

**LA PROBLEMATIQUE DE L'AVANTAGE PIONNIER :  
REVUE DE LITTERATURE ET  
APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA RESSOURCE**

**Jérôme BARTHELEMY**

Doctorant (Stratégie et Politique d'Entreprise)

Doctorat HEC

1, rue de la Libération

78351 Jouy en Josas Cedex, FRANCE

Téléphone : (33) 1.39.67.72.77

email : barthelemy@gwsntp.hec.fr

7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique

27-29 mai 1998

Louvain-la-Neuve, Belgique

## **LA PROBLEMATIQUE DE L'AVANTAGE PIONNIER : REVUE DE LITTERATURE ET APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA RESSOURCE**

Il est courant de penser qu'il existe un lien entre l'ordre d'entrée sur le marché et la performance. La croyance en l'existence de cet « avantage pionnier » est telle que les entreprises n'hésitent pas à annoncer l'introduction d'un produit à l'avance pour s'assurer des bénéfices censés revenir au pionnier (Robertson, 1993 ; Tellis et Golder, 1996).

Un des premiers auteurs à avoir abordé la problématique de l'avantage pionnier est Levitt (1965), qui utilise la métaphore de la pomme pour caractériser le dilemme auquel les entreprises doivent faire face lors de la phase de développement d'un produit. En effet, on peut comparer un marché à une pomme. Si la première bouchée est beaucoup intéressante que les suivantes, elle implique une plus grande prise de risques (« the trouble with being a pioneer is that the pioneers get killed by the Indians », Levitt, 1965, p. 82)). Toutefois, il faut rester parmi les premiers entrants pour ne pas se retrouver avec « the tenth skimpy bite ». Il faut alors attendre le milieu des années quatre-vingts pour que la recherche sur la question de l'avantage pionnier connaisse un véritable essor (Robinson et Fornell, 1985 ; Robinson, 1988 ou Urban et al., 1986 par exemple). Depuis l'année 1994 la tendance s'est inversée et les articles publiés se font rares.

La rédaction de cette proposition de communication est fondée sur une constatation simple. Si, dans le domaine du marketing, la littérature s'est montrée florissante, le management stratégique s'est assez peu intéressé à l'avantage pionnier. Les articles sont rares et anciens (Mitchell (1989 et 1991) ou Lambkin (1988) par exemple) et on se borne habituellement à considérer que la problématique a été épuisée par la revue de littérature de Lieberman et Montgomery (1988). Il nous semble donc qu'un traitement renouvelé de la problématique par le management stratégique s'impose, d'autant plus que la question centrale posée par Lieberman et Montgomery (1988, p. 52) n'a pas encore reçu de réponse : « The fundamental (and in our view most interesting) question of how first-mover opportunistic advantages arise and are pursued by specific firms remains almost completely unexplored ».

Une analyse de la littérature permet de distinguer deux grands pôles, en partie complémentaires. D'une part, les études empiriques issues du marketing, cherchent à prouver l'existence d'un avantage pionnier. D'autre part, la littérature théorique, issue de l'économie et du marketing, étudie les mécanismes qui permettent de transformer un ordre d'entrée en avantage pionnier. Après avoir mis en lumière les limites de la littérature existante, la théorie de la ressource nous permettra d'affiner notre compréhension de la problématique de l'avantage pionnier. En effet, il nous semble que deux différents types de ressources et compétences entrent en jeu dans la constitution d'un avantage pionnier. Le premier conditionne l'ordre d'entrée en tant que pionnier. Le second conditionne la transformation de l'ordre d'entrée en un avantage concurrentiel véritable, l'avantage pionnier. Cette approche en deux temps, fondée sur la théorie de la ressource, permet d'expliquer pourquoi certaines entreprises, entrées les premières sur leur marché, connaissent le succès sur le long terme alors que d'autres disparaissent rapidement.

### **I) L'AVANTAGE PIONNIER : REVUE DE LITTERATURE CRITIQUE**

### I.1) La littérature marketing et la preuve de l'existence d'un avantage pionnier

Nous définirons pour l'instant l'avantage pionnier comme l'existence d'un lien entre une entrée rapide sur un marché et une forte position concurrentielle à long terme («... the first to enter the market for a specific product or service, are commonly believed to accrue long-term competitive advantage », Kerin et al., 1992, p. 33). Il est clair que le fait d'être le premier à entrer dans un marché génère un avantage concurrentiel à court terme, lié à une situation de monopole temporaire. La question de la persistance de cet avantage après l'entrée de concurrents sur le marché est en revanche plus épineuse.

Les conclusions de la littérature managériale quant à l'existence de l'avantage pionnier ne sont pas très nettes et varient d'une étude à l'autre. D'après Advertising Age (1983)<sup>1</sup> par exemple, sur 25 marques «leader» sur leur segment de marché en 1923, 19 le sont encore en 1983. Une étude de cas menée par Schnaars (1986) en revanche montre que les pionniers n'ont réussi à maintenir leur position dominante que dans sