de plusieurs milliards de dollars (Euromonitor, 2020a, b)¹.

Dans ce même ordre d'idées, les entreprises qui œuvrent dans l'industrie des vêtements sport se font également compétition dans des secteurs d'activités complémentaires. En effet, plusieurs marques de vêtements de sport offrent des applications mobiles (Foster, 2016), en plus de se confronter pour les contrats de commandites d'athlètes et d'équipes sportives professionnelles (Jensen *et al.*, 2016).

De surcroit, les informations essentielles portant sur cette industrie sont facilement accessibles. En ce qui concerne la concurrence multimarché, c'est la base de données Passport qui est la source

¹ Dans l'ensemble, les données financières utilisées dans cette étude sont exprimées en dollars américains de l'année de référence.

d'informations la plus exhaustive (Euromonitor, 2020a, b). Cependant, elles sont disponibles qu'à partir de 2010. Donc, la période d'étude débutera en 2010. L'année 2018 a été sélectionnée comme la fin de la période d'étude, car elle représente la dernière année où les données nécessaires étaient complètes, au moment de la rédaction de cette étude.

Ainsi, Nike était le leader de l'industrie des vêtements sport pour la période de 2010 à 2018 (Euromonitor, 2020a). Partant de ce fait, Nike a été sélectionné pour faire partie de la dyade qui sera analysée. En revanche, la sélection du challenger n'est pas aussi simple et directe que celle du leader. Effectivement, le leader d'une industrie est l'entreprise qui possède le plus de parts de marché de celle-ci (Derfus *et al.*, 2008 : 69; Ferrier, Smith et Grimm, 1999 : 377; Gimeno, 1999 : 109). Alors, l'identification d'un leader est un processus objectif, car il n'existe qu'un choix possible, contrairement à l'identification d'un challenger.

Dans cette lignée, trois critères de triage et un critère de confirmation ont été établis, dans l'objectif de sélectionner un challenger adéquat. Les critères de triage sont les suivants : l'entreprise doit être un compétiteur « sérieux » de Nike, elle doit être une entreprise publique et la quantité de contacts multimarchés géographiques entre Nike et le challenger retenu doit fluctuer à travers la période d'étude. Le critère de confirmation est que l'écart d'échelle relative entre les revenus de Nike et du challenger potentiel doit diminuer à travers la période d'étude.

Ces critères ont été choisis pour s'assurer d'avoir accès à assez de contenu pour réaliser une analyse en profondeur. De fait, il est possible que Nike ait un degré de rivalité faible avec certains de ses challengers (Tversky, 1977). Pour cette recherche, il est important que les deux entreprises qui composent la dyade soient des compétiteurs avec un degré de rivalité suffisamment élevé pour être en mesure de tenter de répondre aux propositions de recherche. Puis, il n'y a que les entreprises publiques qui seront considérées, car les informations sur les entreprises privées sont souvent incomplètes et difficiles d'accès. Parallèlement, la proposition P1B porte sur la variation de la quantité de contacts multimarchés géographiques entre les deux entreprises à l'étude. Donc, il est nécessaire que la quantité de contacts multimarchés géographiques entre Nike et la deuxième entreprise sélectionnée fluctue à travers les années, afin de tenter de répondre à cette proposition.

Puis, après le triage préliminaire, il faut s'assurer que l'écart d'échelle relative entre Nike et l'entreprise qui semble être la plus adéquate pour être incluse dans la dyade diminue à travers le temps. Cette condition est nécessaire à l'examen de la proposition P1A. Ainsi, l'entreprise qui sera retenue remplira les critères pour, au moins, l'étude des propositions P1A et P1B. Par conséquent, il sera possible d'effectuer une analyse de la relation compétitive des entreprises

sélectionnées, selon des propositions de recherches inspirées des champs littéraires de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés.

L'écart d'échelle relative est désigné comme le critère de sélection, car il est possible, qu'au moment du triage initial, plusieurs entreprises étrangères soient considérées. Les revenus de ces firmes peuvent être exprimés en devises étrangères. Alors, le calcul de l'échelle relative entre Nike et ses firmes peut être une tâche fastidieuse, parce qu'elle concerne différentes périodes temporelles. Donc, en l'utilisant comme critère de confirmation, cette étape ne doit pas être effectuée à toutes les entreprises considérées.

Dans cette optique, le rapport annuel de 2018 de Nike comprend une section compétition où l'entreprise identifie ses principaux rivaux. Les entreprises incluses à cette section seront triées par les critères de triage. Les firmes identifiées par Nike comme étant des compétiteurs sont : Adidas, Anta, Asics, Li Ning, Lululemon, Puma, Under Armour et V.F Corporation (Nike, 2018 : 58).

Par la suite, de multiples recherches sur la plateforme Yahoo finance (2020) ont révélé que toutes ces entreprises sont publiques. Puis, la base de données Passport (Euromonitor, 2020b) a été utilisée pour recenser la variation de la quantité de contacts multimarchés géographiques entre les challengers potentiels et Nike. Alors, les entreprises seront groupées dans une dyade avec Nike. La variation sera calculée en soustrayant la quantité de contacts multimarchés géographiques des dyades de 2018 à la quantité de 2010. Le tableau 3.1 comprend ce total, en plus des autres critères de triage.

Tableau 3.1 Processus de sélection du challenger

Challengers	Publique	Variation des contacts multimarchés géographiques
Adidas	Oui	0
Anta	Oui	0
Asics	Oui	4
Li Ning	Oui	0
Lululemon	Oui	3
Puma	Oui	0
Under Armour	Oui	17
V.F Corporation	Oui	9

Source : Auteur

À première vue, Under Armour semble le candidat le plus convenable. Effectivement, cette entreprise sort du lot, car sa variation de contacts multimarchés géographiques avec Nike est de supérieure aux autres.

Dans l'objectif de saisir si l'écart d'échelle relative entre Under Armour et Nike diminue à travers le temps, l'échelle relative de 2018 sera comparée à celle de 2010. L'échelle relative est une méthode pour comparer la taille de deux firmes. Il s'agit de diviser une métrique d'une entreprise par la même métrique de l'autre entreprise (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007). Dans ce cas, ce sont les revenus annuels de Nike qui seront divisés par les revenus annuels de Under Armour. Les revenus des entreprises sont tirés de leurs rapports annuels (Nike, 2010 : 30; 2018 : 75; Under Armour, 2011 : 29; 2019 : 27). En 2010, l'échelle relative entre ce leader et ce challenger était de 15 et elle était de 7 en 2018. En conséquence, Under Armour respecte les critères pour faire partie de la dyade avec Nike. Donc, l'échantillon de cette recherche est composé de Nike et de Under Armour.

Chapitre 4 | Nike et Under Armour

L'objectif du chapitre 4 est d'offrir un regard global sur les deux entreprises qui composent l'échantillon de cette étude. Ce regard facilitera la compréhension des opérations de Nike et de Under Armour, ce qui pourrait enrichir l'analyse de la dynamique compétitive entre ces compagnies. Pour y arriver, c'est la littérature sur le concept de modèle d'affaires qui sera utilisée. Le modèle d'affaires d'une entreprise offre une vue complète sur, entre autres, les activités, les ressources et les parties prenantes d'une firme (Afuah et Tucci, 2001 : 3; Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 103). Par conséquent, ce concept semble être l'outil approprié, afin de comprendre de quelle manière ces deux entreprises fonctionnent.

À cet effet, plusieurs ressources ont été utilisées pour reconstituer les modèles d'affaires de ces entreprises. Parmi celles-ci, on retrouve les rapports annuels de Nike et de Under Armour, des études de cas, des rapports d'analyses stratégiques, des articles scientifiques, des articles de journaux et autres. À travers les années, les entreprises ont porté quelques modifications à leur modèle d'affaires. Les modèles d'affaires présentés dans ce chapitre sont ceux de 2018, mais les modifications qui ont eu lieu entre 2010 et 2018 sont mentionnées dans la description des composantes des modèles d'affaires.

Il doit être mentionné que Converse, la filiale de Nike, n'est pas incluse à cette étude, car celle-ci cadre plus ou moins avec la définition de l'industrie des vêtements sport présentée à la section 3.2. De plus, les informations disponibles à son sujet sont incomplètes. Toutefois, Jordan, l'autre filiale de Nike, est incluse à cette recherche, parce que ses produits cadrent avec la définition de l'industrie des vêtements sport et ses informations sont préalablement jumelées à celles de Nike. Under Armour ne possède pas de filiale.

Ainsi, la section 4.1 offrira un survol de la littérature qui porte sur les modèles d'affaires. Ensuite, la section 4.2 présentera le modèle d'affaires de Nike. Puis, la section 4.3 aura comme objet le modèle d'affaires de Under Armour.

4.1 Modèle d'affaires

À comparer de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés, la littérature sur les modèles d'affaires est relativement récente (Zott, Amit et Massa, 2011 : 1023). Conséquemment, ce concept repose sur un grand nombre de définitions qui convergent, mais qui comprennent leur

lot de différences. Les paragraphes suivants auront comme but de définir ce qu'est un modèle d'affaires, en plus de décrire ses composantes.

Parmi les définitions de modèle d'affaires, on peut observer que la création de valeurs, la conservation de valeurs et les clients sont des sujets récurrents (Zott, Amit et Massa, 2011). La définition de Afuah et Tucci (2001 : 3) inclut ces éléments. Les auteurs définissent un modèle d'affaires de la manière suivante « *the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customer better value and to make money in doing so* » (Afuah et Tucci, 2001 : 3). Sans proposer explicitement une définition Drucker (1954, cité dans Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 103) explique qu'un modèle d'affaires est la réponse aux questions suivantes : « Quelle est votre clientèle, que recherche-t-elle et comment combler ses désirs à un prix raisonnable. » [traduction libre] Ces deux passages montrent que toutes les composantes d'une entreprise sont incluses dans un modèle d'affaires. Ces citations ont servi de guide pour la reconstitution des modèles d'affaires présentés aux sections 4.2 et 4.3.

Généralement, la représentation visuelle d'un modèle consiste en un ensemble de schémas (Zott, Amit et Massa, 2011). Il est aussi possible que des graphiques soient utilisés comme support. Les avis des auteurs divergent par rapport à ce qui devrait être inclus dans l'illustration d'un modèle d'affaires.

Dans cette optique, selon Casadesus-Masanell et Ricart (2011 : 103), un modèle d'affaires est composé de choix et de conséquences. D'une part, il y a trois types de choix possibles soit, les choix règlementaires, les choix concernant les ressources tangibles et les choix de gouvernance. Premièrement : « Les choix règlementaires déterminent les actions qu'une organisation entreprend à travers ses secteurs d'activités. » [traduction libre] (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 103) Deuxièmement, les choix concernant les ressources tangibles peuvent varier du choix des équipements utilisés par les travailleurs au choix des ressources utilisées pour la fabrication d'un bien (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 103-104). Troisièmement « les choix de gouvernance font référence à la structure décisionnelle d'une entreprise sur les choix règlementaires et les choix concernant les ressources » [traduction libre] (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 104).

D'autre part, ces choix peuvent mener à des conséquences rigides ou des conséquences flexibles (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 104). Les conséquences rigides ont un impact sur le long terme. À l'inverse, les conséquences flexibles ont une incidence sur le court terme. Par exemple, la décision d'employé des travailleurs syndiqués a un impact sur le long terme, car le syndicat affecte la relation entre l'employeur et les employés. À l'opposé, le choix des matériaux utilisés pour la production a un impact sur la qualité des biens durant la durée du contrat

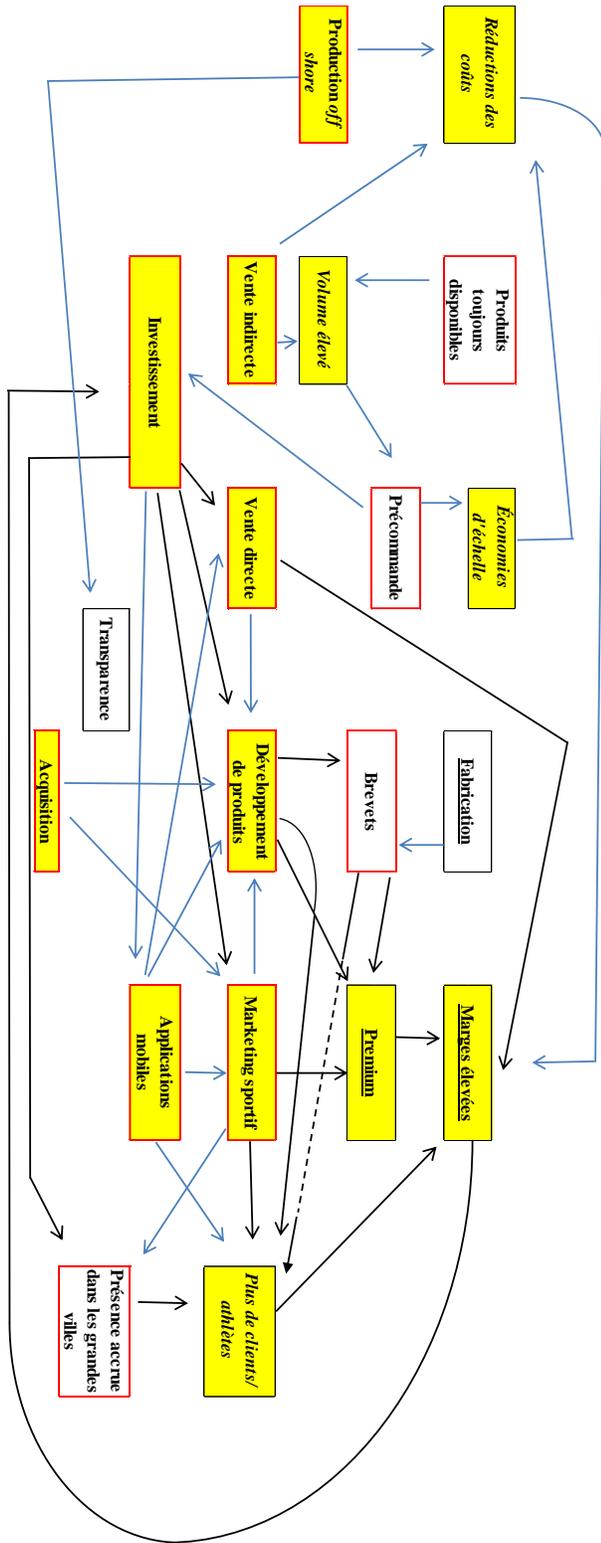
d'approvisionnement, mais elle peut être changée à la prochaine entente. Les modèles de Nike et de Under Armour seront reconstitués à partir de leurs choix et conséquences (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011; Casadesus-Masanell et Tarzizán, 2012).

Enfin, la relation entre les composantes du modèle d'affaires peut générer un ou plusieurs cercles vertueux. Un cercle vertueux est un ensemble de choix et de conséquences du modèle d'affaires qui ont une relation autosuffisante (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 104). Autrement dit, lorsque les opérations se déroulent comme prévu, ces éléments s'alimentent entre eux, ce qui engendre une création continue de valeur. Ces cercles vertueux sont un élément stratégique d'un modèle d'affaires, car, lorsqu'ils sont perturbés, ils peuvent se transformer en cercle vicieux. Dans un tel scénario, ces cercles vicieux captent moins de valeur qu'habituellement et toutes les composantes de ces cercles sont moins performantes qu'en temps normal (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 : 104). Conséquemment, l'entreprise est globalement moins performante.

4.2 Modèle d'affaires : Nike

D'abord, à cause de leur importance stratégique, les modèles d'affaires des entreprises sont rarement disponibles au public. En conséquence, la figure 4.1 est une représentation visuelle du modèle d'affaires de Nike, en fonction des informations disponibles.

Figure 4.1 Modèle d'affaires de Nike



Source : Auteur

Ce modèle d'affaires est composé de choix et de conséquences (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011). Les choix sont identifiés par des encadrés rouges, alors que les conséquences flexibles sont mises en évidence par l'utilisation de caractères italiques et les conséquences rigides sont soulignées. Les flèches symbolisent les interactions entre les composantes. Les cercles vertueux sont identifiés par les flèches noires.

Comme mentionné, Nike et Under Armour œuvrent dans la même industrie. Par conséquent, leurs modèles d'affaires comprennent quelques similarités. Celles-ci sont mises de l'avant en jaune dans la figure 4.1. Ainsi, les ressemblances et les différences sont facilement identifiables, car les éléments de distinctions ne sont pas en jaunes.

Afin de saisir le fonctionnement du modèle d'affaires de Nike, les prochains paragraphes décriront, en quelques phrases, tous les choix et conséquences inclus à la figure 4.1. Ensuite, les principaux cercles vertueux de ce modèle d'affaires seront présentés. Les composantes du modèle d'affaires seront abordées en ordre alphabétique et mis en évidence en caractères gras dans les paragraphes suivants.

En 2018, Nike a fait l'**acquisition** de la firme d'analyse de données Zodiac (Nike News, 2018). Nike a comme objectif d'optimiser l'exploitation de ses données, afin d'offrir des produits mieux adaptés à ses clientèles. De plus, l'entreprise cherche des moyens plus efficaces de rejoindre les consommateurs.

L'**application mobile** d'activité physique de Nike a été mise en place avant la période d'étude. Elle a été mise à jour et améliorée en 2015 (Nike News, 2015a, c). Cette application de Nike permet à ses utilisateurs d'enregistrer, d'améliorer et de comparer leurs performances sportives. En 2015, Nike lança son **application mobile** de vente de souliers rares. Celle-ci est nommée SNKRS (Nike News, 2015b).

La compagnie américaine recherche constamment des innovations, en vue d'améliorer, entre autres, le confort et la performance de ses produits (Nike, 2018 : 57). Dans certains cas, les recherches de Nike débouchent sur la création de nouveaux matériaux ou procédés. Nike s'assure de conserver les droits de ses inventions à l'aide de **brevets** (Nike, 2018 : 58). De cette manière, la firme cherche à protéger ses créations de ses concurrents.

Dans ce sens, Nike cherche à profiter pleinement des tendances et des changements qui frappent l'industrie des vêtements sport. C'est pour cette raison que le département de **développement de produits** cherche à proposer aux consommateurs des biens qui sont à la fine pointe de la technologie (Nike, 2018 : 57).

Dans l'objectif de réaliser des économies d'échelles, Nike agrège des commandes de ses partenaires (Nike, 2018 : 62). Les **économies d'échelle** peuvent être définies de la manière suivante « *the relative gain in output or saving of costs resulting from the greater efficiency of large-scale processes* » (OED, 2008).

L'industrie des vêtements sport est très compétitive et le succès de plusieurs entreprises repose sur leur capacité à innover (Nike, 2018 : 58; Under Armour, 2019 : 6). C'est pour cette raison que plusieurs compagnies prennent des précautions, afin de conserver leurs caractères distinctifs. Dans cette optique, la grande majorité de la production des biens de Nike est effectuée par un partenaire externe. Par contre, la firme effectue la **fabrication** de quelques produits (Nike, 2018 : 57). Ceux-ci sont principalement des produits sur lesquels la firme a des brevets. De cette manière, Nike s'assure de conserver ces éléments de différenciation.

Dans cette lignée, afin d'optimiser ses opérations, Nike doit constamment **investir** des sommes importantes. Ce capital provient de deux sources, soit des prêteurs et investisseurs externes et des revenus internes de la compagnie (Nike, 2018 : 86-117).

Nike propose aux consommateurs des biens haut de gamme. La qualité de ses produits fait en sorte qu'ils sont plus dispendieux que d'autres marques, comme Champion (Subramanian et Gopalakrishna, 2012 :68). Malgré les coûts de développement, le prix de vente des biens fait en sorte qu'ils génèrent des **marges élevées**. Par exemple, en 2018, les marges brutes de la compagnie s'élevaient à 44% (Nike, 2018 : 71).

Afin de sortir du lot, Nike utilise le **marketing sportif**. La compagnie établit des partenariats avec des athlètes, équipes sportives, événements sportifs et des ligues professionnelles, en vue de promouvoir ses produits auprès de potentiels clients (Nike, 2018 : 61). Ces ententes sont établies dans plusieurs sports et pays différents.

Nike tire ses revenus de l'achat de ses produits par les consommateurs. Or, pour stimuler ses revenus, l'entreprise peut tenter d'augmenter son bassin de **clients/athlètes**, ou elle peut tenter d'augmenter la consommation de sa clientèle actuelle (Nike, 2018 : 55). D'un côté comme de l'autre, l'objectif est le même, soit générer des revenus additionnels.

La compagnie utilise un système, nommé **précommande** (Nike, 2018). Celui-ci permet aux *wholesalers* de faire leurs commandes cinq à six mois d'avance et Nike s'engage à livrer un certain pourcentage de cette commande dans un délai approuvé avec son partenaire. Ce système de logistique permet à Nike de minimiser la complexité de son inventaire, car plus de la majorité des

commandes reçues le sont par précommande (Nike, 2013 : 50). Dès qu'elles sont terminées, ces commandes sont expédiées aux acheteurs (Polak, 2014 : 18).

Nike tient à se différencier de ses rivaux par la qualité de ses biens. Or, la firme conçoit et propose des produits **premium** à ses clients. Ceux-ci se démarquent par leur confort, leur performance et leur apparence (Nike, 2018 : 57).

Depuis sa création en 1962, l'entreprise a eu l'occasion de s'internationaliser (Wokutch et Manisha, 2018). Selon le rapport annuel de Nike (2010 : 1), en 2010, la firme était présente dans plus de 170 pays. Partant de ces faits, en 2017, Nike a remanié sa stratégie à l'étranger pour se concentrer sur des **grandes villes** et non des régions (Nike News, 2017a). Effectivement, la compagnie vise les 12 centres urbains suivants : New York, Londres, Shanghai, Beijing, Los Angeles, Tokyo, Paris, Berlin, Mexico City, Barcelone, Séoul et Milan (Nike News, 2017a). L'entreprise veut profiter de la tendance mondiale d'urbanisation pour concentrer ses ressources dans des zones hautement peuplées, ce qui permettrait à l'entreprise d'atteindre un nombre plus élevé de clients potentiels en réduisant ses dépenses.

Comme mentionné, Nike n'effectue pas la grande majorité de sa production. Celle-ci est faite par des partenaires externes. Ils sont tous situés *off shore* dans des pays où la main d'œuvre est abordable (Nike, 2018 : 57). De cette façon, Nike limite ses coûts de production.

En plus du programme de précommande, Nike possède un programme de commande sur un horizon de court terme. Ce système est nommé **toujours disponible** (Polak, 2014). Dans le passé, la forte demande de produits Nike a généré des pénuries. Pour éviter une telle situation, Nike permet aux détaillants de commander certains produits classiques sur une base hebdomadaire (Polak, 2014 : 19). Ainsi, ils peuvent regarnir leurs inventaires rapidement et si un produit s'épuise, le commerçant peut en commander dans un court délai.

Bien qu'elle propose des biens haut de gamme, cette compagnie essaie de tout de même de **réduire ses coûts** (Nike, 2018 : 57). Dans certains cas, une meilleure efficacité peut mener à une réduction des coûts sans affecter la qualité des produits.

À la fin du 20^e siècle, Nike a été impliqué dans plusieurs scandales et polémiques (Bigelow, 1997). Ceux-ci portaient sur les ateliers où les biens de l'entreprise étaient conçus. Les employés de ces manufactures n'avaient pas de bonnes conditions de travail ni un salaire décent. Pour s'assurer qu'une telle situation ne se reproduise plus, Nike a adopté, en 1992, un code de conduite pour ses fournisseurs et fabricants (Nike, 2020a). Ce dernier exige que les fournisseurs et fabricants affiliés à Nike respectent certaines normes quant aux salaires et aux conditions qui sont offertes aux

travailleurs. Ceux qui ne respectent pas ces critères ne seront plus des partenaires de Nike. De plus, depuis 2005, Nike publie une carte où on peut retrouver ses partenaires (Nike, 2020c). En affichant une telle **transparence**, la compagnie veut montrer qu'elle n'a rien à cacher et que ces scandales sont derrière elle.

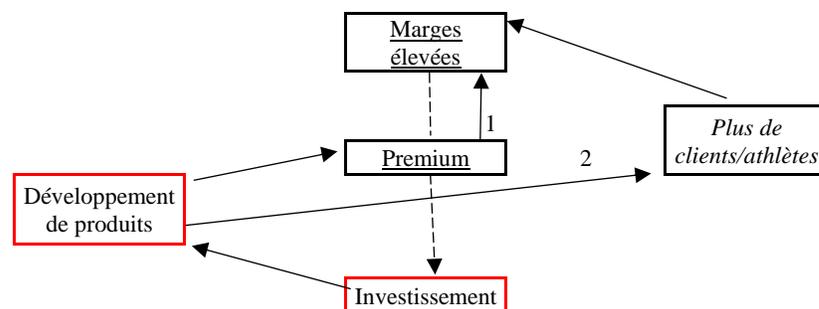
L'un des canaux de distribution employés par Nike est la **vente directe**. La vente directe survient lorsque la compagnie transige l'un de ses produits dans l'une de ses boutiques physiques ou à travers sa présence en ligne (Nike, 2018 : 55).

Le deuxième canal de distribution que la firme utilise est la **vente indirecte**. Celle-ci nécessite un intermédiaire qui fait le pont entre Nike et le client (Nike, 2018 : 55). Ces intermédiaires sont nommés *wholesalers*. Ils peuvent prendre la forme de boutiques à grande surface ou spécialisées.

Grâce à ces deux canaux de distribution, Nike réussit à vendre un **volume élevé** de produits année après année. Bien que les informations sur le volume de vente en unité ne soient pas disponibles, Nike est l'entreprise de l'industrie des biens de sports qui enregistre le plus de revenus au monde (Euromonitor, 2020a). Donc, il semble juste d'affirmer que la compagnie écoule un grand volume de produit chaque année.

Puis, le modèle d'affaires de Nike comporte six cercles vertueux centraux. Dans certains cas, ces cercles vertueux ont plus d'une avenue possible. La figure 4.2 représente le cercle vertueux du développement de produits.

Figure 4.2 Cercle vertueux : Développement de produits



Source : Auteur

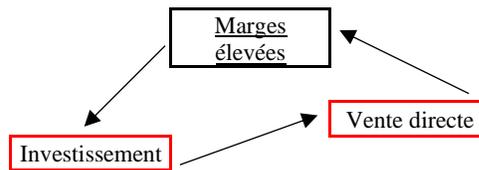
Les nouveaux produits de Nike sont technologiquement développés, ce qui en fait des produits haut de gamme. En effet, ils sont conçus dans le but d'améliorer les performances sportives des athlètes (Nike, 2018 : 55). Ils se détaillent à des prix relativement élevés. Par exemple, en 2012, des chaussures d'entraînement de marque Nike se détaillent dans les alentours de 90 dollars américains (Subramanian et Gopalakrishna, 2012 : 68), alors que le prix moyen d'une paire de

chaussures de sport cette même année était de 44 dollars américains (Statista, 2020). Cette comparaison porte sur les prix retrouvés aux États-Unis. Grâce aux revenus de la vente, la compagnie peut continuer à attribuer des ressources à ce département, ce qui continue à alimenter ce cercle vertueux.

Aussi, Nike peut atteindre une plus grande clientèle en développant de nouveaux produits. Par exemple, l'entreprise peut développer une version féminine d'un produit qui, auparavant, était exclusivement offert aux hommes. Ainsi, ce nouveau produit peut générer des revenus supplémentaires. Ces nouvelles ressources de revenus peuvent être utilisées pour développer d'autres produits et faire perdurer ce cercle vertueux.

La vente directe génère également un cercle vertueux. La figure 4.3 le présente.

Figure 4.3 Cercle vertueux : Vente directe

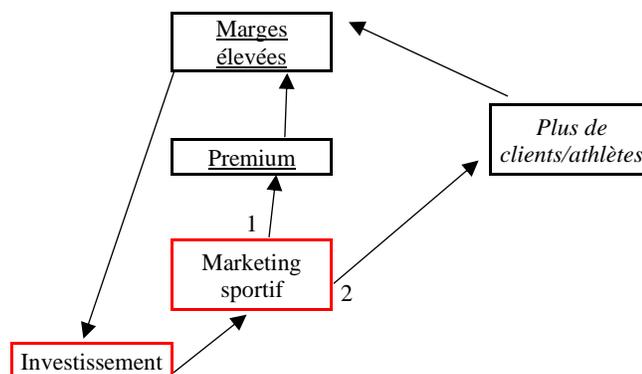


Source : Auteur

La vente directe se fait à des marges plus élevées que la vente indirecte, car il n'y a pas d'intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur (Reuters, 2018). La vente directe nécessite d'importants investissements en ressources, notamment pour la location de locaux (Nike, 2018 : 87). Alors, les ressources générées par la vente directe peuvent être investies dans le but de générer encore plus de vente directe. De cette manière, ce cercle vertueux persiste.

Puis, le marketing sportif produit également un cercle vertueux. La figure 4.4 le met en évidence.

Figure 4.4 Cercle vertueux : Marketing sportif



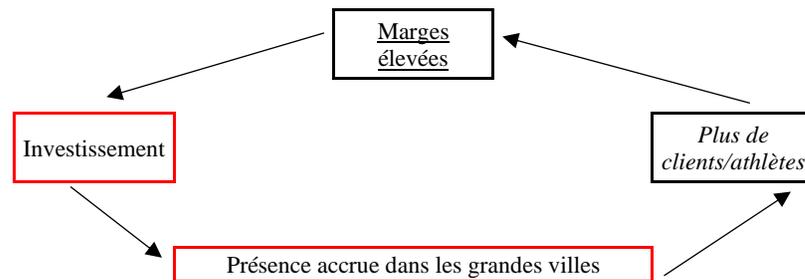
Source : Auteur

Certains individus sont prêts à payer des prix élevés pour des produits endossés par des athlètes professionnels. C'est le cas de bien des produits que Nike propose sur son application SNKRS (Nike News, 2015b). Le lien entre les athlètes et les produits ajoute de la valeur à ces biens, ce qui se traduit par des marges élevées. Après qu'ils soient vendus, Nike peut investir ses ressources pour mettre en place de nouveaux partenariats avec des athlètes et équipes sportives professionnelles. Ces associations permettent à Nike de conserver son image haut de gamme et ses prix élevés.

En plus de contribuer à l'image de marque haut de gamme, les partenariats de Nike avec des vedettes exposent l'entreprise à plus de clients. C'est pour cette raison que Nike a des contrats avec des athlètes provenant de plusieurs sports. Ces partenariats peuvent populariser les produits Nike auprès des amateurs, ce qui stimule les ventes de la compagnie. Par la suite, Nike peut établir de nouvelles collaborations pour attirer encore plus de clients.

La stratégie d'internationalisation de Nike est le point central d'un cercle vertueux. Celui-ci est présenté à la figure 4.5.

Figure 4.5 Cercle vertueux : Présence accrue dans les grandes villes

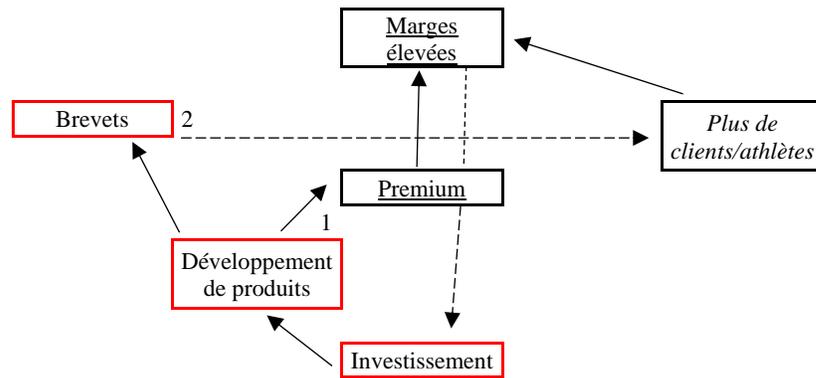


Source : Auteur

À partir de 2017, Nike tient à optimiser sa présence dans 12 grands centres urbains (Nike News, 2017a). L'entreprise veut s'assurer de proposer les produits appropriés aux habitants et d'être représentée de manière efficace dans ces villes. Cette approche peut augmenter la consommation de biens Nike dans ces villes. Cette hausse de consommation s'accompagne d'une hausse de revenus pour la firme. Ensuite, Nike peut investir plus de ressources pour être mieux représenté et répondre de manière optimale aux besoins des citoyens des villes ciblées.

Finalement, les brevets délivrés pour Nike sont la source d'un cercle vertueux. Ce dernier est mis en évidence dans la figure 4.6.

Figure 4.6 Cercle vertueux : Brevet



Source : Auteur

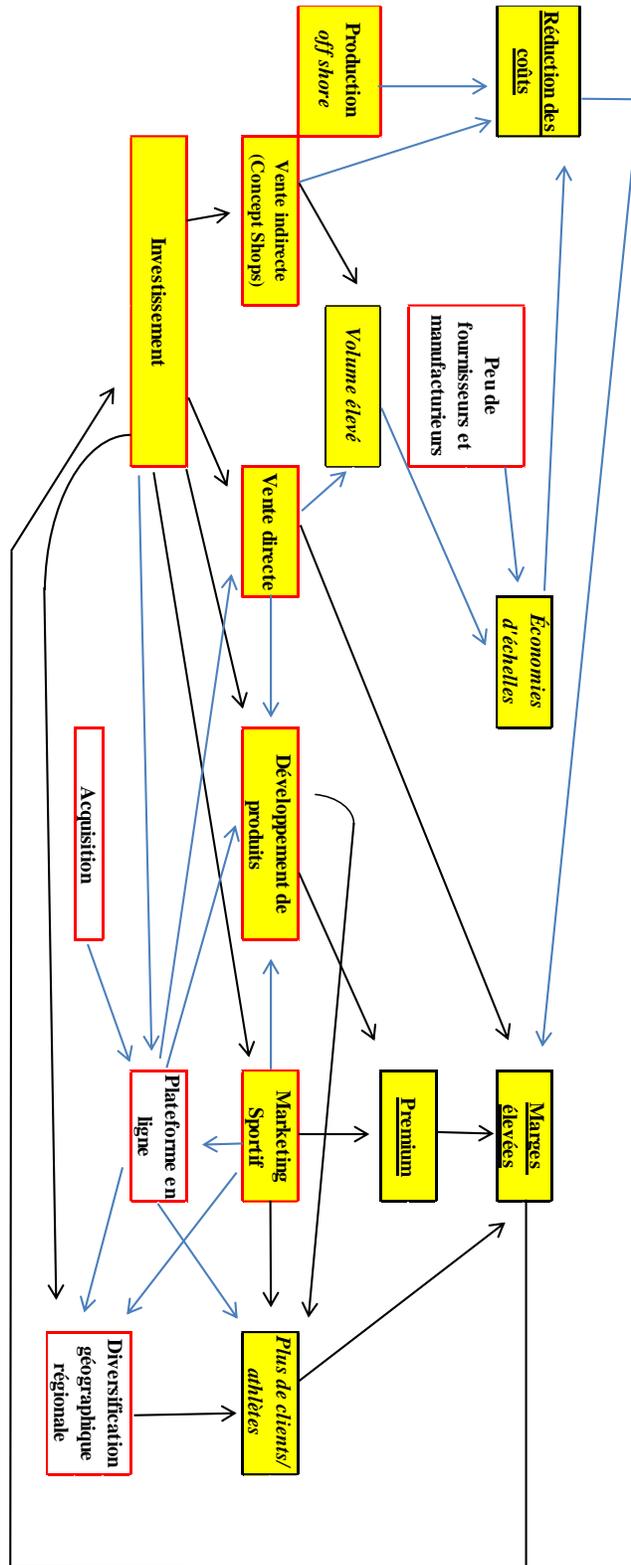
Dans un premier temps, les brevets contribuent à l'aspect haut de gamme des produits Nike, car ils concernent des innovations qui améliorent les biens de la marque. Les produits Nike se vendent à marges élevées. Les ressources générées par la vente peuvent être investies pour le développement de nouveaux concepts et technologies, ce qui peut amener de nouvelles découvertes et de nouveaux brevets.

Dans un deuxième temps, durant une certaine période, le brevet confère à Nike les droits d'exploitation d'un procédé, d'une technologie ou autres. Donc, si un consommateur veut profiter d'un produit breveté, il doit se le procurer auprès Nike. Puis, la vente de ces biens à marges élevées amène des ressources à la compagnie. Cette dernière peut continuer à allouer des ressources à sa division de développement de produits. Ce département peut générer de nouveaux brevets qui alimenteront ce cercle vertueux.

4.3 Modèle d'affaires : Under Armour

La reconstitution du modèle d'affaires de Under Armour provient de plusieurs sources d'informations disponibles au public. La figure 4.7 met en évidence la représentation visuelle du modèle d'affaires de Under Armour.

Figure 4.7 Modèle d'affaires de Under Armour



Source : Auteur

Cette figure est composée de choix et de conséquences (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011). Les choix sont identifiés par des bordures rouges. Puis, les conséquences rigides sont soulignées et les conséquences flexibles sont identifiées par des caractères italiques. Les flèches symbolisent les interactions entre les composantes. Les cercles vertueux sont représentés par les flèches noires. Puis, Nike et Under Armour œuvrent dans la même industrie. Par conséquent, leurs modèles d'affaires comprennent quelques similarités. Celles-ci sont mises de l'avant en jaune dans la figure 4.7. Donc, les différences sont les éléments qui ne sont pas en jaunes.

Afin de saisir le fonctionnement du modèle d'affaires de Under Armour, les prochains paragraphes décriront, en quelques phrases, tous les choix et conséquences présents dans la figure 4.7. Ils seront présentés en ordre alphabétique et les composantes sont identifiées en caractères gras. Ensuite, ce sont les principaux cercles vertueux de ce modèle d'affaires qui seront présentés.

De 2013 et 2015, la compagnie a fait l'**acquisition** des trois composantes de sa future application mobile pour un peu moins d'un milliard de dollars américains (Foster, 2016). Il semblerait que le choix de l'acquisition, au lieu du développement organique, ait été basé sur le temps. Under Armour a acheté des compagnies clés en main et elles comprenaient, au total, plus de 120 millions d'abonnés (Under Armour, 2015 : 1). Le développement organique aurait été plus long.

Avec le temps, les sports, ainsi que les accessoires et équipements nécessaires pour les pratiquer, évoluent. Du fait de son positionnement stratégique sur la différenciation, l'équipe de **développement de produits** est centrale chez Under Armour et elle se doit d'être au-devant des tendances (Guidinger *et al.*, 2016 : 61). UA tient à se distinguer de ses rivaux par la performance de ses produits.

En élargissant son empreinte géographique, l'entreprise s'expose à un nombre plus élevé de clients potentiels. L'entreprise souhaite profiter de la tendance mondiale envers les saines habitudes de vie pour introduire ses produits hors de son marché local (Under Armour, 2019 : 3). La firme organise son **expansion géographique** de manière régionale.

Lorsque ses ententes d'approvisionnement arrivent à terme, la compagnie peut les renégocier avec des termes plus favorables (Under Armour, 2019 : 5). Si l'entreprise se procure une plus grande quantité de biens auprès d'un fournisseur, elle pourrait réaliser des économies d'échelles. Les **économies d'échelle** peuvent être définies de la manière suivante « *the relative gain in output or saving of costs resulting from the greater efficiency of large-scale processes* » (OED, 2008).

Dans le but de demeurer compétitive, la compagnie doit **investir** des sommes importantes dans ses opérations. Effectivement, elle alloue des montants élevés au département marketing, pour

s'assurer de demeurer populaire et également au développement de ses produits, afin qu'ils soient technologiquement à jour (Under Armour, 2019 : 8).

Under Armour se positionne comme une marque de performance. Conséquemment, elle compétitionne sur la qualité du produit, plus que sur le prix. C'est pour cette raison que les produits UA sont plus dispendieux que certaines autres marques, notamment Champion (Subramanian et Gopalakrishna, 2012 : 68). Malgré les dépenses associées au développement de produits de qualité, la firme génère des **marges élevées** (Under Armour, 2019 : 31).

Under Armour popularise ses produits grâce au **marketing sportif**. La compagnie s'associe à des équipes professionnelles, des athlètes professionnels et à des événements sportifs professionnels et amateurs. Ces associations permettent à la marque d'augmenter son exposition à des clients potentiels (Under Armour, 2019 : 2).

L'entreprise fait manufacturer ses produits par des partenaires externes. Bien qu'elle possède une gamme de produits diversifiée, Under Armour fait affaire avec **un nombre relativement faible de manufacturiers**. En plus, la firme achète ses matériaux **d'un nombre restreint de fournisseurs**. Par exemple, en 2018, plus de 49% des matériaux utilisés dans la fabrication de vêtement provenant de cinq fournisseurs et 10 manufacturiers produisaient 55% des vêtements et des accessoires de la firme (Under Armour, 2019 : 5).

En 2015, UA a lancé une **plateforme en ligne** d'activités physiques. L'entreprise expose les utilisateurs de sa communauté virtuelle à plusieurs publicités, pour convertir les utilisateurs de la plateforme en client de la marque. Cette plateforme est accessible à tous et gratuitement dans sa version de base (Under Armour, 2017 : 6).

À cause de la nature de ses produits, ce sont en grande partie des personnes actives qui achètent les biens de l'entreprise. Par contre, avec la nouvelle mode nommée *athleisure*, il y a des plus en plus d'individus qui s'achètent des vêtements et souliers de sport pour d'autres raisons que l'activité physique (Lipson, Stewart et Griffiths, 2020). L'une des motivations est le confort que procure ce type de biens. Or, pour optimiser les ventes, la firme tient à populariser ses produits auprès du **plus de clients potentiels** possible (Under Armour, 2019).

Les produits Under Armour sont considérés comme **premium**. En effet, ils sont de qualité supérieure et ils optimisent le confort et les performances des utilisateurs (Under Armour, 2019 : 4-5).

Afin de profiter d'une main d'œuvre bon marché, les fabricants associés à Under Armour sont localisés à l'extérieur des États-Unis (*off shore*). Ils sont principalement situés en Asie et en Amérique latine (Under Armour, 2019 : 5).

Malgré qu'elle se positionnement comme une marque haut de gamme qui tient à se démarquer par la qualité de ses produits, Under Armour tient tout de même à limiter ses coûts. Toutefois, l'entreprise s'engage à ce que la **réduction de coûts** n'affecte pas la qualité des produits (Under Armour, 2019 : 4-5).

Under Armour utilise plusieurs canaux de distribution pour atteindre ses clients. L'un d'eux est la **vente directe**. La vente directe survient lorsqu'un client se procure un produit UA dans une des boutiques de la marque ou sur son site internet (Under Armour, 2019 : 3).

L'autre canal de distribution utilisée par l'entreprise est la **vente indirecte**. Celle-ci nécessite un intermédiaire. Dans le cas de UA, l'intermédiaire est un *wholesaler*. Ce dernier achète des produits à Under Armour pour, par la suite les revendre directement aux consommateurs (Under Armour, 2019 : 3). La vente directe génère des marges plus élevées que la vente indirecte (Reuters, 2018).

Finalement, à travers les années, les prix des produits UA ont connu une fluctuation marginale, car ils sont influencés, entre autres, par le prix du pétrole (Under Armour, 2019 : 5). Effectivement, plusieurs matériaux utilisés dans la confection des produits de la marque sont à base de pétrole. Donc, lorsque l'entreprise enregistre une hausse de revenus, il est vraisemblable d'imaginer qu'elle a vendu un plus **gros volume** de produits que l'année précédente, car la fluctuation des prix est marginale.

Ensuite, comme mentionné, Nike et Under Armour partagent plusieurs choix et conséquences communes. Par conséquent, on retrouve quelques cercles vertueux identiques chez les deux entreprises. C'est le cas des cercles vertueux du développement de produits, de la vente directe et du marketing sportif qui sont présentés, respectivement, aux figures 4.2, 4.3 et 4.4.

Premièrement, l'entreprise développe et met en marché des produits de performance. Ceux-ci sont considérés comme haut de gamme, car ils sont conçus pour les athlètes de haut niveau, mais ils sont disponibles à tous. Lorsqu'ils sont vendus, la firme enregistre une marge élevée. Notamment, en 2018, la marge brute de l'entreprise était de 45,1% (Under Armour, 2019 : 31). Under Armour peut investir ses ressources, afin d'améliorer ses opérations, comme en 2014 lorsqu'elle agrandit son siège social où elle exécute certaines activités de développement de produits (Under Armour, 2016 : 23).

Également, l'entreprise peut développer des produits pour atteindre une nouvelle clientèle. Par exemple, l'entreprise pourrait développer une version pour enfants d'un produit qui était auparavant destiné qu'aux adultes. Ces ventes supplémentaires vont générer des ressources additionnelles qui peuvent être investies dans la firme. Elles peuvent être allouées au développement de nouveaux produits, ce qui ferait perdurer ce cercle.

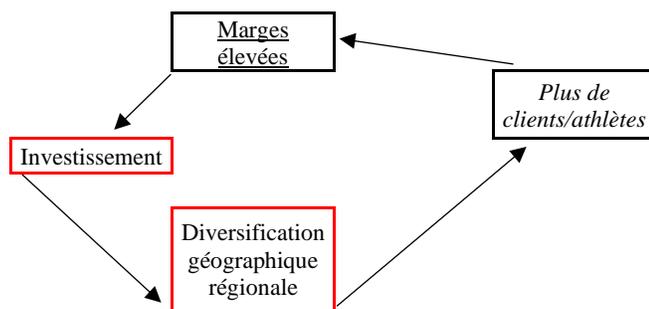
Deuxièmement, la vente directe nécessite des investissements que ce soit pour louer des locaux pour les points de vente physiques, ou pour le maintien ou l'amélioration de la vente en ligne (Under Armour, 2019 : 40). La vente directe est accompagnée d'une marge plus élevée que la vente indirecte. Donc, l'entreprise peut investir ces revenus à marge élevée pour ouvrir de nouveaux points de vente directe, ce qui alimenterait ce cercle vertueux.

Troisièmement, de par son association avec des athlètes et des équipes sportives, Under Armour projette l'image d'une marque haut de gamme. Certains produits, comme le soulier Curry 2.5 se vendent à des prix élevés, à cause du partenariat avec l'athlète (Morgan Stanley, 2016 : 5). Ensuite, grâce à ses ventes, la firme peut investir dans de nouvelles ententes de commandites. Ces investissements permettent la continuité de ce cercle vertueux.

En outre, grâce à ses activités marketing, UA peut rejoindre un grand nombre de clients potentiels. Par exemple, en 2015, la firme installa du matériel promotionnel dans deux parcs de la ville de Portland (Kish, 2015). C'est un emplacement stratégique pour afficher le logo d'une entreprise de biens de sport. Il est possible que des acheteurs aient été influencés par cette stratégie marketing et qu'ils se soient procuré des produits UA. Les marges de ces ventes peuvent être, en partie, être réinvestit dans d'autres matériels promotionnels pour augmenter la visibilité de la marque.

Finalement, la stratégie d'internationalisation régionale de Under Armour génère également un cercle vertueux. Celui-ci est mis de l'avant à la figure 4.8.

Figure 4.8 Cercle vertueux : Diversification géographique



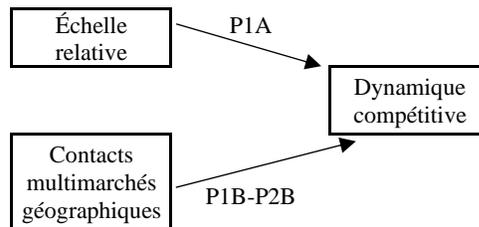
Source : Auteur

Les biens de sports sont des produits qui sont consommés aux quatre coins du globe. Donc, en s'internationalisant, la firme peut proposer ses produits à plus de clients potentiels. Par conséquent, les marges élevées, qui proviennent des revenus internationaux supplémentaires, peuvent être investies pour accroître encore plus la présence de l'entreprise. L'internationalisation d'une entreprise nécessite une grande quantité de ressources pour, par exemple, louer des locaux, former et payer des employés pour les succursales de ventes directes. Donc, les revenus internationaux additionnels peuvent être investis pour augmenter la présence à l'internationale de la compagnie, ce qui permettrait à ce cercle de perdurer.

Chapitre 5 | Opérationnalisation des variables et présentation des données

Comme mentionné au chapitre 2, plusieurs facteurs peuvent influencer la dynamique compétitive entre deux entreprises. Parmi ceux-ci, on peut retrouver la taille des entreprises (Baum et Korn, 1999; Chen et Miller, 1994a; Chen, Su et Tsai, 2007) et les contacts multimarchés (Baum et Korn, 1999; Young *et al.*, 2000). Ces caractéristiques sont au centre des propositions P1A, P1B et P2B. À cet égard, les propositions de recherches du chapitre 2 sont la fondation du modèle d'analyse qui encadrera, de manière non contraignante, l'analyse de la rivalité entre Nike et Under Armour. Ainsi, la figure 5.1 met en lumière le modèle d'analyse.

Figure 5.1 Modèle d'analyse



Source : Auteur

Cette figure montre trois variables, qui sont identifiées dans les encadrés. Elles ont été sélectionnées à partir de la littérature présentée aux tableaux 2.1 et 2.4. Les flèches noires montrent la relation attendue entre les variables indépendantes, à gauche, et la variable dépendante, à droite. Alors, l'objectif du chapitre 5 est de présenter les opérationnalisations ainsi que les données pertinentes en lien avec les variables indiquées à la figure 5.1. Pour y arriver, ce chapitre sera divisé en trois sections, soit une section par variable. Ainsi, la section 5.1 aura comme sujet la dynamique compétitive, la section 5.2 traitera de l'échelle relative et la section 5.3 aura pour objet les contacts multimarchés géographiques.

5.1 Variable dépendante : Dynamique compétitive

La dynamique compétitive est une variable qui peut prendre plusieurs formes. En fonction des propositions présentées au chapitre 2 et des données disponibles sur l'industrie, l'opérationnalisation de la dynamique compétitive utilisée dans cette étude sera inspirée de celle utilisée dans celle de Young *et al.* (2000 : 1226). Dans celle-ci, la dynamique compétitive était représentée par les comportements compétitifs des firmes sélectionnées.

Ainsi, les comportements compétitifs étaient définis comme étant « les actions et réactions qu'une entreprise réalise, afin de concevoir un avantage compétitif en sachant que celui-ci peut être incompatible avec les objectifs de ces rivaux » [traduction libre] (Young *et al.*, 2000 : 1218). Donc, c'est la variation temporelle de la fréquence des comportements compétitifs qui signalera l'évolution de l'intensité de la dynamique compétitive entre le leader et le challenger.

À cet effet, plusieurs ressources ont été utilisées, dans le but de repérer les comportements compétitifs entre Nike et UA. L'une d'entre elles est la base de données Nexis Uni (2019). Celle-ci traite d'une grande variété de sujets, notamment du monde des affaires. Les publications sont disponibles en plusieurs langues et elles sont principalement tirées de journaux et de conférences de presse.

En outre, le moteur de recherche de la Bibliothèque de HEC Montréal (HEC Montréal, 2019) donne accès à des articles de journaux, conférences de presse et des études de cas qui peuvent s'avérer complémentaires. Aussi, les informations concernant spécifiquement les expansions géographiques, les revenus internationaux des deux firmes proviennent de la base de données Passport (Euromonitor, 2020b, d).

Puis, les rapports annuels des deux entreprises ont été consultés, dans le but de trouver des traces de friction entre les deux compagnies et de collecter des données sur les catégories de produits des firmes. Finalement, quelques recherches ont aussi été effectuées sur Google, afin d'approfondir ou de compléter les éléments trouvés dans les autres sources.

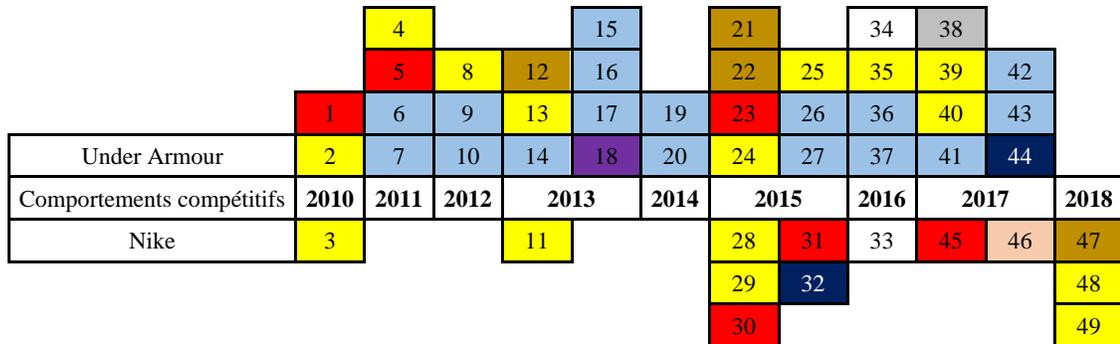
En vue d'accélérer la collecte de données, plusieurs mots clés ont été sélectionnés. Ces mots-clés comprennent : *act, advertisements, affiliation, apparel, Baltimore, competition, competitors, deal, design, donation, footwear, interview, investment, lawsuits, legal, lobbying, media, MLB, NBA, NFL, Nike, Oregon, politic, Portland, publicity, react, rival, rivalry, signed, social, sponsor, turf, Under Armour et war*. La composition de cette banque de mots et l'exécution des recherches se sont faites en parallèle. C'est-à-dire que certains termes, comme Nike et *rival* étaient sélectionnés comme mots-clés en amont, mais d'autres termes, comme *turf*, ont été ajoutés en aval de la consultation de quelques sources. Les termes ont été recherchés en anglais, dans le but d'avoir accès à une plus grande quantité de données.

En fonction des données disponibles, cette recherche se limite aux types de comportements compétitifs de marché suivant : acquisition, expansions géographiques, introduction de produits, développement de produits et de services, embauche latérale et marketing. Les comportements

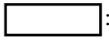
compétitifs hors marchés qui sont considérés portent sur les secteurs suivants : judiciaire, politique, public et communautaire.

Après avoir complété la collecte de données, 56 observations ont été répertoriées. Toutefois, après une analyse en profondeur des celles-ci, il y en a sept qui ont été écartées. Les 49 observations retenues sont indiquées à la figure 5.2.

Figure 5.2 Dynamique compétitive



Légende

 : Acquisition	 : Introduction de produit	 : Marketing
 : Expansion géographique	 : Embauche latérale	
 : Développement de produits	 : <u>Judiciaire</u>	
 : <u>Public</u>	 : <u>Communautaire</u>	

Source : Auteur

L'axe horizontal symbolise la période d'étude. Les comportements compétitifs sont liés à l'année où ils se sont produits. Parmi les 10 types de comportements compétitifs considérés, il y en a 9 qui sont associés à au moins un comportement compétitif. Ces types de comportements sont identifiés dans la légende. Afin de les différencier, les types de comportements compétitifs hors marché sont soulignés.

Or, les 49 comportements compétitifs ont été numérotés. Les sections 5.1.1 à 5.1.9 présenteront chaque année de la période d'étude et les comportements compétitifs qui y sont associés. De plus, les comportements compétitifs seront abordés en respectant leur numéro d'identification. Mise à part pour les années 2013 et 2016, la numérotation des comportements débute par Under Armour. Certains comportements compétitifs répertoriés en 2013 et 2016 sont séquentiels et c'est Nike qui a débuté les hostilités, c'est pourquoi l'ordre est inversé à ces moments. Par la suite, la section 5.1.10 traitera des sept observations qui n'ont pas été retenues et des raisons de leur exclusion.

Alors, l'objectif des sections 5.1.1 à 5.1.9 est de présenter, en quelques lignes, sous une forme de *bullet points*, les comportements compétitifs.

5.1.1 Dynamique compétitive de l'an 2010

Il y a eu trois comportements compétitifs qui ont été repérés, en 2010. La figure 5.3 présente ces éléments.

Figure 5.3 Comportements compétitifs de l'an 2010

Under Armour	1	2
Comportements compétitifs	2010	
Nike	3	

Légende

 : Introduction de produit  : Marketing

Source : Auteur

1. Under Armour a introduit sa ligne de souliers de basketball. La firme s'est lancée dans la vente de souliers en 2006. En 2010, la firme offre également des souliers de course, d'entraînement, de football, de baseball, de cross et de soccer (Under Armour, 2011 : 2).
2. Under Armour a mis sous contrat le joueur de football professionnel Tom Brady. L'athlète évolue à la position de quart-arrière pour les Patriotes de la Nouvelle-Angleterre dans la *National Football League* (NFL) (Under Armour, 2011). Le commanditaire précédent de Brady était Nike (Schaefer, 2010). À cette époque, le principal sport dans lequel UA s'implique est le football américain.
3. Nike annonce s'être entendu avec la NFL pour devenir le prochain fournisseur officiel de cette ligue professionnelle (Belson, 2010). L'entente rentre en vigueur en 2012, elle est d'une durée de 5 ans et d'une valeur de plus d'un milliard de dollars (Siemers, 2011).

5.1.2 Dynamique compétitive de l'an 2011

Quatre comportements compétitifs ont été répertoriés lors de l'année 2011. Ils sont illustrés à la figure 5.4.

Figure 5.4 Comportements compétitifs de l’an 2011

	4	6
Under Armour	5	7
Comportements compétitifs	2011	
Nike		

Légende

 : Introduction de produit	 : Marketing
 : Expansion géographique	

Source : Auteur

4. Un an après avoir lancé sa ligne de soulier de basketball, Under Armour s’entend avec la *National Basketball Association* (NBA) pour que les joueurs de ce circuit professionnel soient autorisés à porter des chaussures de marque UA lors des parties (Under Armour, 2012).
5. Under Armour vend dorénavant des casquettes et des sacs de sports (Under Armour, 2012 : 3). Auparavant, ces items étaient vendus sous licences.
6. Under Armour s’installe en Chine. Nike est présent dans le marché chinois depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).
7. Under Armour pénètre le marché sud-coréen. Nike a des activités dans celui-ci depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).

5.1.3 Dynamique compétitive de l’an 2012

Trois comportements compétitifs ont été identifiés pour l’année 2012. Ils sont présentés à la figure 5.5.

Figure 5.5 Comportements compétitifs de l’an 2012

	8
	9
Under Armour	10
Comportements compétitifs	2012
Nike	

Légende

 : Marketing	 : Expansion géographique
--	--

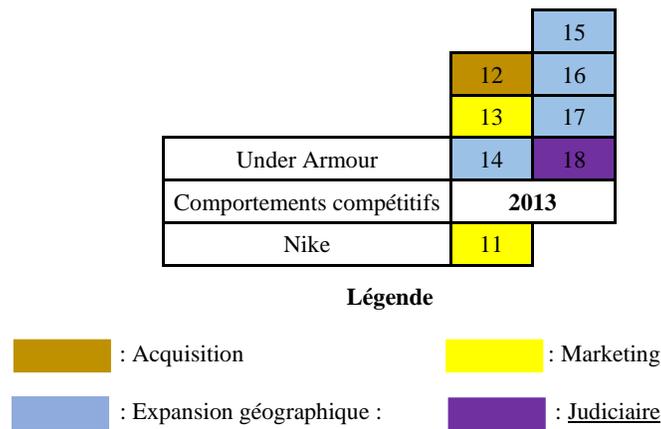
Source : Auteur

8. Under Armour met sous contrat le joueur de basketball professionnel Ken Bazemore. L'athlète est une recrue non repêchée et il évolue pour les Warriors de Golden State dans la NBA (Sherwood Strauss, 2016).
9. L'entreprise Under Armour est dorénavant présente en Allemagne. Nike était déjà installé dans ce marché (Euromonitor, 2020b).
10. Under Armour a pénétré le marché portugais. Nike est présent dans ce marché depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).

5.1.4 Dynamique compétitive de l'an 2013

Au total, huit comportements compétitifs sont survenus, en 2013. Ils sont indiqués à la figure 5.6.

Figure 5.6 Comportements compétitifs de l'an 2013



Source : Auteur

11. Nike a dévoilé une campagne publicitaire qui est jugée similaire à celle lancée quelques mois auparavant par son rival, Under Armour (Burke, 2013). Ce sont les images ainsi que le slogan utilisé par Nike qui seraient inspirés de ceux de UA (Singh, 2013).
12. Under Armour a fait l'acquisition de l'entreprise américaine MapMyFitness pour un montant de 150 millions de dollars (Under Armour, 2014 : 36). MapMyFitness est une application mobile d'activité physique (Under Armour, 2014 : 5). Au moment de son achat, l'application comptait 22 millions d'abonnés (Under Armour, 2014).
13. Under Armour s'est entendu avec le joueur de la NBA Stephen Curry (Sherwood Strauss, 2016). Celui-ci joue pour les Warriors de Golden State.
14. Under Armour a pénétré le marché australien. Nike est présent dans celui-ci depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).

15. Under Armour s'est installé au Brésil. Nike est établi dans ce marché depuis des années (Euromonitor, 2020b).
16. Under Armour est dorénavant présent au Chili. Nike vendait déjà ses produits dans ce pays avant 2013 (Euromonitor, 2020b).
17. Under Armour a pénétré le marché norvégien. Nike était déjà installé dans ce dernier avant l'arrivée de UA (Euromonitor, 2020b).
18. Under Armour a intenté une poursuite judiciaire à l'endroit de Nike (Singh, 2013). Under Armour accuse son rival d'avoir intentionnellement utilisé dans slogans semblables aux siens, dans le but de tromper les consommateurs.

5.1.5 Dynamique compétitive de l'an 2014

Deux comportements compétitifs ont été répertoriés, en 2014. La figure 5.7 présente ces éléments.

Figure 5.7 Comportements compétitifs de l'an 2014

	19
Under Armour	20
Comportements compétitifs	2014
Nike	

Légende

 : Expansion géographique

Source : Auteur

19. Under Armour a pénétré le marché philippin. Nike y était déjà présent (Euromonitor, 2020b).
20. Under Armour s'est installé à Singapour. Nike vend ses produits depuis plusieurs années dans cet État (Euromonitor, 2020b).

5.1.6 Dynamique compétitive de l'an 2015

En 2015, un total de 12 comportements compétitifs a été retracé. Ils sont affichés à la figure 5.8.

Figure 5.8 Comportements compétitifs de l'an 2015

		24
	21	25
	22	26
Under Armour	23	27
Comportements compétitifs	2015	
Nike	28	30
	29	31
		32

Légende

	: Acquisition		: Introduction de produit
	: Marketing		: Expansion géographique
	: <u>Public</u>		

Source : Auteur

21. Under Armour a fait l'acquisition de l'entreprise américaine MyFitnessPal pour un montant de 474 millions de dollars (Under Armour, 2015 : 41). MyFitnessPal est une application mobile spécialisée dans la nutrition pour personne active. Lors de son acquisition, cette plateforme avait 40 millions d'utilisateurs (Under Armour, 2015 : 1).
22. Under Armour a fait l'acquisition de l'entreprise danoise Endomondo pour une somme de 85 millions de dollars (Under Armour, 2015 : 41). Endomondo est une application mobile *fitness*. Au moment de son achat, la compagnie comptait 20 millions d'abonnés (Under Armour, 2015 : 1).
23. Après ces acquisitions, Under Armour a introduit son segment *connected fitness*. Celui-ci consiste en une application mobile où l'on retrouve les trois entreprises que UA a acquis (Under Armour, 2016 : 1). Les services proposés sont l'enregistrement de performances sportives, des conseils concernant l'activité physique et des renseignements sur la nutrition.
24. En 2015, les négociations pour le prochain contrat de commandite de la NBA ont débuté. Le directeur général de Under Armour a rencontré à maintes reprises le département de marketing de la NBA, en plus de son commissaire, afin d'assumer ce rôle (Zillgitt, 2015).
25. Under Armour finance les rénovations de deux parcs de Portland, en échange des droits publicitaires de ces lieux (Portland Parks & Recreation, 2015). L'un d'eux a été inauguré en

1995 et la piste d'athlétisme a été conçue à base de chaussures Nike recyclées (Schmidt, 2015).

26. Under Armour a pénétré le marché thaïlandais. Nike était déjà présent dans ce pays (Euromonitor, 2020b).
27. Under Armour s'est établi en Malaisie. Nike vend ses produits dans cet État depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).
28. Nike s'est entendu pour devenir le prochain commanditaire officiel de la NBA. L'entente débute en 2017, elle est d'une durée de huit ans et d'une valeur d'un milliard de dollars (Gaines, 2017).
29. Nike a conclu une prolongation de contrat avec la NFL. La prolongation se termine en 2019 (Rovell, 2015).
30. Nike annonce avoir fait plusieurs améliorations à son application mobile Nike + (Nike News, 2015c), en plus d'avoir ajouté une nouvelle fonctionnalité musicale en partenariat avec Sportif (Nike News, 2015a). Cette application est destinée aux personnes actives, principalement les coureurs.
31. Nike lance une nouvelle application mobile nommée SNKRS. Sur cette application, les consommateurs peuvent se procurer des souliers de collection, des chaussures haut de gamme et ils peuvent même personnaliser certains modèles offerts à travers cette application (Nike News, 2015b). Parmi les chaussures de collections, on retrouve des éditions limitées, ou même des souliers qui ont été portés par des athlètes lors d'événements sportifs.
32. Lors d'une entrevue télévisée, Phil Knight, co-fondateur et président du conseil d'administration de Nike, a été questionné sur les principaux rivaux de son entreprise. Durant l'entretien, Knight a abordé la compétition à laquelle Nike fait face et il y est allé de la déclaration suivante: « *So Under Armour is a very serious competitor, but Adidas is the next biggest and they've got a lot of money to spend and they have a lot of capability.* » (Peter, 2015)

5.1.7 Dynamique compétitive de l'an 2016

L'année 2016 compte cinq comportements compétitifs. Ceux-ci sont mis en évidence à la figure 5.9.

Figure 5.9 Comportements compétitifs de l’an 2016

	34	36
Under Armour	35	37
Comportements compétitifs	2016	
Nike	33	

Légende

	: Embauche latérale		: Expansion géographique
	: Marketing		

Source : Auteur

33. Nike fait l’embauche latérale d’un cadre de Under Armour. Celui-ci se nomme David Dombrow. Il était un spécialiste du design et du développement de souliers chez Under Armour. En 2010, il a rejoint les rangs de la firme en tant que *Senior Creative Director of Footwear*. Il grimpa les échelons pour être nommé *Senior Vice President of Design* en 2014. Il est l’un des principaux architectes de la ligne de souliers de basketball de Under Armour (Wilén, 2016).
34. Le spécialiste du soulier, David Dombrow, est revenu sur sa décision. Il ne quittera pas Under Armour. Il a dorénavant plus de responsabilités, car il est dorénavant nommé *Chief Design Officer*. Ce poste a été créé spécialement pour lui (Wilén, 2016).
35. Under Armour a conclu une entente de 10 ans, entrant en vigueur en 2020, pour devenir le commanditaire officiel de la Major League Baseball (MLB) (Bell, 2018). C’est la première fois que UA s’entend avec une ligue professionnelle de cette ampleur.
36. Under Armour s’est installé en Grèce. Nike est présent sur ce territoire depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).
37. Under Armour a pénétré le marché turc. Nike était déjà établi dans ce pays avant que UA arrive (Euromonitor, 2020b).

5.1.8 Dynamique compétitive de l’an 2017

Il y a neuf comportements compétitifs d’identifiés pour l’année 2017. Ils sont illustrés à la figure 5.10.

Figure 5.10 Comportements compétitifs de l'an 2017

	38	
	39	42
	40	43
Under Armour	41	44
Comportements compétitifs	2017	
Nike	45	46

Légende

	: Développement de produits/service		: Introductions de produits
	: Marketing		: Expansion géographique
	: <u>Public</u>		: <u>Communautaire</u>

Source : Auteur

38. Under Armour a relocalisé ses opérations de développement de ses souliers de sport dans l'État de l'Oregon (Under Armour, 2018 : 6). Plusieurs autres entreprises, dont Nike, ont des activités de recherche et de développement dans cet État (Nike, 2017 : 68). Auparavant, Under Armour développait ce type de produit dans son siège social situé à Baltimore.
39. C'est en 2017 que l'entente de commandite entre Nike et la NBA débute. Durant ses parties, Stephen Curry, athlète commandité par UA, roule ses chaussettes, afin de cacher le logo de Nike (Gaines, 2017).
40. La tournée promotionnelle asiatique de Stephen Curry s'est déroulée au mois de septembre, alors qu'elle avait lieu au mois de juillet les années précédentes. Les représentants de Under Armour et de Nike se sont succédé à une journée d'intervalle à Beijing (Baker, 2017).
41. Under Armour a pénétré le marché colombien. Nike est présent depuis plusieurs années dans cet État (Euromonitor, 2020b).
42. Under Armour est désormais présent en Russie. Nike est présent dans ce marché depuis plusieurs années (Euromonitor, 2020b).
43. Under Armour s'est installé en Ukraine. Nike était déjà établi dans ce pays (Euromonitor, 2020b).
44. Lors d'une entrevue télévisée, le directeur général et fondateur de Under Armour, Kevin Plank, a communiqué son opinion à l'endroit de Nike. Les propos de Plank étaient les suivants : « *They don't fight fair. Big companies do what big companies do. They've got*

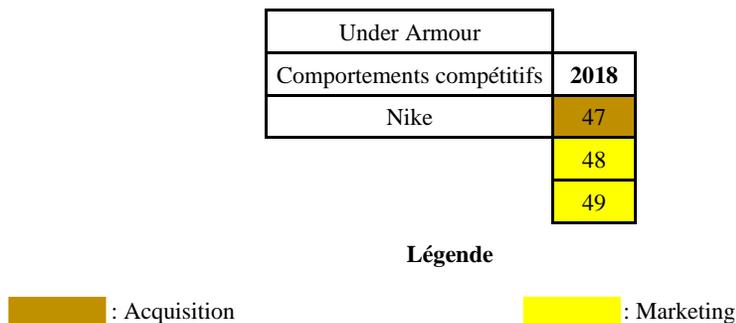
more money. When we run a commercial, we get one shot. Commercial got to be great, it's got to hit. » (Geist, 2017)

45. Nike célèbre le 35^e anniversaire de la chaussure Air Force 1. Pour souligner l'événement, Nike introduit une édition spéciale de cette chaussure. Celle-ci est nommée *For Baltimore* et elle est disponible que dans quelques magasins de cette ville (Nike News, 2017c).
46. Dans la foulée des célébrations de 35^e anniversaire du Air Force 1, Nike a annoncé un partenariat avec plusieurs organismes de la ville de Baltimore. L'entreprise s'est alliée avec l'organisation Jubilee Arts, dans le but de créer un programme artistique pour les jeunes de la région (Nike News, 2017b).

5.1.9 Dynamique compétitive de l'an 2018

Lors de la dernière année de la période d'étude, trois comportements compétitifs ont été repérés. Ils sont présentés dans la figure 5.11.

Figure 5.11 Comportements compétitifs de l'an 2018



Source : Auteur

47. Nike fait l'acquisition de l'entreprise américaine Zodiac. Celle-ci est spécialisée dans l'analyse de données (Nike News, 2018).
48. Nike annonce qu'il deviendra le prochain commanditaire officiel de la MLB. Le contrat est d'une valeur d'un milliard de dollars et d'une durée de 10 ans (Blackburn, 2019).
49. Nike a prolongé pour une période de 10 ans son entente avec la NFL (Rovell, 2018). La valeur de la prolongation de contrat n'a pas été dévoilée.

5.1.10 Observations non retenues

Comme mentionné, ce ne sont pas toutes les observations qui ont été retenues pour représenter la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour. En effet, il y a deux motifs qui justifient

l'exclusion de ces sept observations. Premièrement, certaines d'entre elles ne cadreraient pas, dans leur intégralité, avec la définition de comportements compétitifs proposée à la section 5.1. Effectivement, plusieurs de ces observations semblaient, à priori, être un comportement compétitif. En revanche, après mûre réflexion, certaines d'entre elles furent considérées comme des conséquences d'un comportement compétitif et non un comportement compétitif en soi. Deuxièmement, des acteurs tiers, par exemple d'autres challengeurs, peuvent aussi être visés par un comportement compétitif, alors que cette étude se penche sur la dynamique compétitive entre **un** leader et **un** challengeur. Ainsi, le tableau 5.12 présente ces sept observations et la raison de leur exclusion.

Tableau 5.12 Observations non retenues

Observations	Description	Année	Source
Nike mentionne, dans son rapport annuel, Under Armour comme étant un compétiteur.	1	2013	Nike, 2013 : 52
Tom Brady s'est distingué en 2015. L'athlète professionnel a remporté le Super Bowl, en plus d'être élu le joueur par excellence du ce championnat.	1	2015	Under Armour, 2016
Stephen Curry est couronné champion de la NBA. En addition, le joueur de basketball a remporté le trophée du meilleur joueur de la saison régulière. Aussi, il a été sélectionné au match des étoiles.	1	2015	ESPN, 2020
Nike identifie la perte de commandite d'athlètes de haut niveau comme un risque pouvant affecter les performances de la firme.	1	2015	Nike, 2015 : 71
Le Président Obama a livré un discours en faveur du Partenariat transpacifique au siège social de Nike situé en Oregon.	1,2	2015	Bradner, 2015
Le directeur général de l'entreprise de Under Armour s'est impliqué en politique. L'homme d'affaires s'est joint au <i>White House Manufacturing Council</i> .	1,2	2017	Pramuk, 2017
À cause d'une situation financière moins stable qu'envisagée, UA se retire de son partenariat avec la MLB. Celui-ci était censé débuter en 2020.	1	2018	Bell, 2018

Légende

1 : Ne cadre pas avec la définition de comportements compétitifs

2 : Comprend des acteurs tiers

Source : Auteur

Quoiqu'elles ne soient pas considérées comme des comportements compétitifs, ces observations non retenues peuvent tout de même s'avérer utiles. De fait, plusieurs d'entre elles amènent des informations contextuelles en lien avec la dynamique compétitive entre le leader et le challenger,

durant de la période d'étude. Par conséquent, elles pourraient être utilisées à cette fin, lors de l'analyse des résultats, au chapitre 7.

5.2 Variable indépendante : Échelle relative

De prime abord, la proposition P1A ne fait pas seulement référence à la taille des firmes, mais à la différence de taille entre les entreprises. Par conséquent, la variable qui est liée à cette proposition est l'échelle relative et non la taille en soi. Ces deux variables sont étroitement liées, car l'échelle relative est une mesure de comparaison qui prend en compte la taille.

Alors, en vue calculer l'échelle relative interentreprises, cette étude se base sur la méthode utilisée dans les articles de Chen, Su et Tsai (2007 : 108) et de Baum et Korn (1999 : 262). Cette méthode consiste à diviser une mesure de taille d'une entreprise par la même mesure de l'autre firme. Le résultat de cette division est appelé échelle relative (Chen, Su et Tsai, 2007 : 108). Ainsi, la taille des firmes sera opérationnalisée comme étant les revenus annuels des entreprises (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 808; Derfus *et al.*, 2008 : 69; Young *et al.*, 2000 : 1227). Or, ce sont les revenus de leader qui seront divisés par les revenus du challenger, car les revenus du leader sont plus élevés.

Les informations sur les revenus des entreprises proviennent de leurs rapports annuels. Alors, le tableau 5.13 présente les revenus, en dollars américains de l'année, de Nike et de Under Armour, en plus de l'échelle relative de ces entreprises de 2010 à 2018.

Tableau 5.13 Taille, en millions, et échelle relative des entreprises

	Nike : Taille	Under Armour : Taille	Échelle relative
2010	16443	1063	15
2011	18145	1472	12
2012	21072	1834	11
2013	23881	2332	10
2014	26112	3084	8
2015	28701	3963	7
2016	30507	4833	6
2017	32233	4989	6
2018	34485	5193	7

Source : Nike, 2012 : 23; 2015 : 33; 2018; 78; Under Armour, 2013 : 26; 2015 : 29; 2019 : 27

Ces données affichent un avantage d'échelle relative pour Nike. Cependant, cet écart diminue de 2010 à 2016, puis il se stabilise en 2017 et il augmente quelque peu en 2018. On peut aussi noter que la taille des deux entreprises croît de 2010 à 2018.

5.3 Variable indépendante : Contacts multimarchés géographiques

D'abord, considérant les propositions P1B et P2B, cette recherche se penchera sur les contacts multimarchés géographiques. En ce sens, les prochains paragraphes traiteront des spécificités des contacts multimarchés géographiques entre Nike et Under Armour.

Ainsi, bien qu'elles soient toutes deux américaines, les entreprises à l'étude sont des multinationales (Nike, 2018; Under Armour, 2019). La base de données Passport (Euromonitor, 2020b) est la source d'informations la plus complète quant à la présence à l'étranger de ces entreprises. Les informations les plus pertinentes sont à l'échelle nationale. Donc, dans cette étude, ce sont les marchés nationaux qui seront considérés.

Bien que l'échelle selon laquelle les marchés géographiques sont définis varie d'une étude à l'autre, plusieurs articles académiques calculent les contacts multimarchés géographiques entre deux rivaux en les additionnant (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009 : 808; Gimeno, 1999 : 112; Gimeno et Woo, 1996 : 330). C'est cette méthode qui sera utilisée dans cette recherche.

Dans cette optique, la base de données Passport (Euromonitor, 2020b) comprend les informations recherchées sur un total de 46 pays. Ceux-ci sont les suivants : Allemagne, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Norvège, Philippines, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Thaïlande, Turquie et Ukraine (Euromonitor, 2020b). Alors, les données disponibles ont démontré que, de 2010 à 2018, Under Armour s'est internationalisée dans de nouveaux marchés, contrairement à Nike (Euromonitor, 2020b). Toutefois, Nike était présent dans les 46 pays durant toute la période d'étude. Dans cette lignée, le tableau 5.14 met en évidence le processus d'internationalisation de Under Armour, en plus d'indiquer la quantité de marchés géographiques communs entre Nike et Under Armour.

Tableau 5.14 Processus d'internationalisation de Under Armour

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Allemagne			X						
Australie				X					
Autriche	O								
Bésil				X					
Canada	O								
Chili				X					
Chine		X							
Colombie								X	
Corée du Sud		X							
Espagne	O								
États-Unis	O								
France	O								
Grèce							X		
Italie	O								
Japon	O								
Malaisie						X			
Mexique	O								
Norvège				X					
Philippines					X				
Pologne	O								
Portugal			X						
Royaume-Uni	O								
Russie								X	
Singapour					X				
Suède	O								
Thaïlande						X			
Turquie							X		
Ukraine								X	
Total	11	13	15	19	21	23	25	28	28

Légende

O : La firme était présente dans le marché de référence avant la période d'étude

X : Année d'établissement dans le marché de référence

Source : Euromonitor, 2020b

Ainsi, la rangée intitulée « Total » comptabilise tous les marchés géographiques où UA est présent pour une année donnée, mais elle représente également la quantité de contacts multimarchés géographiques avec Nike. En effet, Nike est présent dans les 46 marchés géographiques dont les

données sont disponibles. Alors dès que UA pénètre l'un de ces marchés, ce dernier devient un contact multimarchés géographiques additionnel avec son rival.

En outre, la section 2.2 a mis en évidence que les contacts multimarchés n'ont pas tous le même impact sur l'effet d'abstention. Effectivement, cette étude considérera trois sources d'hétérogénéité. Il y en a deux qui proviennent de l'article de (Gimeno, 1999). Il s'agit des asymétries d'intérêts territoriaux de domination et de dépendance. La troisième source est les contacts multimarchés relatifs (Baum et Korn, 1999).

Dans un premier temps, les asymétries d'intérêts territoriaux de domination seront opérationnalisées de la même manière que dans l'étude de (Gimeno, 1999 : 109). Ainsi, ces asymétries surviennent lorsqu'une entreprise est leader d'un marché et que son adversaire est présent dans ce marché. Or, les données à ce sujet proviennent de la base de données Passport (Euromonitor, 2020b).

La consultation de ces données a révélé que, durant la période d'étude, Under Armour n'a pas assumé le rôle de leader d'un marché géographique. À l'inverse, Nike a occupé ce rôle à plusieurs moments et pays. Ainsi, le tableau 5.15 met de l'avant les différents rôles de Nike dans les marchés géographiques communs avec Under Armour, lors de la période d'étude.

Tableau 5.15 Rôles de Nike dans les marchés géographiques communs

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Allemagne			O	O	O	O	O	O	O
Australie				X	X	X	X	X	X
Autriche	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Bésil				O	X	X	X	O	O
Canada	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chili				O	O	O	O	O	O
Chine		O	O	O	O	O	O	O	O
Colombie								O	O
Corée du Sud		O	O	O	O	O	O	O	O
Espagne	X	X	X	X	X	X	X	X	X
États-Unis	X	X	X	X	X	X	X	X	X
France	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Grèce							X	X	X
Italie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Japon	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Malaisie						O	O	O	O
Mexique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Norvège				X	X	X	X	X	X
Philippines					X	X	X	X	X
Pologne	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Portugal			X	X	X	X	X	X	X
Royaume-Uni	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Russie								O	O
Singapour					X	X	X	X	X
Suède	O	O	X	X	X	X	O	O	O
Thaïlande						O	O	O	O
Turquie							O	O	O
Ukraine								O	O

Légende

X : Rôle de leader O : Rôle de challenger

Source : Euromonitor, 2020b

Nike a eu le rôle de leader, pendant au moins une année complète, dans 14 des 28 marchés communs avec Under Armour. Donc, selon un angle géographique, le rôle de Nike change entre leader et challenger, en fonction des années et du marché géographique, tandis que de 2010 à 2018, Under Armour a un rôle de challenger, peu importe le marché géographique ou l'année (Euromonitor, 2020b).

Dans un deuxième temps, les asymétries d'intérêts territoriaux de dépendance seront opérationnalisées de la même façon que Gimeno (1999 : 109) l'a fait dans son ouvrage. Donc, une entreprise sera considérée comme étant dépendante au marché géographique dans lequel elle génère la plus grande portion de ses revenus. Dans ce cas-ci, la portion des revenus sera exprimée en pourcentage des revenus annuels.

Toutefois, dans l'étude de Gimeno (1999 : 111), la domination était une variable muette. Par conséquent, il n'y avait que l'entreprise qui dépendait le plus d'un marché qui était considéré comme dépendante de celui-ci. Cependant, il est possible, en pratique et en théorie, que deux entreprises soient dépendantes d'un même marché, mais dans une proportion différente. C'est pour cette raison que, dans cet article, les entreprises seront considérées comme dépendantes au marché géographique où elles génèrent le pourcentage le plus élevé de leurs revenus annuels sans considérer la dépendance de son rival.

Ainsi, la base de données Passport fournit les parts de marché annuel des entreprises dans un marché géographique donné (Euromonitor, 2020b), en plus de la taille, exprimée par le montant total des ventes, de celui-ci (Euromonitor, 2020d). Alors, avec ces informations, il est possible de calculer les revenus des entreprises pour une année donnée dans les marchés géographiques. Ensuite, en additionnant ces revenus annuels, il est possible de déterminer le pourcentage des revenus annuels d'un marché géographique. En ce sens, le tableau 5.16 met en évidence le pourcentage des revenus annuels des marchés géographiques communs entre Nike et Under Armour.

Tableau 5.16 Dépendance géographique, en pourcentage des revenus annuels, des entreprises

	2010		2012		2014		2016		2018	
Allemagne			5%	< 1%	4%	1%	3%	1%	3%	1%
Australie					< 1%	< 1%	1%	1%	1%	1%
Autriche	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Brésil					3%	< 1%	4%	2%	3%	3%
Canada	2%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	3%	1%	3%
Chili					1%	1%	1%	1%	1%	1%
Chine			10%	1%	9%	< 1%	12%	1%	16%	3%
Colombie									< 1%	< 1%
Corée du Sud			1%	< 1%	1%	< 1%	1%	1%	1%	1%
Espagne	3%	< 1%	2%	< 1%	2%	< 1%	2%	< 1%	2%	< 1%
États-Unis	47%	89%	49%	85%	52%	83%	51%	77%	46%	68%
France	3%	< 1%	3%	2%	3%	2%	2%	3%	2%	4%
Grèce							< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Italie	3%	1%	3%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%
Japon	4%	6%	3%	5%	3%	6%	3%	5%	3%	6%
Malaisie							< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Mexique	1%	< 1%	1%	< 1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Norvège					< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Philippines					< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Pologne	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Portugal			< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Royaume-Uni	4%	1%	4%	1%	4%	1%	4%	1%	5%	1%
Russie									< 1%	< 1%
Singapour					< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Suède	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Thaïlande							< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Turquie							< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Ukraine									< 1%	< 1%

Légende

 : Nike

 : Under Armour

< 1% : Les revenus enregistrés sont inférieurs à 1% des revenus totaux

Source : Euromonitor, 2020b, d

Comme l'indique la légende, la première colonne de chaque année identifie le pourcentage des revenus annuels de Nike, tandis que la deuxième colonne indique ceux de UA. Ces données montrent que, de 2010 à 2018, Nike et Under Armour dépendent du marché américain.

Finalement, la troisième source d'hétérogénéité est les contacts multimarchés relatifs. Comme dans l'article de Baum et Korn (1999 : 262), les contacts multimarchés relatifs seront opérationnalisés par la moyenne des contacts multimarchés géographiques d'une des entreprises à l'étude avec ses rivaux d'un marché donné, en excluant les contacts multimarchés géographiques

l'autre firme à l'étude. Les contacts multimarchés relatifs seront calculé suivant la démarche de Baum et Korn (1999 : 262). Pour un marché donné, la démarche est la suivante : quantité de contacts multimarchés firmes A et B / Moyenne de contacts multimarchés de la firme A avec ses autres rivaux que B.

En ce sens, c'est le marché américain qui a été sélectionné comme repère. Ce choix est basé sur trois motifs. Premièrement, il y a beaucoup d'informations disponibles sur ce marché. Deuxièmement, le marché américain est le plus imposant, en termes de taille, de l'industrie des vêtements sport (Euromonitor, 2020d). Donc, il se peut qu'il soit composé de plusieurs joueurs internationaux, ce qui assurerait une certaine base de contenu à analyser. Troisièmement, comme l'affiche les données du tableau 5.15, les firmes à l'étude sont dépendantes de ce marché. Alors, il peut s'avérer être un marché stratégique, ce qui peut également amener du contenu à analyser.

Or, c'est la banque de données Passport (Euromonitor, 2020b) qui est la source d'information sur les contacts multimarchés géographiques la plus complète. Le tableau 5.17 met en évidence les contacts multimarchés géographiques entre Nike et ses autres rivaux du marché américain entre 2010 et 2018.

Tableau 5.17 Contacts multimarchés géographiques entre Nike et ses rivaux du marché américain

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adidas	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Asics	26	27	28	28	29	29	29	29	29
Brooks Sports	N/A	N/A	5	5	5	5	5	5	5
Columbia Sportswear	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Deckers Outdoor	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fila Holding	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Fruit of the Loom	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Gap	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Hanesbrands	2	3	3	3	4	5	6	6	6
Iconix Brand Group	N/A	N/A	14	14	14	14	13	13	13
Kering	N/A	N/A	N/A	46	46	46	46	46	46
K-Swiss	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lululemon athletica	2	3	3	4	4	4	4	4	4
New Balance	31	33	33	34	35	35	35	35	35
PPR	46	46	46	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Puma	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PVH	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Skechers	30	33	33	36	37	37	37	37	37
Timberland	33	N/A							
VF	33	42	42	42	42	42	42	42	42
Warnaco	1	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Wolverine World Wide	16	17	22	23	23	23	23	23	23
Moyenne	19	19	18	20	20	20	20	20	20
Under Armour	11	13	15	19	21	23	25	28	28
Contacts multimarchés relatifs	0,58	0,67	0,81	0,97	1,06	1,15	1,25	1,40	1,40

Légende

N/A : Non applicable

Source : Euromonitor, 2020c

À certains moments, des entreprises se sont établies dans ce marché et d'autres l'ont quitté. C'est pour cette raison que certaines cases sont remplies des lettres N/A. De 2010 à 2018, la mesure des contacts multimarchés relatifs du marché américain entre Nike et Under Armour ont augmenté.

Puis, les données concernant la quantité de contacts multimarchés géographiques entre Under Armour et ses rivaux du marché américain, entre 2010 et 2018, sont présentées au tableau 5.18.

Tableau 5.18 Contacts multimarchés géographiques entre Under Armour et ses rivaux du marché américain

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adidas	11	13	15	19	21	23	25	28	28
Asics	10	12	13	16	16	17	18	20	20
Brooks Sports	N/A	N/A	5	5	5	5	5	5	5
Columbia Sportswear	7	9	11	14	16	16	17	19	19
Deckers Outdoor	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fila Holding	5	6	6	6	7	8	8	8	8
Fruit of the Loom	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Gap	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hanesbrands	2	2	2	2	3	4	5	5	5
Iconix Brand Group	N/A	N/A	6	8	10	10	10	11	11
Kering	N/A	N/A	N/A	19	21	23	25	28	28
K-Swiss	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Lululemon athletica	2	2	2	4	4	4	4	4	4
New Balance	10	12	14	18	19	20	22	24	24
PPR	11	13	15	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Puma	11	13	15	19	21	23	25	28	28
PVH	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Skechers	10	12	14	18	20	21	23	25	25
Timberland	9	N/A							
VF	10	12	15	19	21	22	24	26	26
Warnaco	1	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Wolverine World Wide	6	6	10	13	14	14	15	15	15
Moyenne	6	7	7	10	11	11	12	13	13
Nike	11	13	15	19	21	23	25	28	28
Contacts multimarchés relatifs	1,88	1,97	2,01	1,95	1,96	2,02	2,05	2,11	2,11

Légende

N/A : Non applicable

Source : Euromonitor, 2020c

Ces données montrent que 2013 est la seule année où la mesure des contacts multimarchés relatifs entre Under Armour et Nike a diminué. On peut aussi observer que les variations annuelles de cet indicateur ne sont pas très élevées.

Chapitre 6 | Présentation des résultats

Dans le chapitre 5 la variable dépendante ainsi que les variables indépendantes, du modèle d'analyse proposé à la figure 5.1, ont été définies et les données liées à ces variables ont été présentées. Dans cette optique, le chapitre 6 a pour objectif de vérifier si les relations entre ces variables s'apparentent à celles soulevées dans les propositions mises de l'avant au chapitre 2. Les résultats de ces observations seront analysés en profondeur au chapitre 7.

En ce sens, les sections suivantes seront dédiées à l'étude de ces propositions. Donc, la section 6.1 traitera de la proposition qui découle de la dynamique compétitive, soit P1A. Puis, la section 6.2 portera sur les propositions P1B et P2B, qui proviennent de la littérature sur les contacts multimarchés.

6.1 Résultats : Proposition P1A

Premièrement, la proposition P1A implique la variable indépendante de la taille et la variable dépendante de la dynamique compétitive. Le tableau 6.1 regroupe les deux variables liées à cette proposition.

Tableau 6.1 Échelle relative et dynamique compétitive

	Échelle relative	Nike : Dynamique compétitive	UA : Dynamique compétitive	Total : Dynamique compétitive
2010	15	1	2	3
2011	12	0	4	4
2012	11	0	3	3
2013	10	1	7	8
2014	8	0	2	2
2015	7	5	7	12
2016	6	1	4	5
2017	6	2	7	9
2018	7	3	0	3

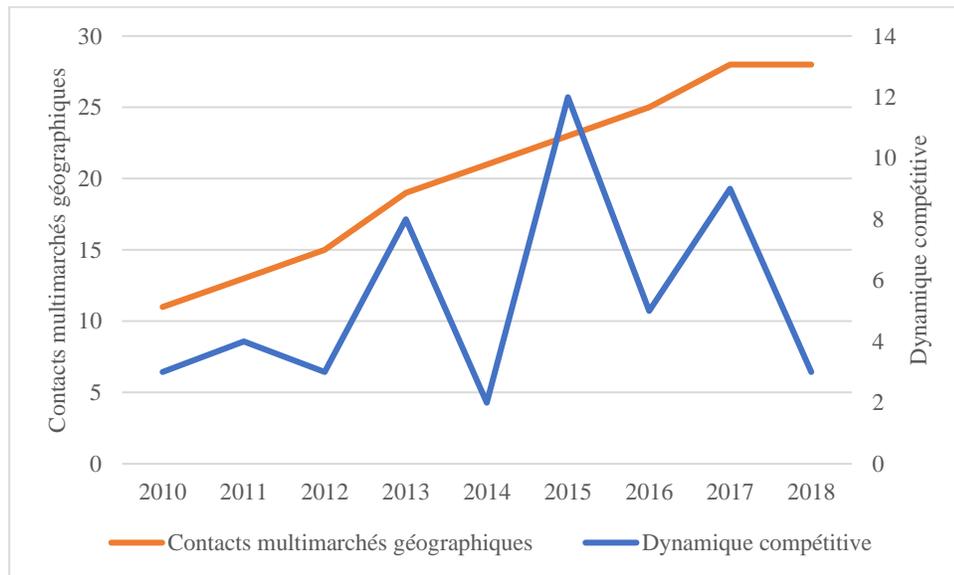
Source : Auteur

Alors, si l'on compare la période de 2010 à 2014 à celle de 2015 à 2018, on s'aperçoit que la première comporte moins de comportements compétitifs que la deuxième. Dans les faits, il y a 20 comportements compétitifs qui ont été répertoriés dans la première période, alors qu'il y en a 29 dans la deuxième, malgré qu'elle comporte une année en moins. C'est également dans la deuxième période que l'échelle relative est la plus basse. Ces résultats vont dans la même direction que la proposition P1A.

6.2 Résultats : Propositions P1B et P2B

Dans un premier temps, la proposition P1B cherche à observer si la relation compétitive de Nike et de Under Armour est marquée par l'effet d'abstention. Si c'est le cas, il sera possible de noter une relation inverse entre la quantité de contacts multimarchés géographiques et la dynamique compétitive. Donc, la figure 6.2 regroupe la somme cumulée des contacts multimarchés géographiques, en plus de la dynamique compétitive représentée par les comportements compétitifs perpétrés annuellement par le leader et le challenger.

Figure 6.2 Contacts multimarchés géographiques et dynamique compétitive



Source : Auteur

En théorie, l'augmentation des contacts multimarchés géographiques (ligne orange) devrait amener une diminution de la dynamique compétitive (ligne bleue). La figure 6.2 n'affiche pas cette relation opposée qu'on retrouve dans la littérature (Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999). Ces résultats sont incohérents avec les fondements théoriques de l'effet d'abstention et ils vont à l'encontre de la proposition P1B.

Dans un deuxième temps, l'effet d'abstention diffère entre les dyades et même à l'intérieur de celles-ci (Baum et Korn, 1999; Gimeno, 1999). En ce sens, la variation de contacts multimarchés géographiques dans d'autres dyades peut affecter la dynamique compétitive d'une dyade tierce. Alors, la proposition P2B tient à examiner si la variation de la quantité de contacts multimarchés géographiques entre les firmes à l'étude et leurs autres rivaux du marché américain a impacté la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour. En ce sens, le tableau figure 6.3 regroupe

les mesures de contacts géographiques relatifs entre les firmes à l'étude et leurs autres concurrents du marché américain, en plus de la fréquence annuelle de comportements compétitifs entre Nike et Under Armour.

Tableau 6.3 Contacts multimarchés relatifs et dynamique compétitive

	Nike : Contacts multimarchés relatifs	Nike : Dynamique compétitive	UA : Contacts multimarchés relatifs	UA : Dynamique compétitive
2010	0,58	1	1,88	2
2011	0,67	0	1,97	4
2012	0,81	0	2,01	3
2013	0,97	1	1,95	7
2014	1,06	0	1,96	2
2015	1,15	5	2,02	7
2016	1,25	1	2,05	4
2017	1,4	2	2,11	7
2018	1,4	3	2,11	0

Source : Auteur

Des deux côtés, de manière générale, les données récoltées sont incohérentes avec le concept de conséquences indirectes et par le fait même, avec la proposition P2B. Afin de comparer les périodes, l'année 2010 est considérée comme l'année de référence.

Du côté de Nike, les informations concernant les années 2011, 2012, 2014 et 2016 sont en règle avec le concept de conséquences indirectes. En effet, à ces moments, il y a une augmentation de la mesure de contacts multimarchés relatifs et une diminution ou un maintien de la dynamique compétitive, à comparer de l'année précédente. À l'inverse, les années 2013, 2015, 2017 et 2018 sont marquées par une augmentation ou un maintien de la mesure de contacts multimarchés géographiques relatifs et par une augmentation de la dynamique compétitive, ce qui ne n'est pas conforme à la théorie.

Du côté de Under Armour, les données portant sur les années 2012, 2013, 2014, 2016 et 2018 sont fidèles au concept de conséquence directe. De fait, lorsqu'on compare ces années à leur année précédente, on témoigne d'une augmentation ou d'un maintien de la mesure de contacts multimarchés géographiques relatifs et d'une diminution de la dynamique compétitive, ou l'inverse. Par contre, en 2011, 2015 et 2017, la mesure de contacts multimarchés géographiques relatifs et la dynamique compétitive augmentent, ce qui n'est pas en ligne avec le concept de conséquence directe. Partant de ces faits, la proposition P2B ne paraît pas vraisemblable.

Chapitre 7 | Analyse des résultats

Les résultats présentés au chapitre 6 témoignent de la vraisemblance de la proposition P1A. Cependant, ce n'est pas le cas des propositions P1B et P2B qui n'ont pas trouvé de support à travers les données recueillies. Dans cette lignée, ce chapitre considérera les trois propositions de recherche comme point de départ, en vue de mettre en exergue des catalyseurs de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. Ces leviers de la dynamique compétitive pourraient expliquer, en partie, pourquoi certaines propositions semblent réalistes et d'autres non. Or plusieurs éléments théoriques communs peuvent être utilisés pour analyser les résultats de ces trois propositions. C'est pour cette raison que ce chapitre est divisé par perspective analytique et non par propositions.

Alors, la section 7.1 examinera les résultats des propositions de recherche selon le cadre théorique AMC. Ensuite, la section 7.2 analysera les résultats des propositions en tenant compte des asymétries d'intérêts territoriaux. Puis, la section 7.3 abordera l'aspect de l'imitation compétitive de la dynamique compétitive entre le leader et le challenger.

7.1 Cadre théorique AMC

Pour débiter, le cadre théorique AMC est communément utilisé pour analyser le processus par lequel un comportement compétitif est pensé et appliqué (Bennett et Pierce, 2016; Chen et Miller, 1994a, b; Chen, Su et Tsai, 2007; Steenkamp *et al.*, 2005). Par voie de conséquence, celui-ci semble approprié dans le contexte actuel. Effectivement, d'une part les résultats de la proposition P1A semblent afficher une dynamique compétitive plus forte entre le leader et le challenger lorsque l'échelle relative est plus faible entre eux. D'autre part, les résultats des propositions P1B et P2B démontrent que la dynamique compétitive observée entre Nike et Under Armour était plus élevée que ce qu'il était théoriquement anticipé. Alors, cela signifie qu'il y a eu plus de comportements compétitifs qui ont été perçus que ce qui était pressenti.

Ainsi, le cadre théorique AMC est composé de trois éléments, soit la conscience, la motivation et les capacités des entités étudiées. En ce sens, les sections 7.1.1, 7.1.2 et 7.1.3 auront, respectivement, l'objectif de faire ressortir les caractéristiques de la relation compétitive à l'étude qui stimulerait la conscience, la motivation et les capacités des entreprises. Ensuite, la section 7.1.4 analysera si ces caractéristiques peuvent avoir influencé les résultats des propositions de

recherche, donc si elles sont des moteurs de la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur.

7.1.1 Conscience

D'abord, la rivalité entre Nike et Under Armour a débuté avant la période d'étude. De fait, il y a des traces de celle-ci qui remontent à 2003 (Singh, 2013 : 430). Ainsi, sans insinuer que les deux firmes sont au courant de tous les faits et gestes de leur rival, cette information montre que les deux entreprises sont conscientes, depuis plusieurs années, de leur rivalité. Dans cette optique, la conscience qu'ont les entreprises l'une pour l'autre semble avoir été stimulée durant la période d'étude.

En effet, les données sur les entreprises mettent de l'avant deux dimensions qui auraient accentué leur conscience l'une de l'autre. D'une part, la figure 5.2 affiche que Under Armour a pénétré 17 marchés géographiques entre 2010 et 2018. Nike était présent dans ces 17 pays et la firme était le leader de certains de ceux-ci, dont l'Australie, la Corée du Sud, la Grèce, la Norvège, les Philippines, le Portugal et Singapour, au moment où Under Armour s'y est établi (tableau 5.15). Théoriquement, ces pays sont stratégiquement importants pour Nike (Chen et Miller, 1994a; Gimeno, 1999). Donc, il est peu probable que ces comportements compétitifs de Under Armour soient passés inaperçus.

D'autre part, le tableau 6.1 met en évidence que l'échelle relative entre les entreprises est à l'avantage de Nike. Cependant, ce dernier diminue à travers le temps. Plusieurs motifs pourraient justifier ce déclin. Or, le tableau 5.13 indique que les revenus des deux firmes ont connu de la croissance entre 2010 et 2018. Sachant que l'échelle relative a été calculée en divisant les revenus du leader par ceux du challengeur, cela signifie que les revenus du challengeur ont augmenté dans une plus grande mesure que ceux du leader. À ce propos, l'échelle relative est passée de 15 à 6 entre 2010 et 2017, ce qui signifie que la croissance des revenus du challengeur était significativement plus élevée que ceux du leader, d'autant plus que les revenus de Nike ont eux aussi augmenté durant cette période.

Dans cette lignée, au niveau de l'industrie des vêtements sport, de 2010 à 2014, Under Armour est passée du treizième rang, en termes de revenus, au sixième rang (Euromonitor, 2020a). Les données présentées au chapitre 5 ont montré que le marché américain est central aux deux entreprises. En effet, celui-ci est le plus important de l'industrie (Euromonitor, 2020d), Nike y est le leader (tableau 5.15) et les revenus de Nike et de Under Armour dépendent de cet État (tableau 5.16). Or, entre 2010 et 2014, Under Armour est passée du cinquième rang au deuxième rang des

firmes spécialisées en vêtements sport qui génèrent le plus de ventes annuelles dans ce pays (Euromonitor, 2020b). Le challengeur de Baltimore a maintenu cette position de 2014 à 2016. Par la suite, il occupait le troisième rang.

Partant de ces faits, les facteurs de conscientisation soulevés portent sur la vision qu'a le leader du challengeur. Effectivement, la période d'étude a été marquée par la progression de Under Armour. De l'autre côté, bien que ses revenus aient augmenté, Nike a connu de la stabilité en maintenant son rôle de leader de l'industrie pour la période d'étude.

Par conséquent, il est difficile de croire que la conscience de Under Armour à l'endroit de Nike ait augmenté, car depuis sa création, Under Armour est conscient que Nike est le leader de l'industrie, donc qu'il est l'« Homme » à battre (Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Hyman, 2003; Ross et Sharapov, 2015). Toutefois, sans avoir augmenté ou diminué la conscience du challengeur envers le leader, il y a deux comportements compétitifs qui auraient pu la modifier.

Effectivement, en 2013, Under Armour traina Nike devant les tribunaux, car le challengeur accuse le leader d'avoir volontairement utilisé des slogans similaires aux siens (comportements compétitifs numéro 11 et 18), en vue de confondre les consommateurs (Singh, 2013). Par conséquent, il est possible que l'entreprise de Baltimore ait perçu cette action compétitive comme un signe de faiblesse du leader, car son plan pour limiter le succès de ce challengeur est de limiter. Aussi, cette action de Nike confirme à Under Armour la pertinence de sa stratégie marketing, car le leader de l'industrie l'a imité. Puis, cette même année marque la première fois que Nike inclut UA dans les compétiteurs de sa section compétition présentée dans son rapport annuel (Nike, 2013 : 52)

Donc, la conscience qu'on les firmes l'une pour l'autre a changé à travers la période d'étude. Du côté du leader, le challengeur est perçu comme une menace ascendante. De l'autre côté, le challengeur est conscient qu'il devient de plus en plus redoutable pour le leader, car ce dernier cherche à s'inspirer de son succès, dans l'objectif de limiter sa montée et il l'identifie publiquement comme un adversaire.

7.1.2 Motivation

De prime abord, les éléments de conscientisation identifiés à la section 7.1.1 peuvent également avoir un impact sur la motivation concurrentielle du leader et du challengeur. Effectivement, bien qu'ils contribuent à l'effet d'abstention, les expansions géographiques sont des comportements compétitifs qui peuvent appeler à une réaction.

En effet, le concept de *tit-for-tat* représente cette motivation qui est causée par les expansions géographiques d'un compétiteur (Baum et Korn, 1999). Ce concept a été avancé par Baum et Korn (1999) qui ont observé qu'une expansion géographique d'une entreprise dans le marché d'un rival peut pousser ce dernier à répliquer en s'établissant dans un marché de son rival. Selon ces mêmes auteurs, cette escalade compétitive est ensuite accompagnée d'une diminution de la dynamique compétitive, car, éventuellement, ces expansions géographiques vont contribuer à l'effet d'abstention.

Ensuite, la seconde cause de conscientisation qui a été identifiée est la taille grandissante du challengeur. Dans cette étude, la taille est représentée par les revenus des entreprises. Alors, une augmentation de la taille peut être perçue comme un gage de succès, car cela signifie que les ventes des firmes sont en hausse. Alors, le succès que connaît Under Armour pourrait motiver Nike à prendre des initiatives pour tenter de ralentir la croissance de son adversaire. De l'autre côté, la progression que connaît Under Armour et la tentative de leader de s'inspirer de sa stratégie marketing sont des facteurs qui peuvent motiver le challengeur à continuer ces opérations. Effectivement, les entreprises ont tendance à conserver leurs pratiques qui sont gage de succès (Chen et Miller, 1994a, b).

7.1.3 Capacités

Ainsi, la dernière facette du cadre théorique AMC est les capacités. Les capacités des entreprises ont évolué à travers les années. Cependant, l'évolution paraît plus marquée du côté de Under Armour que de celui de Nike. En effet, d'un côté, Nike était le leader de l'industrie durant l'entièreté de la période d'étude, en plus d'enregistrer des revenus élevés et croissants (tableau 5.13). Donc, Nike a de plus grandes capacités en 2018 qu'en 2010, mais ces capacités étaient déjà élevées en 2010. Alors, il ne semble pas y avoir eu de changements majeurs à ce niveau.

De l'autre côté, la progression des capacités de Under Armour est plus prononcée, car ses revenus ont presque quintuplé de 2010 à 2018 (tableau 5.13). Cette croissance a permis à l'entreprise de réaliser plusieurs types de comportements compétitifs. Par exemple, en 2018, le challengeur était présent dans 28 marchés géographiques à comparer de 11 en 2010 (tableau 5.14).

7.1.4 Cadre théorique AMC : Analyse des résultats

Tout d'abord, les éléments soulevés dans les sections 7.1.1, 7.1.2 et 7.1.3 seront utilisés pour expliquer les résultats de plus d'une proposition de recherche. Toutefois, par souci de clarté, les paragraphes suivants traiteront des propositions de recherches en ordre.

Premièrement, **la proposition P1A** concerne l'écart de taille des entreprises et la dynamique compétitive. Selon la littérature, une entreprise qui possède un avantage de taille a accès à plus de ressources pour exécuter des comportements compétitifs (De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Lux, Crook et Woehr, 2011), ceux-ci ont un impact plus prononcé (Chen, Su et Tsai, 2007) et ils sont moins répons (Steenkamp *et al.*, 2005). Par conséquent, les dimensions du cadre théorique AMC qui semblent le plus en lien avec la proposition P1A sont les capacités et la motivation.

En premier lieu, comme mentionné, l'écart de l'échelle relative est causé par la croissance des revenus de Under Armour. Alors, avec une taille grandissante, UA a eu accès à de plus en plus de ressources pour répondre aux attaques de Nike et, également, pour passer à l'offensive. La figure 5.2 supporte ces propos.

Effectivement, certains comportements compétitifs nécessitent plus de ressources que d'autres. Cela peut être le cas pour, par exemple, des acquisitions et des ententes de commandites avec des ligues sportives professionnelles. La figure 5.2 affiche qu'entre 2010 et 2014, UA a fait une acquisition. Celle-ci était d'un montant de 150 millions de dollars américains et la firme n'a pas entrepris des démarches pour s'associer à un circuit de sport professionnel lors de cette période (Under Armour, 2014 : 36).

De 2015 à 2018, Under Armour a complété deux acquisitions pour un coût total de 560 millions de dollars américains (Under Armour, 2015 : 41). En addition, l'entreprise de Baltimore a entamé des discussions avec la NBA et la MLB, dans l'objectif de devenir leur fournisseur officiel. La valeur d'un tel partenariat peut s'élever à plusieurs centaines de millions de dollars (Blackburn, 2019). Qui plus est, le challenger de Baltimore a relocalisé certaines de ses activités de recherche et de développement, entre 2015 et 2017, à Portland (Duffy, 2017).

Or, ces comportements compétitifs nécessitent des capacités financières importantes et il semble improbable que Under Armour aurait été en mesure de les réaliser s'il avait maintenu une différence d'échelle relative de 16 avec le leader. Si cela avait été le cas, les revenus du challenger n'auraient pas dépassé la barre des 3 milliards de dollars. Par conséquent, il est vraisemblable d'envisager que les comportements de Under Armour auraient été limités par cette condition.

Dans cette lignée, les comportements compétitifs numéro 33 et 34 démontrent la résilience dont Under Armour a su faire preuve à l'endroit du leader (figure 5.2). En effet, pendant un court laps de temps, le leader de l'industrie a fait l'embauche latérale d'un cadre haut placé de la division

chaussures de Under Armour. Cependant, après seulement quelques mois, le cadre en question est revenu sur sa décision et il décida de retourner travailler pour l'entreprise de Baltimore.

Pour y arriver, le challengeur a dû lui offrir un poste d'une plus grande importance, en plus de conditions de travail plus intéressantes (Wilén, 2016). Ces interactions compétitives se sont déroulées en 2016. À cette époque, l'échelle relative des firmes était à son plus bas à 6 (tableau 6.1). Donc, malgré l'écart de ressources avec Nike, Under Armour a tout de même trouvé le moyen de proposer une offre assez attrayante pour que cet employé décide de quitter le leader.

Alors, à ce moment, Under Armour a été en mesure d'utiliser ses caractéristiques intrinsèques, dans l'objectif de se positionner comme un employeur plus attractif que son rival plus imposant, Nike. Si cette situation s'était déroulée quelques années auparavant, il est probable que Under Armour n'aurait pas eu les capacités pour convaincre un individu de quitter le leader de l'industrie.

Pour le leader, un avantage de taille peut générer des comportements compétitifs particulièrement efficaces, car les plus petites entreprises craignent de répondre aux attaques de leurs rivaux plus imposants, à cause de la possibilité de représailles additionnelles (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007; Derfus *et al.*, 2008). Alors, malgré ses revenus croissants, l'échelle relative entre Nike et Under Armour diminue. Ainsi, cette réduction peut signifier que les capacités de Nike sont moins efficaces à l'endroit du challengeur.

Dans cette optique, le tableau 6.1 indique que le leader a exécuté plus de comportements compétitifs lors des années où l'échelle relative était moins élevée. Effectivement, entre 2010 et 2014, le leader a effectué deux comportements compétitifs à comparer de 11 entre 2015 et 2018 (tableau 5.1). Alors, on pourrait avancer que les comportements compétitifs de Nike, à l'endroit de Under Armour, étaient moins complexes et moins efficaces au fil des années. En d'autres mots, UA était en meilleure position pour faire face à ces comportements compétitifs. Par conséquent, si Nike cherchait à réaliser les mêmes gains qu'auparavant, nonobstant la diminution d'échelle relative, le leader pourrait décider d'orchestrer des comportements compétitifs de plus grande ampleur ou d'en réaliser plus fréquemment. Les résultats du tableau 6.1 semblent pencher vers cette deuxième possibilité.

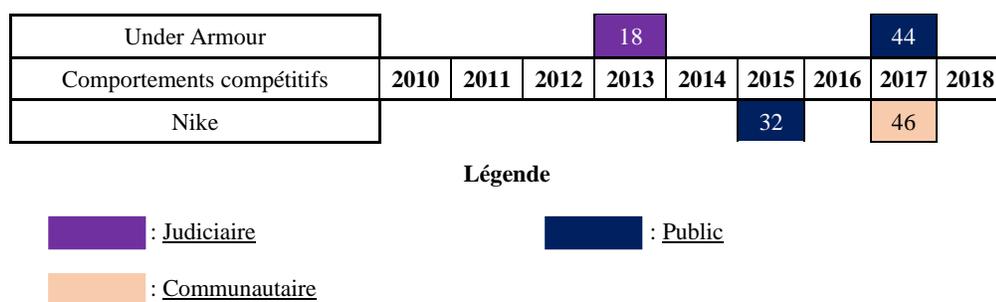
Dans un deuxième temps, les entreprises de plus petites tailles craignent les répercussions d'un comportement compétitif réalisé pour un adversaire de plus grande taille (Chen et Miller, 1994a, b; Derfus *et al.*, 2008). Par voie de conséquence, ces petites entreprises sont moins motivées à élaborer des comportements compétitifs à l'endroit de ce type de rival, car les gains potentiels peuvent être moins importants que les conséquences possibles. Donc, les plus petites firmes ne

sont pas motivées à s'en prendre à cette catégorie d'adversaires. Conséquemment, lorsque la différence de taille est moindre, il est possible que la plus petite entreprise soit moins intimidée par son rival plus imposant. Alors, cela pourrait mener à plus de réactions et même d'actions compétitives de la part de la compagnie de moindre taille.

Les informations du tableau 6.1 pointent dans cette direction. En effet, 2010 et 2014, le challenger en a orchestré 18 comportements compétitifs et l'échelle relative a varié entre 8 et 15 (figure 5.2 et tableau 6.1). Entre 2015 et 2018, le challenger en a effectué 18 (figure 5.2). Durant cette période, l'échelle relative a varié entre 6 et 7. Bien que le total soit le même, la deuxième période comprend une année en moins. Donc, en exécutant autant de comportements compétitifs dans la deuxième période, malgré qu'elle contienne une année en moins, il est possible d'affirmer que le challenger a été plus agressif ou réactif envers le leader durant cette phase.

Dans ce même ordre d'idée, selon les articles de recherche qui portent sur la dynamique compétitive, les entreprises de grandes tailles utiliseraient plus de comportements compétitifs hors marché que leurs rivaux de plus petite taille (De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Lux, Crook et Woehr, 2011). Or, le tableau 6.1 affiche que le leader à un avantage de taille à l'endroit du challenger pour l'entièreté de la période d'étude. Par voie de conséquence, il serait plausible que, durant la période d'étude, Nike ait exécuté plus de comportements compétitifs hors marché que UA. En ce sens, la figure 7.1 met en évidence les comportements compétitifs hors marché qu'ont réalisé Nike et Under Armour de 2010 à 2018.

Figure 7.1 Comportements compétitifs hors marché



Source : Auteur

Ces données affichent autant de comportements compétitifs hors marché du côté de leader que du côté de challenger. Cette observation ne concorde pas avec les observations théoriques sur la relation entre la taille et les actions compétitives hors marché. Cependant, bien que le tableau 5.13 indique que Nike dépasse de plusieurs fois la taille de son rival, il ne faut pas perdre de vue que

les revenus de Under Armour sont passés d'un peu plus d'un milliard de dollars, en 2010, à plus de cinq milliards, en 2018.

Donc, il semblerait que, malgré l'écart d'échelle relative, Under Armour avait les capacités nécessaires pour concevoir autant de comportements compétitifs hors marchés que Nike. En ce sens, cette observation en plus des comportements compétitifs numéro 11, 18 et 44 mettent de l'avant un paradoxe. Celui-ci porte sur la taille et les comportements compétitifs hors marché.

Ainsi, lors de son entrevue télévisée de 2017, le Président du Conseil d'Administration de Under Armour, Kevin Plank, avait annoncé que son entreprise n'avait pas les moyens de tourner, à plusieurs reprises, une campagne publicitaire (comportement compétitif numéro 44). Bien que la poursuite judiciaire (comportement compétitif numéro 18) ait eu lieu quelques années avant cette déclaration de Plank, il est probable que la situation de Under Armour était la même à cette époque. De fait, l'échelle relative était de 10 en 2013 et de 6 en 2017 (tableau 6.1). Il doit être souligné que la campagne publicitaire de 2013 de Under Armour était « leur campagne publicitaire globale la plus importante à ce jour » [traduction libre] (Singh, 2013 : 429).

Or, le paradoxe est, qu'en théorie, les entreprises de grande taille sont plus aptes à exécuter des comportements compétitifs hors marché que les firmes plus petites, car elles possèdent plus de ressources (De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Hillman et Wan, 2005). Toutefois, en 2013, Under Armour n'avait pas les ressources suffisantes pour répondre aux slogans de Nike par une réaction compétitive de marketing. Également, il se peut que, même si Under Armour avait eu les capacités, le challenger n'aurait pas eu la motivation à exécuter une réaction compétitive de marketing (Chen et Miller, 1994a; Chen, Su et Tsai, 2007).

En effet, cette campagne était globale et Nike est présent dans tous les mêmes marchés géographiques que UA (tableau 5.14). Donc, une telle réponse aurait nécessité un déploiement important d'efforts et de ressources. Ainsi, le comportement compétitif numéro 18 est une répercussion de la combinaison de la taille de Under Armour, trop petite pour être en mesure d'exécuter une réaction compétitive de marketing, et de l'étendue de la présence de Nike, trop étendue pour qu'une réaction compétitive de marketing soit une réponse attrayante pour le challenger. Alors, ce paradoxe montre que, les comportements compétitifs hors marché peuvent être une alternative aux comportements compétitifs de marché, pour les petites entreprises ou aux entreprises qui font face à des rivaux omniprésents.

Donc, l'analyse des résultats de la proposition P1A, à l'aide du cadre théorique AMC montre que la diminution de l'échelle relative entre un leader et un challenger pourrait bel et bien stimuler

la dynamique compétitive entre ces acteurs. De fait, le challenger aurait de plus vastes capacités pour exécuter des comportements compétitifs de marché ou hors marché, tandis que les capacités du leader seraient moins efficaces, ce qui appelle à des comportements compétitifs plus fréquents ou plus importants. Aussi, à cause qu'ils ont une taille plus semblable, le challenger peut être plus motivé à compléter des comportements compétitifs envers le leader. En effet, le challenger est mieux établi pour faire face aux conséquences d'un comportement compétitif du leader, ce qui rend les gains potentiels d'un comportement compétitif plus attrayant aux yeux du challenger.

Deuxièmement, la **proposition P1B** concerne la dynamique compétitive et les contacts multimarchés géographiques. À cet effet, les trois composantes du cadre théorique AMC peuvent être utiles, afin d'analyser les résultats de cette proposition qui cherchait à observer la matérialisation de l'effet d'abstention.

Dans un premier temps, comme mentionné à la section 7.1.1, Under Armour s'est établi dans plusieurs marchés où Nike était déjà présent et dont la firme de l'Oregon y était le leader (tableau 5.15). Cela dit, bien qu'ils mènent à un effet d'abstention plus fort, les expansions géographiques sont des comportements compétitifs. Conséquemment, une firme qui voit l'un de ses compétiteurs pénétrer plusieurs de ses marchés peut être motivée à réagir pour renverser cette tendance. Le concept de *tit-for-tat* représente cette motivation qui est causée par les expansions géographiques d'un compétiteur (Baum et Korn, 1999). En revanche, la situation entre le challenger et le leader empêche ce dernier d'appliquer le concept de *tit-for-tat* à la lettre.

Dans les faits, à cause de l'étendue de la présence de Nike à l'étranger (Nike, 2010 : 1), il n'y a pas de marché géographique où Under Armour est présent, mais pas Nike (tableau 5.14). Par conséquent, Nike ne peut pas exercer le concept de *tit-for-tat* par l'entremise d'une expansion géographique. Le leader doit utiliser d'autres types de comportements compétitifs, s'il désire manifester à ce challenger que ses actions ne passent pas inaperçues et qu'elles ne seront pas sans conséquence. Ainsi, il se peut que certains comportements compétitifs répertoriés à la figure 5.2 soient des réactions de Nike à l'internationalisation de Under Armour.

En revanche, les informations disponibles ne permettent pas de tisser des liens sans équivoques entre les expansions géographiques de UA et les comportements compétitifs de Nike. En ce sens, la domination d'un marché est considérée comme une asymétrie d'intérêt territoriale. Donc, il aurait pu être escompté qu'il y ait une probabilité plus élevée que Nike réplique aux expansions géographiques de UA lorsqu'elles ont lieu dans un marché dominé par Nike.

Toutefois, Nike était le leader de deux des quatre marchés où UA s'est installé en 2013 (tableau 5.15) et le leader de l'industrie des vêtements sport n'a pas été particulièrement compétitif à ce moment ni l'année suivante (figure 5.2). Cela dit, advenant le cas que Nike ait appliqué le concept de *tit-for-tat* à l'aide d'autres comportements compétitifs que l'expansion géographique, un tel contexte pourrait alimenter la dynamique compétitive entre le leader et le challenger.

Effectivement, le leader peut seulement réagir aux comportements compétitifs, dans ce cas-ci aux expansions géographiques, du challenger par l'entremise de réactions compétitives qui ne sont pas des expansions géographiques. Conséquemment, ces réactions peuvent qu'envenimer la dynamique compétitive entre ces firmes. En effet, Nike peut répondre à une expansion géographique de UA par un comportement compétitif qui suscite une réponse de la part de UA et ainsi de suite. Cette situation est en contraste avec le concept de *tit-for-tat* théorique, car la quantité de contacts multimarchés géographiques s'accumule dans une plus grande mesure grâce à ce « type » de réaction. Cela stimule plus intensément l'effet d'abstention. Or, cette caractéristique particulière de la relation entre Nike et Under Armour amène deux observations. L'une sur le court terme et l'autre sur le long terme.

D'une part, sur le long terme, l'omniprésence géographique d'un leader limite le développement de l'effet d'abstention entre Nike et UA. De fait, il n'y a que le challenger de la dyade qui peut exécuter des comportements compétitifs qui amèneront une diminution de la dynamique compétitive. Donc, dans cette situation, l'effet d'abstention apparaît comme un frein non optimal de la dynamique compétitive.

D'autre part, sur le court terme, il doit d'être souligné qu'un frein non optimal de la dynamique compétitive n'est pas nécessairement un levier de celle-ci. Effectivement, il est possible que ce frein non optimal n'ait pas été en mesure de motiver les entreprises à ne pas exécuter un comportement compétitif sans toutefois être l'élément central qui les a poussées à réaliser ce comportement compétitif. En revanche, l'incapacité de leader à attirer l'attention du challenger par l'exécution d'une expansion géographique qui, dans un premier temps, peut stimuler la dynamique compétitive entre ces firmes et, dans un deuxième temps, peut la diminuer peut être perçue comme un vecteur de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. Or, cette observation peut être l'une des raisons qui expliqueraient les résultats de la proposition PIB.

Puis, les contacts multimarchés géographiques peuvent alimenter la capacité d'une firme à réaliser des comportements compétitifs envers un rival. En ce sens, la figure 4.8 met de l'avant que l'internationalisation de Under Armour est au centre de l'un des cercles vertueux de son modèle d'affaires. En 2010, la compagnie de Baltimore avait récolté un peu plus de 66 millions de dollars

de revenus à l'extérieur de l'Amérique du Nord (Under Armour, 2011 : 29). Ce montant est passé à 454 millions en 2015 (Under Armour, 2016 : 80) et à 1,3 milliard en 2018 (Under Armour, 2019 : 35).

Ainsi, ces revenus additionnels peuvent permettre au challengeur de continuer son internationalisation dans d'autres marchés ou de réaliser des comportements compétitifs. À ce sujet, l'internationalisation de UA a augmenté le répertoire géographique à l'intérieur duquel Under Armour est capable d'exécuter un comportement compétitif envers le leader de l'industrie. En effet, les nouveaux marchés géographiques communs avec le leader peuvent être utilisés comme une plateforme pour orchestrer un comportement compétitif contre Nike. Le comportement compétitif numéro 40 en est une preuve, parce qu'il s'est déroulé en Chine et Under Armour s'y est installée qu'en 2011.

Alors, l'analyse des résultats de la proposition P1B, à l'aide du cadre théorique AMC montre la dimension de la concurrence multimarchés géographiques entre Nike et Under Armour est particulière, en plus d'identifier deux stimuli de la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur. Effectivement, les données disponibles (Euromonitor, 2020b) ainsi les informations provenant de Nike (Nike, 2010 : 1) laissent croire que le leader est présent aux quatre coins du globe. Or, à cause de sa présence géographique, le leader est dans l'incapacité de participer à la progression de l'effet d'abstention avec ce challengeur. Par voie de conséquence, tous les comportements compétitifs de Nike vont stimuler la dynamique compétitive. Bien qu'il ne soit pas possible de tisser des liens sans ambiguïté entre les expansions géographiques de UA et les comportements compétitifs de Nike, la quantité de marchés géographiques concernés, ainsi que leur importance stratégique aux yeux du leader aurait pu motiver celui-ci à réagir à l'internationalisation du challengeur. Aussi, l'internationalisation du challengeur lui permet de concevoir des comportements compétitifs dans une plus grande sélection de marchés géographiques, en plus d'accumuler plus de ressources qui peuvent être utilisées, afin d'accroître ses capacités à en réaliser.

Troisièmement, **la proposition P2B** concerne les contacts multimarchés relatifs et la dynamique compétitive. Selon les résultats du tableau 6.3, à plusieurs moments, la mesure des contacts multimarchés relatifs pointait vers l'anticipation d'une diminution de la dynamique compétitive. En revanche, dans certains cas, c'est une hausse et non une diminution qui a été observée. Les composantes de la conscience et de la motivation du cadre théorique AMC peuvent s'avérer utiles, afin de mettre en lumière les facteurs qui expliqueraient ces résultats. À ce propos, les prochains paragraphes mettront l'accent sur la perspective du leader.

Dans cette optique, à première vue, du côté de Nike, la figure 5.2 montre une scission entre la période 2010 à 2014 et celle de 2015 à 2018. Sans même les compter, il est possible de visuellement constater que Nike a été plus agressif à partir de 2015. Plusieurs éléments contextuels qui mêlent conscience et motivation suggèrent que cette séparation n'est pas due au hasard.

Ainsi, en 2015, le Président du Conseil d'Administration et cofondateur de Nike a affirmé, sur les ondes d'une chaîne américaine, que Under Armour est « un compétiteur sérieux » [traduction libre] (Peter, 2015). Toutefois, dans la même allocution, le représentant de Nike a rapidement rétrogradé Under Armour comme n'étant pas le principal rival du leader de l'industrie. Cette déclaration semble être dirigée aux parties prenantes de l'entreprise ainsi qu'aux consommateurs comme quoi que, malgré la popularité grandissante de Under Armour, le leader contrôle la situation et le challenger de Baltimore n'est pas sa plus grande menace.

Cependant, ces propos montrent que Under Armour n'est plus considéré comme un « simple » challenger comme les autres. La déclaration du représentant de Nike semble être l'étape subséquente au passage du rapport annuel de Nike qui, en 2013, avait, pour la première fois, identifié UA comme un rival (Nike, 2013 : 52). Partant de ces faits, il ne paraît pas exagérer de suggérer que la perception globale qu'avait Nike de Under Armour a changé à travers les années et qu'à partir de 2015 le challenger était perçu comme une plus grande menace.

Dans cette lignée, le marché américain est particulièrement important pour les deux firmes (tableau 5.16). De 2014 à 2016, UA a figuré au deuxième rang des entreprises spécialisées en vêtements sport qui enregistrent le plus de revenus dans ce pays (Euromonitor, 2020b). Alors, c'est grâce à ses performances de 2014 que Under Armour était dorénavant l'adversaire direct de Nike, dans ce pays. Ainsi, le challenger de Baltimore a débuté l'année 2014 à la troisième position et il a commencé l'année 2015 au deuxième échelon (Euromonitor, 2020b). Par conséquent, c'est probablement vers la fin de l'année 2014, voire au début de l'année 2015 que Nike considérait UA comme son compétiteur direct, dans ce marché. À cette période, le challenger n'a pas seulement connu des succès au niveau de ses ventes.

En effet, l'année 2015 a été une année de célébration pour les représentants du challenger. Effectivement, Tom Brady et Stephen Curry ont tous deux remporté le championnat de leur circuit professionnel respectif, soit la NFL et la NBA, en plus de recevoir des trophées individuels pour leurs performances. C'était la première fois que des représentants de UA s'élèvent à un tel niveau (Under Armour, 2016).

Dans cette logique, en 2015, Nike a modifié le titre d'une sous-section de son rapport annuel. Cette sous-section se retrouve dans le chapitre qui porte sur les risques auxquels l'entreprise fait face. Dorénavant, cette sous-section est nommée : « *Failure to continue to obtain or maintain high-quality endorsers of our products could harm our business.* » (Nike, 2015 : 71) Auparavant, elle était nommée : « *Failure to continue to obtain high quality endorsers of our products could harm our business.* » (Nike, 2010 : 11; 2011 : 9; 2012 : 10; 2013 : 55; 2014 : 53)

Ainsi, à partir de 2015, cette section n'aborde plus seulement la difficulté de s'entendre avec des athlètes de haut niveau, mais elle fait également référence à la possibilité que des athlètes quittent Nike pour un compétiteur. L'ajout de cette facette à cette sous-section survient la même année où deux anciens athlètes de Nike ont connu de grands succès avec un autre commanditaire, soit Under Armour. À ce propos, la transition de Curry, du leader de l'industrie des vêtements sport au challenger de Baltimore, est un exemple du degré élevé de compétition que se livrent les entreprises de ce milieu.

Dans les faits, en 2012, soit un an avant que le contrat de Curry arrive à échéance avec Nike, le joueur de basketball était déjà dans la mire de Under Armour. C'est pour cette raison que le challenger s'est entendu avec l'athlète de la NBA Ken Bazemore, en 2012. À l'époque, celui-ci était une recrue qui évoluait pour les Warriors de Golden State, la même équipe que Curry. Les deux joueurs sont originaires de la Caroline du Nord. L'objectif du challenger derrière son association avec Bazemore était de démontrer à Curry que ce dernier pourrait recevoir un traitement de premier plan, s'il désirait adhérer à l'effectif d'athlètes commandités par Under Armour. Pour cette raison, Under Armour a dévoué une attention hors de l'ordinaire à Bazemore. Celui-ci en était à sa première saison chez les professionnels et il n'était pas un joueur connu à l'époque. Cette tactique de Under Armour semble avoir porté fruit, car Curry, qui se plaignait du peu de visibilité offerte par son commanditaire de l'époque, signa une entente avec Under Armour, en 2013 (Sherwood Strauss, 2016).

Malgré cela, il se peut qu'en 2015 ou qu'antérieurement, Nike ait perdu des athlètes aux mains de différents rivaux. En conséquence, il se peut que la modification de cet énoncé ne soit pas entièrement due aux comportements compétitifs de UA. Cependant, plusieurs éléments contextuels semblent montrer que les succès de Under Armour et de ses représentants auraient tout de même eu un rôle à jouer, car le challenger réalisa certains gains aux dépens du leader.

Effectivement, la finale de la NBA de 2015 opposait l'équipe de Stephen Curry à celle de LeBron James, la figure emblématique de Nike (Nike News, 2016). Par conséquent, aux yeux de plusieurs, cet affrontement dépassait le monde du sport et il ne comprenait pas que Curry et James, mais

Nike et Under Armour également. Le titre de cet article, à la suite de la première rencontre, en est un exemple « *NBA Finals : Under Armour, 1 : Nike 0.* » (La Monica, 2015). Le dénouement de la finale de 2015 a procuré plus de visibilité à Under Armour qu'à Nike (Morgan Stanley, 2016). À ce sujet, Chen et Miller (1994a) ont affirmé que les médias peuvent avoir une incidence sur la dynamique compétitive entre deux firmes. Effectivement, ils peuvent publiciser des comportements compétitifs, ce qui peut amener plusieurs conséquences. D'un côté, les médias peuvent couvrir une situation dans laquelle une entreprise paraît en position de force, tandis que l'autre semble vulnérable. Un tel contexte pourrait motiver d'autres entreprises à profiter des circonstances pour s'en prendre à la compagnie qui paraît vulnérable. De l'autre côté, plusieurs parties prenantes peuvent elles-aussi être affectées par le portrait de la dynamique compétitive, entre le leader et le challenger, qui est présenté par les médias.

C'est le cas, notamment, des comportements des consommateurs, des investisseurs et des fournisseurs. Par exemple, le titre de l'article de La Monica (2015) pourrait semer l'idée, auprès des amateurs de basketball, que l'hégémonie de Nike dans ce sport est mise en péril par Under Armour. Dans ce cas-ci, les médias n'ont pas créé de toute pièce la vision que Under Armour est un challenger « sérieux » pour le leader de l'industrie des vêtements sport. Cependant, ils l'ont divulgué à grande échelle, ce qui peut l'avoir amplifié.

De fait, en 2015 et 2016, plusieurs sources d'informations alimentent cette conception. Les titres de ces articles en sont quelques exemples « *Under Armour is using Nike's strategies better than Nike* » (Fernandes, 2015) , « *Under Armour's Quest to Dethrone Nike and Jump-Start Baltimore* » (Monroe, 2016), « *Under Armour just proved it's a major threat to Nike* » (Nazario, 2015), « *Nike's Market Share Under Threat From Under Armour* » (Business Reports, 2015) et « *Kevin Plank Is Betting Almost \$1 Billion That Under Armour Can Beat Nike* » (Foster, 2016).

Alors, la déclaration du Président du Conseil d'Administration de Nike montre qu'à l'interne, le leader est conscient que Under Armour est une menace sérieuse (Peter, 2015). De surcroît, les médias de l'époque ont également diffusé cette perception. Ainsi, il est possible que Nike ait été motivé à prendre des mesures, dans l'objectif de contrer la progression du challenger de Baltimore et du même coup rétablir son image d'un leader en contrôle auprès de ses parties prenantes et autres challengers.

Donc, en 2015, le leader faisait face à deux possibilités vis-à-vis la progression du challenger de Baltimore. Premièrement, le leader aurait pu pratiquer l'inertie compétitive. L'avantage de cette avenue est que le leader ne s'expose pas aux conséquences potentielles de représailles du

challengeur. Toutefois, cette option a le désavantage de ne pas contrecarrer le développement de Under Armour. Deuxièmement, le second scénario est que le leader exécute des comportements compétitifs à l'endroit du challengeur. L'avantage de cette situation est que le leader pourrait ralentir la progression du challengeur « sérieux » et peut être même, éventuellement, le rétrogradé au rang de « simple » challengeur. Le désavantage de ce second scénario est qu'en agissant de la sorte, le leader s'expose à des répercussions de réactions de la part de Under Armour.

Dans cette logique, la mesure de contacts multimarchés de Nike, exposé au tableau 6.3, indique qu'entre 2010 et 2017 le challengeur représente une menace de représailles de plus en plus dommageables et que leur effet d'abstention peut augmenter. En 2018, la menace de représailles du challengeur est la même qu'en 2017. Cela dit, en 2015, 2017 et 2018 Nike a dérogé aux principes de conséquences indirectes et de contacts multimarchés relatifs, car, à ces moments, le leader a utilisé des capacités concurrentielles supérieures à l'année précédente à l'endroit du challengeur, malgré les conséquences de plus en plus importantes que pourrait générer ses actions (Baum et Korn, 1999 : 257). Les années où le leader n'a pas suivi ces principes théoriques concordent avec la période où Under Armour était perçu comme un challengeur « sérieux ».

Partant de ces faits, les comportements de Nike montrent que le leader a préféré le deuxième scénario. Conséquemment, pour le leader, les avantages de la deuxième option supplantaient les désavantages de celles-ci. Ceci serait la motivation qui expliquerait le degré de compétition élevé montré par Nike à partir de 2015, en plus d'éclairer les résultats de la proposition P2B. L'analyse des résultats de la proposition P2B démontre qu'à cause du contexte, il est possible d'observer des différences entre la théorie et la pratique.

Effectivement, selon les concepts de conséquences indirectes et de contacts multimarchés relatifs, les entreprises devraient s'en prendre aux firmes qui sont moins menaçantes, afin de minimiser les conséquences de possibles répercussions (Baum et Korn, 1999). Par contre, cette logique porte à réfléchir, car les entreprises les moins menaçantes sont rarement celles qui posent le plus problème. Ceci est d'autant plus probable dans une situation qui comprend un leader. Alors, dans un certain sens, l'orientation des comportements compétitifs d'une entreprise en fonction de ces contacts multimarchés relatifs reviendrait à affaiblir les plus faibles en laissant les plus forts se consolider. Sur le long terme, cette stratégie offensive pensée pour l'imiter l'exposition en défensive pourrait se retourner contre son instigateur, car il pave la voie pour que ses compétiteurs les plus menaçants deviennent de plus en plus forts. Les actions de Nike laissent présager que c'est cette éventualité que le leader cherchait à éviter et qu'il était prêt à en assumer les conséquences.

En somme, un changement de perception de « simple » challengeur à challengeur « sérieux » motiverait un leader à agir, ainsi qu'à prendre des risques, dans l'objectif de diminuer la menace apparente et réelle que représente ce rival. Dans le cas de Nike et de Under Armour, les moyens qu'aurait pris le leader à cet effet seraient des comportements compétitifs et les risques pris par celui-ci sont ceux associés à l'effet de dissuasion et à la collusion tacite. Par conséquent, il paraît vraisemblable qu'une telle modification de perception soit un levier de la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur.

7.2 Asymétries d'intérêts territoriaux

Pour débiter, le tableau 5.16 montre que le marché américain est stratégique pour les deux entreprises à l'étude. Alors, cette situation soulève un point d'analyse qui pourrait mettre en évidence des leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challengeur. Cette facette à analyser porte sur la dépendance commune de Nike et de Under Armour. En ce sens, la section 7.2.1 se penchera sur ce contexte appelé asymétries d'intérêts territoriaux symétriques.

7.2.1 Asymétries d'intérêts territoriaux symétriques

Les données présentées au tableau 5.16 témoignent que les revenus des deux entreprises dépendent du même marché géographique. Cette asymétrie d'intérêt territorial est la seule qui a été identifiée pour le challengeur. À l'inverse le leader de l'industrie est également le leader de plusieurs marchés géographiques (tableau 5.15).

Ainsi, le leader et le challengeur ont tous deux des asymétries d'intérêts territoriaux, car, en principe, le marché dont leurs revenus dépendent est plus important que les autres marchés marginaux (Gimeno, 1999). Sachant que les deux entreprises dépendent du même marché géographique, il est possible d'affirmer qu'elles ont des asymétries d'intérêts territoriaux symétriques. De fait, les deux entreprises accordent une importance plus élevée, pour une raison identique, au même marché géographique.

Dans ce sens, l'un des ouvrages à aborder les asymétries d'intérêts territoriaux et leurs conséquences sur la dynamique compétitive est celui de Gimeno (1999). Toutefois, l'auteur ne traite pas de la possibilité de dépendance commune. Ainsi, il n'y a pas de base littéraire pour comprendre les répercussions d'une telle situation sur la dynamique compétitive. En revanche, une approche déductive pourrait offrir de plausibles pistes de réponses.

Dans cette optique, à comparer des asymétries d'intérêts territoriaux de domination, les asymétries d'intérêts territoriaux de dépendance sont presque inévitables. De fait, ce ne sont pas toutes les

entreprises qui ont un rôle de leader dans un marché géographique. Par contre, à moins qu'une entreprise génère des revenus identiques dans tous les marchés géographiques où elle est présente, ce qui est possible, mais peu probable, celle-ci va dépendre d'un marché géographique spécifique. Par voie de conséquence, il y a trois scénarios possibles qui incluent deux entreprises et au moins deux marchés géographiques communs.

Premièrement, il se peut que deux entreprises aient au moins deux contacts multimarchés géographiques, mais qu'elles ne soient pas présentes dans le marché dont dépend son rival. Dans un tel contexte, l'asymétrie d'intérêt territorial de dépendance n'a pas d'impact sur la dynamique compétitive entre des deux compagnies, parce que les marchés en question ne sont pas à portée des compétiteurs.

Deuxièmement, il est possible que deux compagnies aient au moins deux contacts multimarchés géographiques, qu'elles ne dépendent pas du même marché et que les marchés dont elles dépendent soient compris dans les marchés communs. C'est cette situation que Gimeno (1999) a illustrée dans son ouvrage. Ce contexte est un exemple de contacts multimarchés géographiques réciproques (figure 2.3). Contrairement aux contacts multimarchés géographiques non réciproques, les contacts multimarchés géographiques réciproques peuvent donner lieu au phénomène de sphères d'influence (Gimeno, 1999). Dans une telle situation, les firmes vont se soumettre dans le marché dont leur rival dépend en échange dans la soumission de ce dernier dans le marché que la firme en question est dépendante. Alors, la rivalité est diminuée dans une plus grande mesure que s'il n'y avait pas d'asymétries d'intérêts territoriaux impliqués.

Troisièmement, le dernier scénario met de l'avant deux firmes qui ont au moins deux contacts multimarchés géographiques et qui dépendent du même marché géographique. C'est dans cette situation que se retrouvent le leader et le challenger. Ce troisième scénario est l'opposé du deuxième. Donc, il est possible qu'il engendre les conséquences inverses. Ainsi, le fait que deux compagnies dépendent d'un marché commun attiserait la rivalité entre celles-ci au lieu de la diminuer. Dans les faits, cette piste ne paraît pas dénuée de sens.

Effectivement, en principe, une entreprise qui dépend d'un marché tient à s'assurer de la pérennité de ses performances dans celui-ci. Alors, cette dernière a intérêt à prendre les moyens nécessaires pour, au moins, préserver sa place actuelle dans le marché, mais le plan idéal serait de l'améliorer. Ainsi, Nike et Under Armour auraient le même objectif aux États-Unis.

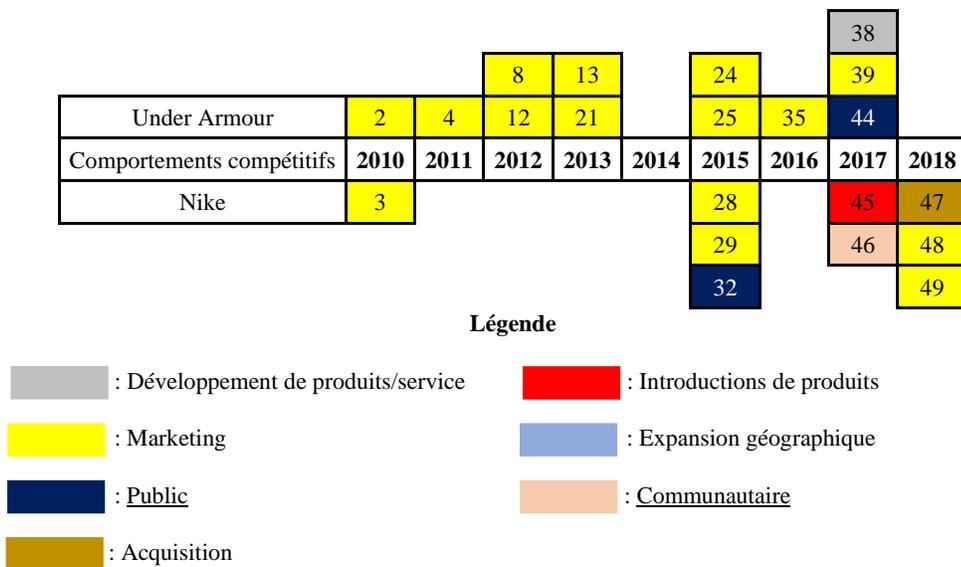
Tout compte fait, l'approche déductive, ainsi que la situation dans laquelle se retrouvent le leader et le challenger démontrent qu'ils ne sont pas seulement dans une situation d'asymétries

d'intérêts territoriaux symétriques. En effet, Nike et Under Armour sont en présence d'une situation d'asymétries d'intérêts territoriaux symétriques non réciproques. Autrement dit, parce que le challenger a une seule asymétrie d'intérêt territorial et qu'elle est partagée avec le leader, il est impossible que ces deux firmes soient dans une situation de réciprocité comme l'affiche la figure 2.3. Conséquemment, il serait vraisemblable de mettre en relief que les asymétries d'intérêts territoriaux symétriques entre le leader et le challenger stimuleraient leur dynamique compétitive, tandis que la non-réciprocité des asymétries d'intérêts territoriaux limiterait la capacité des firmes à diminuer leur dynamique compétitive. Cet élément ne serait pas le seul qui restreindrait la capacité des entreprises à réduire leur dynamique compétitive.

Dans la même logique, selon Watson (1982), une expansion géographique dans le marché local d'un rival pourrait être un moyen efficace pour diminuer la rivalité entre deux firmes. Cette tactique est prisée par les firmes, parce que le marché local d'une entreprise est, habituellement, un marché stratégique où on peut retrouver des asymétries d'intérêts territoriaux.

Dans le cas de Nike et de Under Armour, les deux firmes sont américaines. Partant de ce fait, ces deux compagnies ne peuvent pas s'installer dans le marché local de son rival, afin de diminuer la rivalité. Cependant, le leader et le challenger peuvent tout de même exécuter d'autres types de comportements compétitifs dans ce marché. À cet effet, la figure 7.2 affiche la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour, aux États-Unis.

Figure 7.2 Dynamique compétitive aux États-Unis



Source : Auteur

Concernant la figure 7.2, il n'y a que les comportements compétitifs qui traitent spécifiquement des États-Unis qui y sont inclus. Par exemple, l'introduction d'un produit ou le lancement d'une campagne publicitaire à l'échelle globale n'auraient pas été retenus. On peut noter que la figure 7.2 regroupe 21 des 49 comportements compétitifs entre les deux firmes à l'étude (figure 5.2). Les deux entreprises étaient établies dans ce pays dès le début de la période d'étude (tableau 5.14). Donc, ce marché n'était pas « admissible » à une expansion géographique.

Ainsi, si l'on ne comptabilise pas les expansions géographiques, 21 comportements compétitifs sur un total de 32 se sont déroulés aux États-Unis. Or, à l'exception des expansions géographiques, 12 des 19 comportements compétitifs du challenger sont directement en lien avec cet État, tandis qu'il y en a 9 sur 13 pour le leader. Parmi les comportements qui ne sont pas inclus, certains d'entre eux, comme ceux qui portent sur les applications mobiles, touchent à plusieurs pays dont les États-Unis.

Ainsi, il semblerait que les asymétries d'intérêts territoriaux symétriques non réciproques du leader et du challenger les plongent dans un cercle vicieux. Celui-ci pourrait expliquer, en partie, pourquoi le marché américain a été le théâtre d'une portion importante des confrontations entre les firmes. D'un côté, les intérêts de UA sont pratiquement centralisés aux États-Unis (tableau 5.16). Par voie de conséquence, si Nike cherche à réaliser un comportement compétitif qui augmentera de manière importante son écart avec le challenger, le marché américain semble le choix logique à cause de son importance pour son adversaire. À l'inverse, si Nike exécute un comportement compétitif contre UA dans un marché marginal, l'impact sur les performances de challenger serait probablement minime.

De l'autre côté, le leader a des asymétries d'intérêts de dépendance et de domination aux États-Unis. Par conséquent, c'est également à cet endroit que le challenger pourrait infliger les dommages les plus importants au leader. Également, considérant la seule asymétrie d'intérêt territorial du challenger, un comportement compétitif exécuté dans un autre pays que les États-Unis n'aurait pas un impact optimal sur le positionnement du challenger.

Or, à cause de l'importance stratégique de ce marché, Nike et Under Armour n'ont théoriquement pas intérêt à être inactifs, lorsqu'ils subissent un comportement compétitif de leur adversaire aux États-Unis (Chen et Miller, 1994a, b; Gimeno, 1999). Autrement dit, d'un côté comme de l'autre, l'importance stratégique fait en sorte que le marché américain est la cible la plus attrayante pour orchestrer un comportement compétitif envers leur adversaire. Cependant, l'importance stratégique de cet État pourrait motiver les firmes à l'étude à ne pas être inertes face à une attaque,

en vue de protéger leurs intérêts territoriaux (Chen et Miller, 1994a, b). C'est pour ces raisons qu'elles se retrouvent dans un cercle vicieux.

Malgré tout, il pourrait y avoir un avantage à ce que les firmes s'en prennent à leur compétiteur dans un autre marché que les États-Unis. En effet, à comparer d'une attaque dans un marché central, les comportements compétitifs dans un marché secondaire suscitent moins de motivation et un niveau de conscience plus faible chez la cible (Chen et Miller, 1994a). Effectivement, une action compétitive dans un marché central peut être accompagnée d'une contre-attaque. Or, il se peut que les gains de l'attaque soient contrés par la contre-attaque. Conséquemment, une action compétitive dans un marché secondaire peut s'avérer être plus efficace qu'un comportement compétitif réaliser dans un marché central. Cependant, la figure 7.2 indique que le marché américain fut le marché sélectionné pour un grand nombre de comportements compétitifs du leader et du challenger.

En ce sens, il est possible de faire des liens entre les observations soulevées dans la présente section et celles effectuées à la section 7.1.4. Effectivement, à la section 7.1.4 il a été mentionné que le leader a été particulièrement agressif, à partir du moment où Under Armour était perçu comme un challenger « sérieux ». Ce moment pivot de cette relation compétitive s'est produit en 2015, car c'est entre 2015 et 2018 que Nike a réalisé 11 de ses 13 comportements compétitifs à l'endroit du challenger. Or, la figure 7.2 indique que 9 des 11 comportements compétitifs du leader durant cette période se sont déroulés aux États-Unis.

En conséquence, il est possible que la perception de Under Armour comme un challenger « sérieux » au plan global, mais particulièrement dans un marché stratégique pour le leader et le challenger, ait motivé Nike à être plus compétitif. Cette observation cadre avec les données de la figure 7.2 et avec le fait que plusieurs des succès qui ont amené le changement de perception à l'endroit du challenger sont survenus aux États-Unis. Par exemple, en 2015 les représentants de Under Armour ont remporté des honneurs dans des ligues sportives professionnelles américaines (Under Armour, 2016) et c'est cette même année que Under Armour était dorénavant le challenger direct à Nike dans le marché américain (Euromonitor, 2020b).

Or, d'un point de vue général, les propositions P1B et P2B n'ont pas été supportées. Cependant, l'analyse de ce cas montre qu'il était en quelque sorte sensé pour le leader de ne pas agir conformément aux concepts théoriques incluent dans ces propositions. Effectivement, selon P1B lorsque les risques des conséquences des comportements compétitifs augmentent, les firmes devraient être moins compétitives. Selon P2B, lorsque les risques des conséquences des

comportements compétitifs augmentent, les entreprises devraient concentrer leurs comportements compétitifs vers des rivaux « faibles » plutôt que des compétiteurs « solides ».

Pour Nike, Under Armour représente un risque élevé à la continuité de ses opérations, à ses performances et au maintien de son rôle de leader à l'échelle global et dans le marché américain. Under Armour pourrait infliger de dommages considérables au leader (figure 6.2) et la firme de Baltimore peut être considérée comme une entreprise « menaçante » (tableau 6.3). Malgré ces risques, les informations présentées à la figure 7.2 semblent démontrer que le leader a tout de même choisi de défendre sa position dans le marché américain. Bien que cette décision soit opposée à des concepts théoriques, elle pourrait expliquer pourquoi Nike est le leader de cette industrie depuis plusieurs années et que ses revenus éclipsent ceux de ses challengers.

Des conclusions similaires peuvent être faites pour le challenger. Les données sur la provenance des revenus de l'entreprise montrent que les États-Unis sont le pain et le beurre du challenger. Alors, même s'il n'y a pas d'adversaire plus menaçant et plus « solide » que le leader de l'industrie, Under Armour a su faire preuve d'audace et de résilience à l'endroit de Nike, dans l'objectif d'accroître et de protéger sa plus grande source de revenus, les États-Unis. Bien qu'elle ne s'accorde pas aux concepts de l'effet d'abstention et de celui des conséquences indirectes, cette stratégie pourrait être l'un des facteurs qui expliqueraient l'ascension du challenger du milieu du peloton jusqu'à la position de challenger direct au leader dans le marché américain, en plus d'avoir presque quintuplé ses revenus dans la période d'étude.

En guise de conclusion, plusieurs éléments mentionnés dans la section 7.2.1 ont démontré que la relation compétitive entre Nike et Under Armour est marquée par l'importance démesurée, à comparer d'autres marchés géographiques, des États-Unis. Or, les propositions P1B et P2B cherchaient à cerner l'influence de la fluctuation des marchés géographiques sur la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. L'analyse des résultats révèle que cette fluctuation ne semble pas affecter la dynamique compétitive entre Nike et Under Armour. Effectivement, les intérêts des entreprises font en sorte, qu'entre eux, tout se joue dans le marché américain. Conséquemment, l'analyse de ce cas semble mettre de l'avant que les asymétries d'intérêts territoriaux symétriques sont un levier de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger.

7.3 Imitations compétitives

Au chapitre 2, il a été signalé que le leader peut utiliser la technique de l'imitation compétitive, dans l'objectif de maintenir l'écart avec un leader. L'étude de cette tactique est quelque peu ardue,

car les entreprises ne déclarent pas explicitement qu'elles copient leurs concurrents. Cependant, le contexte dans lequel un comportement concurrentiel est réalisé peut mettre de l'avant la possibilité que cette technique a été utilisée. Parmi les comportements concurrentiels qui composent la dynamique concurrentielle entre Nike et Under Armour, il y a une situation où le contexte laisse présager que cette tactique a été utilisée.

Premièrement, en 2013, Under Armour a poursuivi Nike devant les tribunaux. L'entreprise de Baltimore accusait son concurrent d'utiliser des slogans publicitaires similaires aux siens, dans l'objectif de volontairement confondre les consommateurs. Finalement, les deux entreprises en sont venues à une entente hors cours (Singh, 2013). À partir de cette situation, il y a trois principaux points qui se méritent d'être soulevés.

En premier lieu, le chapitre 4 a montré que le département marketing des deux entreprises à l'étude est l'une des composantes centrales de leurs modèles d'affaires et des cercles vertueux qui y sont liés. Effectivement, Nike et Under Armour sont des entreprises qui proposent des produits haut de gamme. Alors, leurs activités marketing sont l'un de leurs principaux moyens de différenciation.

Ainsi, les slogans de Nike jugés trop similaires aux siens, de la part de Under Armour, étaient une atteinte à la capacité de l'entreprise à se différencier. En ce sens, si les initiatives marketing de Under Armour n'amènent pas les résultats escomptés, le cercle vertueux du marketing sportif (figure 4.4) peut se métamorphoser en cercle vicieux. Par conséquent, plusieurs composantes du modèle d'affaires de Under Armour deviendront sous performantes et la firme ne sera pas en mesure de créer et de conserver de la valeur de manière optimale. Donc, il était probable qu'une telle action de Nike pouvait motiver Under Armour à réagir pour limiter les conséquences de cet acte.

Du côté de Nike, cette action concurrentielle respecte les fondements théoriques de l'imitation concurrentielle. Effectivement, avec du matériel publicitaire similaire à celui de Under Armour, Nike pouvait espérer séduire des consommateurs qui, initialement, auraient été attirés par du matériel promotionnel de son rival, donc qui auraient peut-être acheté des produits de son concurrent. Par voie de conséquence, ce comportement concurrentiel de Nike avait l'objectif de limiter la capacité de Under Armour à réduire l'écart avec son leader.

En second lieu, l'un des piliers théoriques de l'utilisation de la technique de l'imitation par un leader est l'article de Ross et Sharapov (2015). Toutefois, l'échantillon de celui-ci ne comportait pas d'entreprise. Effectivement, les auteurs ont étudié des compétitions de courses de bateaux, en vue d'élaborer leurs conclusions. Or, l'environnement dans lequel se déroule ce type de

compétition et celui qui entoure le domaine des affaires diffèrent. Les comportements compétitifs numéro 11 et 18 en sont la preuve.

Effectivement, une compétition sportive est accompagnée de différents règlements qui se doivent d'être respectés. Toutefois, il y a peu de contraintes qui concernent les imitations, comme le démontre l'étude de Ross et Sharapov (2015). À l'inverse, dans le monde des affaires, la technique de l'imitation peut se frotter certaines limites. Celles-ci sont établies, entre autres, par la sphère judiciaire. Le conflit entre Nike et Under Armour de 2013 en est un exemple. Malgré que les tribunaux ne se sont pas prononcés sur ce conflit, ils peuvent avoir la responsabilité de statuer s'il y a eu infraction ou non, car, en pratique, ce ne sont pas toutes les imitations qui peuvent être acceptées.

En troisième lieu, malgré ses limites, l'une des principales conclusions de l'article de Ross et Sharapov (2015) se transpose au milieu des affaires. Celle-ci est que l'objectif de la technique de l'imitation est de neutraliser les gains marginaux d'un rival. Advenant le cas que la technique est appliquée avec succès, la victime de cette tactique peut être portée à chercher un autre moyen de réaliser ces gains marginaux.

À cet effet, un comportement compétitif peut s'avérer être une alternative attrayante. Ainsi, l'imitation compétitive peut mener à l'exécution de comportements compétitifs supplémentaires, ce qui augmenterait la fréquence à laquelle ces comportements compétitifs sont réalisés et, par le fait même, cela pourrait attiser la dynamique compétitive entre deux rivaux. Comme l'indique la poursuite judiciaire de Under Armour à l'endroit du leader.

En somme, cet exemple tiré de la relation compétitive entre Nike et Under Armour a mis de l'avant que l'imitation compétitive peut alimenter la dynamique compétitive entre un leader et un challenger. Notamment, par définition, l'utilisation de cette tactique mène à une augmentation de la fréquence de comportements compétitifs entre les entreprises, car il y a un comportement compétitif qui est copié par un rival. De plus, cette technique peut être accompagnée de conséquences additionnelles. En effet, le leader cherche à distancer ses challengers, alors que ces derniers ont comme but de détrôner le leader (Derfus *et al.*, 2008; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Ross et Sharapov, 2015). Conséquemment, lorsque le leader applique la technique de l'imitation, il limite la capacité des challengers à atteindre leur objectif. Alors, ceux-ci peuvent rechercher une autre façon de réaliser leur but. Celle-ci peut s'avérer être un comportement compétitif supplémentaire, ce qui stimulerait d'autant plus la dynamique compétitive entre les firmes concernées.

Chapitre 8 | Conclusions

Ce chapitre final sera divisé en trois sections. La section 8.1 offrira un retour sur la recherche effectuée et les contributions de celle-ci. La section 8.2 présentera les limites de cette étude. Puis, la section 8.3 aura comme sujet les pistes de recherches futures.

8.1 Retour sur la recherche et contributions

D'abord, cette recherche avait comme objectif de mettre en évidence des vecteurs de la rivalité entre un leader et un challenger. Pour y arriver, une revue littéraire de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés (CMM) a été effectuée. D'une part, les principaux concepts provenant de la littérature sur la dynamique compétitive portent sur le répertoire de comportements compétitifs (Chen, 1996; Chen et Miller, 1994a; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010), la fréquence de leur utilisation (Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Young *et al.*, 2000), la vitesse de réaction (Young *et al.*, 2000), l'impact des asymétries de ressources interentreprises sur la compétition (Baum et Korn, 1999; De La Cruz Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002; Derfus *et al.*, 2008; Hillman et Wan, 2005; Young *et al.*, 2000) et sur l'influence du rôle des entreprises sur la dynamique compétitive (Dermis *et al.*, 2008; Ferrier, Smith et Grimm, 1999; Ross et Sharapov, 2015).

D'autre part, les concepts de la concurrence multimarchés ont été utilisés le plus fréquemment sont l'effet d'abstention (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Young *et al.*, 2000), l'effet de dissuasion (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chuang et Thompson, 2017; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999; Young *et al.*, 2000), la collusion tacite (Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999), les asymétries d'intérêts (Gimeno, 1999) et l'impact de la quantité de contacts multimarchés et de contacts multimarchés relatifs (Anand, Mesquita et Vassolo, 2009; Baum et Korn, 1999).

Après avoir mis sur pied cette revue littéraire, trois propositions de recherche ont été formulées. La première, P1A, postule que la diminution de l'échelle relative entre le leader et le challenger sera accompagné d'une augmentation de la dynamique compétitive. La deuxième, P1B, avance qu'une augmentation de la quantité de contacts multimarchés entre un leader et un challenger sera suivi d'une diminution de la dynamique compétitive. Puis, la troisième, P2B, énonce que la

dynamique compétitive entre le leader et le challenger sera façonnée par leurs contacts multimarchés relatifs.

En vue de réaliser cette étude, la méthodologie sélectionnée fut l'étude de cas. Elle a été choisie, car elle est compatible à la méthode dyadique qui est couramment utilisée dans les articles qui portent sur la dynamique compétitive (Baum et Korn, 1999; Chen, Su et Tsai, 2007; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010). Or, l'étude de cas a porté sur une dyade comprenant un leader et un challenger.

L'industrie retenue pour cette recherche est l'industrie des vêtements sport. La présence d'un nombre important de firmes, l'étendue géographique de cette industrie et la stabilité au niveau du leadership de celle-ci sont des éléments qui ont penché en la faveur de ce choix. En fonction des données disponibles, la période d'étude fut établie de 2010 à 2018. Durant ces années, c'est Nike qui était le leader de cette industrie. Après avoir filtrer les rivaux du leader à l'aide de plusieurs critères, c'est Under Armour qui a été identifié comme challenger. De fait, l'entreprise possédait les caractéristiques nécessaires, en lien avec les propositions de recherche. Par conséquent, l'échantillon de cette étude est composé de ces deux firmes.

Les données utilisées de cette recherche proviennent de sources variées. Effectivement, la dynamique compétitive a été opérationnalisée comme étant les comportements compétitifs des firmes à l'étude. Or, les 49 comportements compétitifs entre Nike et Under Armour qui ont été retenus proviennent de plusieurs sources, dont des journaux, leurs rapports annuels, d'étude de cas. Les informations sur la taille des firmes proviennent de leurs rapports annuels et les données en lien avec leurs contacts multimarchés viennent de la base de données Passport.

Ainsi, les résultats de cette étude concordent avec la proposition de recherche P1A, mais ne vont pas dans la même direction que les propositions P1B et P2B. Dans un premier temps, le leader et le challenger ont tous deux été plus compétitifs lors des années où leur taille était plus similaire. Avec une taille plus semblable, le challenger peut être en meilleure position pour faire face aux comportements compétitifs du leader. Donc, si le leader cherche à réaliser les mêmes gains qu'auparavant, nonobstant sa taille plus similaire avec celle du challenger, il pourrait décider d'orchestrer des comportements compétitifs plus fréquemment, ce qui cadre avec les résultats de cette recherche (tableau 6.1). De l'autre côté, avec une taille plus similaire à celle du leader, le challenger peut être moins intimidé par celui-ci, donc l'attaquer ou répondre à ses attaques plus souvent, ce qui cadre également avec les résultats de cette recherche (tableau 6.1).

Puis, les propositions P1B et P2B ont été réfutées, car la dynamique compétitive observée entre le leader et le challenger été plus élevée que ce qui était prévu. Bien qu'il y ait plusieurs facteurs qui pourraient expliquer ce résultat, il y en a un qui paraît comme prépondérant dans le cadre d'une relation compétitive entre un leader et un challenger.

Effectivement, le leader et le challenger ont des asymétries d'intérêts territoriaux symétriques. Pour Nike et pour Under Armour, le marché américain est plus stratégique que les autres marchés géographiques où ces firmes sont installées. Ainsi, les résultats de cette recherche ont démontré que l'augmentation de nouveaux marchés géographiques n'a pas eu d'impact réel sur la dynamique compétitive entre le leader et le challenger, comme l'indiquent les résultats des propositions P1B et P2B.

En effet, les enjeux au cœur de la relation compétitive entre Nike et Under Armour se retrouvent aux États-Unis. Donc, ces entreprises ne semblent pas préoccupées que leur quête de maintien et de l'amélioration de leurs intérêts dans ce pays puissent engendrer des conséquences dans d'autres marchés géographiques. Au contraire, ce leader et ce challenger semblent préférer risquer de subir des attaques dans plusieurs marchés géographiques que de témoigner d'une détérioration de leur situation aux États-Unis. Ceci expliquerait l'augmentation de la fréquence de comportements compétitifs réalisés par le leader au moment où Under Armour est devenu le challenger direct à Nike, aux États-Unis. Parallèlement, la centralisation de plusieurs intérêts de leader et du principal intérêt du challenger font du marché américain la région où ils se sont majoritairement affrontés. Par conséquent, les asymétries d'intérêts territoriaux symétriques sont identifiées comme des leviers de la dynamique compétitive entre un leader et un challenger.

Parmi les autres sources qui ont attisé la dynamique compétitive entre un leader et un challenger, on retrouve la technique de l'imitation compétitive. En effet, à cause qu'elle neutralise les gains d'un comportement compétitif, la victime de cette technique peut élaborer un comportement compétitif supplémentaire pour réaliser les gains espérés. C'est ce qui semble être arrivé en 2013 entre Nike et Under Armour.

Cette recherche contribue au bagage des pratiques de gestionnaires œuvrant peut deux types d'entreprises, soit un leader et un challenger. Donc, ces contributions touchent une portion assez large de la communauté des affaires. D'une part, cette étude de cas indique que, malgré tous leurs avantages, le leader d'une industrie se doit d'être vigilant auprès de ses challengers. Effectivement, tout portait à croire qu'une entreprise comme Under Armour avait intérêt à se tenir loin de Nike. Malgré tout, le challenger de Baltimore s'en soit pris directement et souvent au leader entre 2010 et 2014. Pendant cette période, l'agressivité de Under Armour combiné à

l'inertie du leader ont permis à l'entreprise de Baltimore d'acquérir les pièces centrales, notamment Stephen Curry, qui ont fait de Under Armour un challenger « sérieux » à Nike. Or, cette situation indique qu'aucune entreprise n'est intouchable. Aussi, l'étude combinée des comportements compétitifs de marché et hors marché a démontré qu'il existe plusieurs moyens pour un challenger d'affronter un leader.

D'autre part, les contributions, en ce qui a trait la stratégie d'un challenger, pourrait se résumer à une phrase. Ne soyez pas victime de votre propre succès. En effet, à bien y penser, plusieurs des leviers de la dynamique compétitive qui ont été soulignés dans cette étude ont un lien avec le succès de Under Armour. Effectivement, le challenger a connu une forte et rapide ascension dans le marché américain. Bien que ses revenus internationaux aient eux aussi connu une croissance prononcée, d'un point relatif, ils restent marginaux à comparer de l'importance des États-Unis. Par conséquent, l'analyse de cas de Nike et de Under Armour réitère l'importance de la diversification géographique. En effet, une plus grande répartition des revenus de Under Armour aurait probablement diminué l'intensité de la dynamique compétitive avec le leader. Malgré que le challenger se soit bien défendu contre le leader, les dernières données affichent que l'échelle relative se creusait entre les deux firmes. Ceci pourrait être une conséquence de la hausse de la compétitivité du leader à partir de 2015. Si c'est le cas, cela pourrait signifier que malgré sa croissance et ces victoires, Under Armour n'était pas assez établi pour se frotter au leader de l'industrie.

Aussi, cette étude démontre aux gestionnaires la pertinence d'analyser les relations compétitives interentreprises en dyade. Effectivement, toutes les relations compétitives sont uniques à cause de leur contexte ainsi que des caractéristiques intrinsèques des entreprises concernées. Comme l'a démontré le cas de Nike et de Under Armour, ce ne sont pas toutes les relations qui respectent, à la lettre, les concepts théoriques. Donc, si les gestionnaires de Nike et de Under Armour avaient planifié leur orientation stratégique selon la littérature, sans considérer les particularités de leurs rivaux et de l'environnement dans lequel ils évoluent, leur plan n'aurait probablement pas été optimal. Autrement dit, le cas de Nike et de Under Armour appelle à la vigilance des gestionnaires qu'ils travaillent pour un leader ou un challenger.

8.2 Limites

Malgré que cette recherche ait été menée de manière rigoureuse, elle a tout de même rencontré quelques limites. Celles-ci peuvent être regroupées en deux catégories. Les limites théoriques

seront le sujet de la section 8.2.1 et les limites sur les données utilisées seront mises de l'avant dans la section 8.2.2.

8.2.1 Limites théoriques

D'abord, cette recherche s'est inspirée d'articles scientifiques qui traitent de la dynamique compétitive et de la concurrence multimarchés. Toutefois, le présent article et ces recherches diffèrent sous plusieurs points, ce qui mitige l'application des observations des ouvrages passés dans celui-ci. Parmi les différences, on retrouve la taille de l'échantillon, l'industrie analysée et les conclusions tirées sur les conséquences des asymétries d'intérêts territoriaux symétriques.

Premièrement, l'échantillon de cet article est plus petit que ce que l'on retrouve habituellement dans la littérature. De fait, cet échantillon comporte deux entreprises, alors que, habituellement, l'échantillon des articles de recherche cités est composé de toutes les entreprises d'une industrie (Chen et Miller, 1994a, b; Gimeno, 1999; Young *et al.*, 2000) ou de toutes les entreprises qui respectent les critères recherchés par les académiciens dans une ou plusieurs industries (Derfus *et al.*, 2008; Ferrier, Smith et Grimm, 1999). Conséquemment, ces échantillons sont composés de plus de deux unités statistiques. Toutefois, la méthode d'analyse en dyade est régulièrement utilisée dans ces ouvrages (Baum et Korn, 1999; Chen et Miller, 1994b; Kang, Bayus et Balasubramanian, 2010; Young *et al.*, 2000) comme c'est le cas de cette recherche.

Deuxièmement, une portion importante des études citées dans cet article a porté sur l'industrie aérienne américaine (Baum et Korn, 1999; Chen, 1996; Chen et Miller, 1994a, b; Chen, Su et Tsai, 2007; Gimeno, 1999; Gimeno et Woo, 1996). Les industries aériennes nationales sont particulières, car elles sont presque exclusivement composées d'entreprises nationales (Elliott, 2014; U.S. Department of Transportation, 2020). Conséquemment, l'industrie des vêtements sport et l'industrie aérienne américaine diffèrent sur deux principaux points.

En premier lieu, l'industrie des vêtements sport est composée d'entreprises qui proviennent de différents pays. Notamment, le tableau 5.17 affiche que Adidas et Lululemon sont établies aux États-Unis, alors que ces entreprises sont, respectivement, d'origine allemande (Adidas, 2020) et canadienne (Lululemon, 2020).

En second lieu, l'industrie des vêtements sport s'étend dans plusieurs pays (Euromonitor, 2020b). À l'opposé, l'industrie aérienne américaine est, par définition, limitée à un pays, soit les États-Unis. Par conséquent, les études qui portent sur cette industrie ont un cadre d'analyse plus régional qu'international. Alors, il est possible que certaines observations issues d'études régionales ne se transposent pas dans leur intégralité au niveau international. Effectivement, il a été observé que

les réglementations nationales des pays peuvent avoir un impact sur la dynamique compétitive des multinationales (Yu et Cannella, 2013).

Troisièmement, l'une des contributions de cette recherche est l'analyse d'asymétries d'intérêts territoriaux symétriques entre deux entreprises. Au départ, les asymétries d'intérêts territoriaux ne sont un sujet très documenté (Gimeno, 1999). Donc, l'analyse du contexte de dépendance commune a emprunté une logique déductive qui ne s'appuie pas exclusivement sur des études antérieures. Alors, il se peut qu'une étude plus approfondie de ce phénomène apporte un regard différent que celui divulgué par cette étude. Malgré tout, cet article met tout de même en évidence que ce type de situation semble être propice à la stimulation de la dynamique compétitive.

8.2.2 Limites sur les données

La collecte de données peut comporter plusieurs défis. Cette recherche ne fait pas exception et les principales limites en lien avec cette tâche sont groupées en trois catégories, soit la dynamique compétitive, la concurrence multimarchés, et les sources d'informations utilisées.

En premier lieu, à cause de la taille de l'échantillon de cet article, un grand nombre de comportements compétitifs ont dû être analysés, afin de s'assurer que les entreprises à l'étude étaient au cœur des comportements compétitifs retenus. Autrement dit, il fallait écarter les comportements compétitifs qui étaient dirigés envers un compétiteur tiers. C'est pour cette raison que la figure 5.2 comporte un nombre limité d'introductions de produits, car ce type de comportement compétitif est rarement destiné à l'endroit d'un compétiteur.

Aussi, ces données ont été récoltées et analysées en fonction des informations disponibles. Alors, il est possible que l'histoire racontée au travers de ces sources utilisées diffère quelque peu des réelles intentions des entreprises, lorsqu'elles ont réalisé ces comportements compétitifs. Effectivement, les firmes ne déclarent pas à tout coup la logique derrière ou à qui un comportement compétitif est adressé. Par conséquent, il est possible que l'interprétation des comportements compétitifs ait donné lieu à l'écartement ou à l'inclusion fautifs de données.

En second lieu, dans leurs rapports annuels, les entreprises transmettent leurs informations à l'échelle régionale. Cette condition ne permet pas de collecter des données précises sur les revenus et sur la quantité de contacts multimarchés géographiques communs entre les entreprises à l'étude. C'est pour cette raison que c'est la banque de données Passport (Euromonitor, 2020b, d) qui a été utilisée pour récolter ces données. Malgré tout, ce ne sont pas toutes les données sur tous les marchés géographiques où Nike et Under Armour ont des opérations qui étaient disponibles. Cette plateforme comprend que 46 marchés géographiques. Cependant, en réalité, Nike et Under

Armour sont présents dans plus de 46 pays (Nike, 2020b; Under Armour, 2020). De plus, les données disponibles sur le marché américain ne comportaient pas toutes les entreprises qui y sont localisées (Euromonitor, 2020b). Par contre, les informations sur les plus grandes entreprises de ce pays étaient accessibles.

En théorie, la totalité des informations sur l'intégralité des marchés desservis par les compagnies étudiées devrait être analysée, dans l'objectif de fournir des conclusions qui se rapprochent le plus possible de la réalité. Malgré qu'il y ait des données manquantes pour les marchés géographiques de Nike et Under Armour, les rapports annuels des entreprises (Nike, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018; Under Armour, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019) et les données disponibles sur la base de données Passport (Euromonitor, 2020b) démontrent que les marchés géographiques centraux des deux entreprises sont inclus dans cette étude. Ainsi, il est raisonnable de croire que les données manquantes n'auraient pas complètement changé le sens de l'analyse de cette recherche.

Enfin, les deux entreprises à l'étude sont américaines. Par voie de conséquence, les acteurs médiatiques et autres, qui s'intéressent à ces entreprises proviennent principalement des États-Unis. On note une implication particulièrement prononcée des médias des régions où sont localisées ces entreprises. Par exemple, les journaux locaux de la région de Portland (The Oregonian, 2020) et ceux de la région de Baltimore (Baltimore Business Journal, 2020; The Baltimore Sun, 2020) se sont révélés être de riches sources d'informations.

Cependant, à cause de leur impact économique au niveau régional et national, il est possible que l'objectivité soit un enjeu et que la description de certaines situations dérive quelque peu de la réalité. Également, l'objectif des publications de ces sources d'informations n'est pas de faire avancer la recherche en gestion, mais d'attirer des lecteurs. Par conséquent, il se peut que des altercations entre Nike et Under Armour aient été romancées par des auteurs.

Dans ce sens, certaines plateformes utilisées pour la collecte données, dont Nexis Uni (2019), contiennent des articles provenant de plusieurs pays. En revanche, la grande majorité des informations proviennent de sources américaines. Par voie de conséquence, il est probable que certains comportements compétitifs entre Nike et Under Armour, qui se sont déroulées à l'international, n'aient pas été repérés lors de la collecte de données. Effectivement, il se peut que ces comportements compétitifs aient été reportés sur une plateforme qui n'était pas incluse dans cette étude.

Aussi, les entreprises peuvent chercher à exécuter des comportements compétitifs discrets qui passent inaperçus (Chen et Miller, 1994a). Donc, il est possible que certains comportements compétitifs ne laissent tout simplement pas de trace. Ces deux causes sont également valides pour les comportements compétitifs qui se seraient déroulés aux États-Unis. En revanche, la possibilité semble moins grande, à cause de l'intérêt médiatique qui est porté aux entreprises à l'étude dans leur marché local.

8.3 Pistes de recherches futures

Pour terminer, l'analyse de la rivalité entre Nike et Under Armour a soulevé deux points qui se mériteraient plus d'attention dans de futurs articles scientifiques. D'un côté, l'un des principaux piliers de la dynamique compétitive entre le leader et le challenger est leurs asymétries d'intérêts territoriaux symétriques pour le marché américain. Celui-ci est également le marché local de ces deux compagnies.

Alors, il pourrait être pertinent d'analyser si le phénomène qu'on retrouve entre Nike et Under Armour est commun entre des entreprises qui partagent le même marché local. En ce sens, une telle recherche pourrait contribuer à reconnaître si une nationalité commune stimule la dynamique compétitive entre deux multinationales. De plus, les firmes d'un même pays peuvent avoir accès à des ressources similaires et elles peuvent aussi être façonnées par un contexte socio-économique similaire. Alors, une recherche de ce genre pourrait également enrichir le débat qui entoure l'hypothèse de Caves et Porter. Dans ce sens, l'industrie des vêtements sport pourrait être un choix pertinent pour mener cette étude, car on y retrouve des firmes américaines, canadiennes, allemandes, japonaises, chinoises et autres à l'intérieur de celle-ci.

Dans un autre ordre d'idées, l'une des particularités de l'industrie des vêtements sport est que son leader est omniprésent. De fait, en 2010, Nike était présent dans près de 170 pays (Nike, 2010 : 1). Ainsi, il pourrait être intéressant de répertorier d'autres industries où le leader est géographiquement omniprésent et, par la suite, d'effectuer une analyse comparative de l'internationalisation des entreprises de plus petite taille.

Effectivement, les entreprises peuvent chercher à stimuler leur croissance en s'internationalisant. Toutefois, dans un contexte où le leader est omniprésent, comme l'est Nike, chaque nouvelle pénétration de marché, sera perçue comme une action compétitive par le leader. Par conséquent, celui-ci pourrait exécuter une réaction compétitive envers son rival et l'écart d'échelle relative entre le leader et le challenger est un désavantage pour ce dernier.

Cependant, ces contacts multimarchés géographiques additionnels accroissent, en théorie, l'effet d'abstention entre entreprises. Alors, il pourrait s'avérer pertinent d'observer si les entreprises de petite taille, qui font face à un leader imposant et omniprésent, s'internationalisent lentement, car elles préfèrent attendre d'être de plus imposantes pour se frotter à leur leader, ou si elles s'internationalisent hâtivement, en vue d'augmenter rapidement l'effet d'abstention avec le leader et ainsi diminuer le degré de rivalité sur le long terme.

Bibliographie

- Adidas (2020). *Profile*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>
- Afuah, Allan et Christopher L. Tucci (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*, New-York, McGraw-Hill Higher Education, 400 p.
- Amankwah-Amoah, Joseph (2015). « An integrative review of the antecedents and consequences of lateral hiring », *Journal of Management Development*, vol. 34, no 7, p. 754-772.
- Anand, Jaideep, Luiz Mesquita et Roberto Vassolo (2009). « The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 4, p. 802-821.
- Baker, Jeff (2017). *Curry, irving trips illustrate importance of asia market for under armour, nike*. Récupéré le 2 mars 2020 de <https://www.baltimoresun.com/business/bs-bz-under-armour-asia-20170726-story.html>
- Baltimore Business Journal (2020). *Latest news*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://www.bizjournals.com/baltimore/>
- Barnett, William P. (1997). « The dynamics of competitive intensity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no 1, p. 128-160.
- Baum, Joel et Helaine Korn (1999). « Dynamics of dyadic competitive interaction », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 251-278.
- Bell, Demetrius (2018). *Nike reportedly set to become major league baseball's uniform supplier in 2020*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.forbes.com/sites/demetriusbell/2018/05/24/nike-2020-major-league-baseball-mlb-under-armour/#5d3674947ff0>
- Belson, Ken (2010). *Nike to replace reebok as nfl licensed-apparel maker*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.nytimes.com/2010/10/13/sports/football/13nike.html>
- Bennett, Victor et Lamar Pierce (2016). « Motivation matters: Corporate scope and competition in complementary product markets », *Strategic Management Journal*, vol. 37, no 7, p. 1304-1315.
- Bensebaa, Faouzi (2003). « La dynamique concurrentielle: Défis analytiques et méthodologiques », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 6, no 1, p. 5-37.
- Bigelow, Bill (1997). « The human lives behind the labels: The global sweatshop, nike and the race to the bottom », *Phi Delta Kappan*, vol. 78, no 2, p. 112.
- Blackburn, Pete (2019). *Mlb expected to make over \$1 billion in nike uniform deal -- and jersey sponsors seem inevitable*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.cbssports.com/mlb/news/mlb-expected-to-make-over-1-billion-in-nike-uniform-deal-and-jersey-sponsors-seem-inevitable/>
- Bradner, Eric (2015). *Obama steps in with outsourcer at nike*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://www.cnn.com/2015/05/08/politics/obama-trade-deal-tpp-nike-new-balance/index.html>
- Burke, Monte (2013). *Under armour files lawsuit against nike for trademark infringement*. Récupéré le 18 avril 2020 de

- <https://www.forbes.com/sites/monteburke/2013/02/21/under-armour-files-lawsuit-against-nike-for-trademark-infringement/#7926435c1278>
- Business Reports (2015). *Nike's market share under threat from under armour*. Récupéré le 30 avril 2020 de <https://www.gurufocus.com/news/328207/nikes-market-share-under-threat-from-under-armour>
- Casadesus-Masanell, Ramon et Joan E. Ricart (2011). « How to design a winning business model », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1/2, p. 100-117.
- Casadesus-Masanell, Ramon et Jorge Tarzizán (2012). « When one business model isn't enough », *Harvard Business Review*, vol. 90, no 1/2, p. 132-137.
- Chen, Ming-Jer (1996). « Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, p. 100-134.
- Chen, Ming-Jer et Danny Miller (1994a). « Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework », *Strategic Management Journal*, vol. 15, no 2, p. 85-102.
- Chen, Ming-Jer et Danny Miller (1994b). « Sources and consequences of competitive inertia: A study of the u . S . Airline industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no 1, p. 1-23.
- Chen, Ming-Jer, Kuo-Hsien Su et Wenpin Tsai (2007). « Competitive tension: The awareness–motivation–capability perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 101-118.
- Chuang, You-Ta et Kelly Thompson (2017). « Maneuvering multimarket competition: The effects of multimarket contact and strategic alliances on performance of single-market firms », *Strategic Organization*, vol. 15, no 3, p. 390-409.
- De La Cruz Déniz-Déniz, Maria et Juan Manuel García-Falcón (2002). « Determinants of the multinationals' social response. Empirical application to the international companies operating in spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 38, no 4, p. 339-370.
- Derfus, Pamela J., Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm et Ken G. Smith (2008). « The red queen effect: Competitive actions and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 51, no 1, p. 61-80.
- Drucker, Peter (1954). *The practice of management*, New-York, Harper, 416 p.
- Duffy, Clair (2017). *First look: Inside under armour's new portland performance lab (photos)*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.bizjournals.com/portland/news/2017/09/19/first-look-inside-under-armours-new-portland.html>
- Elliott, Christopher (2014). *Should foreign airlines be allowed to fly domestic routes?* Récupéré le 3 mars 2020 de <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/2014/01/05/elliott-let-foreign-airlines-fly-domestic-routes/4329825/>
- ESPN (2020). *Stephen curry*. Récupéré le 5 mars 2020 de https://www.espn.com/nba/player/bio/_id/3975/stephen-curry
- Euromonitor (2020a). « Sportswear, company shares | global- historical owner | % breakdown | world » [tableau], dans *Passport*. Récupéré le 15 mars 2020.
- Euromonitor (2020b). « Sportswear, company shares | global- historical owner | % breakdown, all countries » [tableau], dans *Passport*. Récupéré le 6 mars 2020.

- Euromonitor (2020c). « Sportswear, company shares | global - historical owner | % breakdown, united states » [tableau], dans *Passport*. Récupéré le 6 mars 2020.
- Euromonitor (2020d). « Sportswear, market sizes | historic | retail value rsp | usd million, all countries » [tableau], dans *Passport*. Récupéré le 6 mars 2020.
- Fernandes, Nicolas (2015). *Under armour is using nike's strategies better than nike*. Récupéré le 29 avril 2020 de <https://nypost.com/2015/07/24/under-armour-is-using-nikes-strategies-better-than-nike/>
- Ferrier, Walter J., Ken G. Smith et Curtis M. Grimm (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, no 4, p. 372-388.
- Foster, Tom (2016). *Kevin plank is betting almost \$1 billion that under armour can beat nike*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.inc.com/magazine/201602/tom-foster/kevin-plank-under-armour-spending-1-billion-to-beat-nike.html>
- Gaines, Cork (2017). *Nike paid the nba \$1 billion to use its uniforms, and 2 of the nba's biggest stars are hiding the swoosh*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.businessinsider.com/stephen-curry-james-harden-hiding-nike-swoosh-logo-nba-uniforms-2017-11>
- Gardner, Timothy H (2002). « In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources », *Human Resource Management*, vol. 41, no 2, p. 225-237.
- Geist, Willie (réal.) (2017). *Under armour ceo kevin plank: My company is in an unfair fight with nike | today* [émission de télévision], « Sunday Sitdown », New-York, NBCNews (prod.).
- Gimeno, Javier (1999). « Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the u.S airline industry », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 2, p. 101-128.
- Gimeno, Javier et Carolyn Woo (1996). « Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation », *Organization Science*, vol. 7, no 3, p. 322-341.
- Google Scholar (2020a). *Competitive dynamics*. Récupéré le 3 mai 2020 de https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=%22competitive+dynamics%22&btnG=&oq=competiti
- Google Scholar (2020b). *Google scholar*. Récupéré le 2 avril 2020 de <https://scholar.google.com/>
- Grossman, Wayne (2007). « Intraindustry executive succession, competitive dynamics, and firm performance: Through the knowledge transfer lens », *Journal of Management Issues*, vol. 19, no 3, p. 340-361.
- Guidinger, Todd, Dawn Reyes, Isabel Vargas et Erin Walsh (2016). *Under armour a strategic analysis*, Romeville, Lewis University, 70 p.
- HEC Montréal (2019). *Bibliothèque*. Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.hec.ca/biblio/>
- Hillman, Amy J. et William P. Wan (2005). « The determinants of mne subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, no 3, p. 322-340.

- Hyman, Mark (2003). « Kevin plank: How i did it », *Inc. Magazine*, vol. 25, no 13, p. 102-104.
- Jayachandran, Satish, Javier Gimeno et Rajan Varadarajan (1999). « The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy », *Journal of Marketing Research*, vol. 63, no 3, p. 49-66.
- Jensen, Jonathan A., Lane Wakefield, Joe B. Cobbs et Brian A. Turner (2016). « Forecasting sponsorship costs: Marketing intelligence in the athletic apparel industry », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, no 2, p. 281-298.
- Kang, Wooseong, Barry Bayus et Sridhar Balasubramanian (2010). « The strategic effects of multimarket contact: Mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, no 3, p. 415-427.
- Kish, Matthew (2015). *Under armour makes bold portland expansion, leases former ymca*. Récupéré le 6 mars 2020 de https://www.bizjournals.com/portland/blog/threads_and_laces/2015/04/under-armour-makes-bold-portland-expansion-will.html
- La Monica, Paul R. (2015). *Nba finals: Under armour, I. Nike 0*. Récupéré le 29 avril 2020 de <https://money.cnn.com/2015/06/05/investing/nike-under-armour-nba-finals-lebron-james-stephen-curry/index.html>
- Lamberg, Juha-Antti, Mika Skippari, Jari Eloranta et Saku Mäkinen (2004). « The evolution of corporate political action: A framework for processual analysis », *Business and Society*, vol. 43, no 4, p. 335-365.
- Lipson, Sarah M., Stephanie Stewart et Scott Griffiths (2020). « Athleisure: A qualitative investigation of a multi-billion-dollar clothing trend », *Body Image*, vol. 32, p. 5-13.
- Lululemon (2019). *Form 10-k*, rapport annuel no 2017-2018, 94 p. Récupéré de <http://investor.lululemon.com/static-files/2ae3c99b-e92f-4bd6-aa73-e46f6bce7166>
- Lululemon (2020). *About us*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://info.lululemon.com/about>
- Lux, Sean, Russel T. Crook et David J. Woehr (2011). « Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity », *Journal of Management*, vol. 37, no 1, p. 223-247.
- McGrath, Rita, Ming-Jer Chen et Ian MacMillan (1998). « Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 4, p. 724-740.
- Monroe, Rachel (2016). *Under armour's quest to dethrone nike and jump-start baltimore*. Récupéré le 29 avril 2020 de <https://www.bloomberg.com/features/2016-under-armour-kevin-plank/>
- Morgan Stanley (2016). *Under armour inc*, recherche, Morgan Stanley research, 44 p.
- Nazario, Marina (2015). *Under armour just proved it's a major threat to nike*. Récupéré le 29 avril 2020 de <https://www.businessinsider.sg/under-armour-expects-revenue-to-double-2015-9>
- Nexis Uni (2019). *About us*. Récupéré le 23 novembre 2019 de <https://proxy2.hec.ca:3162/en-us/about-us/about-us.page>

- Nike (2010). *Form 10-k*, rapport annuel no 2009-2010, 144 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2010/index.html
- Nike (2011). *Form 10-k*, rapport annuel no 2010-2011, 68 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2011/index.html
- Nike (2012). *Form 10-k*, rapport annuel no 2011-2012, 78 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2012/index.html
- Nike (2013). *Form 10-k*, rapport annuel no 2012-2013, 125 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2013/index.html
- Nike (2014). *Form 10-k*, rapport annuel no 2013-2014, 126 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2014/index.html
- Nike (2015). *Form 10-k*, rapport annuel no 2014-2015, 148 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2015/ar/index.html
- Nike (2016). *Form 10-k*, rapport annuel no 2015-2016, 138 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/index.html
- Nike (2017). *Form 10-k*, rapport annuel no 2016-2017, 138 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2017/ar/index.html
- Nike (2018). *Form 10-k*, rapport annuel no 2017-2018, 134 p. Récupéré de https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2018/ar/index.html
- Nike (2020a). *Code of conduct*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://purpose.nike.com/code-of-conduct>
- Nike (2020b). *Find a nike store*. Récupéré le 10 avril 2020 de <https://www.nike.com/retail/?page=1&storesPerPage=15>
- Nike (2020c). *Manufacturing map*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://purpose.nike.com/manufacturing-map>
- Nike News (2015a). *Nike + running delivers new ways to motivate more runners through music*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/nike-running-delivers-new-ways-to-motivate-runners-through-music>
- Nike News (2015b). *Nike snkrs app delivers one-stop shop for coveted footwear*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/nike-introduces-nike-snkrs-app-for-the-love-of-kicks>
- Nike News (2015c). *Nike+ running expands global partnerships to motivate more runners around the world*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/nike-running-expands-global-partnerships-to-motivate-more-runners-around-the-world>
- Nike News (2016). *Lebron james spreads a message of inspiration and self-belief on china tour*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/lebron-james-china-tour-2016>
- Nike News (2017a). *Consumer direct offense: A faster pipeline to serve consumers personally, at scale*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/nike-consumer-direct-offense>
- Nike News (2017b). *Nike special field air force 1 mid "for baltimore"*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://news.nike.com/footwear/special-field-air-force-1-mid-baltimore>
- Nike News (2018). *Nike, inc. Acquires data analytics leader zodiac*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://news.nike.com/news/nike-data-analytics-zodiac>

- OED (2008). *Economies of scale*, Oxford English Dictionary. Récupéré de <https://proxy2.hec.ca:2660/view/Entry/59393?rskey=BIj1Pu&result=1&isAdvanced=false#eid124383589>
- OED (2014). *Case study*, Oxford English Dictionary. Récupéré de <https://proxy2.hec.ca:2660/view/Entry/28393?redirectedFrom=case+study#eid10016676>
- Paré, Guy (réal.) (2017a). *Guypare_c1_vf - revue de littérature, utilité et réalisation* [capsule en ligne], « Revue de littérature », Montréal, HEC Montréal (prod.).
- Paré, Guy (réal.) (2017b). *Guypare_c2_vf - critères de qualité* [capsule en ligne], « Revue de littérature », Montréal, HEC Montréal (prod.).
- Passport (2020). *Category definition*. Récupéré le 22 février 2020 de <https://proxy2.hec.ca:3703/portal/help/definitionstab>
- Peter, Josh (2015). *Phil knight opens up about nike lore, losing his son*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.usatoday.com/story/sports/2015/09/30/phil-knight-opens-up-nike-lore-losing-his-son/73084966/>
- Polak, Benjamin M. (2014). *Multi-echelon inventory strategies for a retail replenishment business model* [mémoire de maîtrise, version électronique], Boston, Massachusetts Institute of Technology, 69 p.
- Portland Parks & Recreation (2015). *Portland parks & recreation, under armour begin partnership*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.portlandoregon.gov/parks/article/537169>
- Pramuk, Jacob (2017). *White house says musk, ceos of ford, ge will join trump manufacturing council*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.cnbc.com/2017/01/27/trump-forms-manufacturing-council-including-musk-ceos-of-ford-ge.html>
- Reuters (2018). *Nike at two-years high as analysts tout margin benefits of direct sales*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.reuters.com/article/us-nike-stocks/nike-at-two-year-high-as-analysts-tout-margin-benefits-of-direct-sales-idUSKBN1F82E1>
- Ross, Jan-Michael et Dimitry Sharapov (2015). « When the leader follows: Avoiding dethronement through imitation », *Academy of Management Journal*, vol. 58, no 3, p. 658-679.
- Rovell, Darren (2015). *Nba signs deal with nike; logo to appear on uniforms*. Récupéré le 6 mars 2020 de https://www.espn.com/nba/story/_/id/13053413/nba-signs-8-year-apparel-deal-nike
- Rovell, Darren (2018). *Nike, nfl announce 10-year extension of deal*. Récupéré le 15 mars 2020 de https://www.espn.com/nfl/story/_/id/22934758/nike-nfl-announce-10-year-extension-deal
- Schaefer, Steve (2010). *Tom brady, under armour shareholder*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.forbes.com/sites/steveschaefer/2010/11/08/tom-brady-under-armour-shareholder/#ee8331c26e67>
- Schmidt, Brad (2015). *Under armour seeking deal for 2 turfs fields in portland parks*. Récupéré le 19 février 2020 de https://www.oregonlive.com/portland/2015/07/under_armour_seeking_deal_for.html

- Schumpeter, Joseph (1934). *The theory of economic development*, vol. 46, Cambridge, Harvard University Press, coll. Harvard economic studies, 255 p.
- Sherwood Strauss, Ethan (2016). *You won't believe how nike lost steph to under armour*. Récupéré le 6 mars 2020 de https://www.espn.com/nba/story/_/id/15047018/how-nike-lost-stephen-curry-armour
- Siemers, Erik (2011). *Nike's nfl apparel deal valued at \$1.1b*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.bizjournals.com/portland/blog/2011/03/nikes-nfl-apparel-deal-valued-at-11b.html>
- Singh, Suresh (2013). « Under armour's lawsuit against nike: Worth breaking a sweat ? », *Journal of Business Case Studies*, vol. 9, no 6, p. 429-433.
- Statista (2020). « Price per unit » [graphique], Récupéré le 6 mars 2020.
- Steenkamp, Jan-Benedict, Vincent Nijs, Dominique Hanssens et Marnik Dekimpe (2005). « Competitive reactions to advertising and promotion attacks », *Marketin Science*, vol. 24, no 1, p. 35-54.
- Subramanian, Ram et Pradeep Gopalakrishna (2012). « Under armour », *Business Case Journal*, vol. 19, no 2, p. 62-83.
- The Baltimore Sun (2020). *The baltimore sun*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://www.baltimoresun.com/>
- The Oregonian (2020). *Portland news*. Récupéré le 29 mars 2020 de <https://www.oregonlive.com/portland/>
- Tversky, Amos (1977). « Features of similarity », *Psychological Review*, vol. 84, no 4, p. 327-352.
- U.S. Department of Transportation (2020). *Fly rights*. Récupéré le 3 mars 2020 de <https://www.transportation.gov/airconsumer/fly-rights>
- Under Armour (2011). *Annual report*, rapport annuel no 2009-2010, 92 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/3e43545c-1e3f-431f-a30b-26e296fc024a>
- Under Armour (2012). *Annual report*, rapport annuel no 2010-2011, 96 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/813ecffb-71ca-4f44-a9f1-d1139a813ac1>
- Under Armour (2013). *Annual report*, rapport annuel no 2011-2012, 96 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/90c5ec87-deb1-4f4f-9807-98634f83a697>
- Under Armour (2014). *Annual report*, rapport annuel no 2012-2013, 100 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/57b70adf-cb2c-498c-a95b-b099b6a7d8f9>
- Under Armour (2015). *Annual report*, rapport annuel no 2013-2014, 104 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/13a42846-a519-469e-978b-b3199de9f8e8>
- Under Armour (2016). *Annual report*, rapport annuel no 2014-2015, 104 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/4f141906-99bf-46e4-b103-76c8f3fe6c6c>
- Under Armour (2017). *Annual report*, rapport annuel no 2015-2016, 112 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/9801ef64-9915-4b77-af34-03e26689d3ab>

- Under Armour (2018). *Annual report*, rapport annuel no 2016-2017, 116 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/86b22658-9cb6-4192-b651-7c431a7bdb51>
- Under Armour (2019). *Annual report*, rapport annuel no 2017-2018, 100 p. Récupéré de <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/17136a1a-d71e-417b-bc64-8d27a19d7511>
- Under Armour (2020). *Find a store near you*. Récupéré le 10 avril 2020 de https://www.underarmour.com/en-ca/find-a-store?cid=PS%7cCA%7cBR%7cGGL%7cAll%7cDSA%7cALL%7call%7call%7cDSA%7cDG%7cCA7GZUHIF3MV&gclid=CjwKCAjwssD0BRBIEiwAJP5rHfGpVE4JJz_xTj48BzdmshkFjkPc7EQZA2Sb9BIPrn2gpD80INV9BoCTTQQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds
- Watson, Craig.M (1982). « Counter-competition abroad to protect home markets », *Harvard Business Review*, vol. 60, no 1, p. 40-42.
- Wei, Wu, Xiang Hu, Yanping Li et Peng Peng (2015). « Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics », *Management Decisions*, vol. 53, no 3, p. 512-532.
- Wilens, Holden (2016). *Dave dombrow rejoins under armour as chief design officier*. Récupéré le 21 février 2020 de <https://www.bizjournals.com/baltimore/news/2016/06/09/dave-dombrow-rejoins-under-armour-as-chief-design.html>
- Wokutch, Richard E. et Singal Manisha (2018). « Nike, inc », dans *The sage encyclopedia of business ethics and society*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p. 2479-2482.
- Wrona, Thomas et Corinna Sinzig (2018). « Nonmarket strategy research: Systematic literature review and future directions », *Journal of Business Economics*, vol. 88, no 2, p. 253-317.
- Yahoo finance (2020). *Finance home*. Récupéré le 16 avril 2020 de <https://finance.yahoo.com/>
- Young, Greg, Ken Smith, Curtis Grimm et Daniel Simon (2000). « Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective », *Journal of Management*, vol. 26, no 6, p. 1217-1236.
- Yu, Tieying et Albert A. Jr Cannella (2013). « A comprehensive review of multimarket competition research », *Journal of Management*, vol. 39, no 1, p. 76-109.
- Zillgitt, Jeff (2015). *Adidas will give up nba jersey and apparel contract*. Récupéré le 6 mars 2020 de <https://www.usatoday.com/story/sports/nba/2015/03/16/adidas-jersey-apparel-contract-under-armour-nike-basketball/24851445/>
- Zott, Christoph, Raphael Amit et Lorenzo Massa (2011). « The business model: Recent developments and future research », *Journal of Management*, vol. 34, no 4, p. 1019-1042.

[Page de garde]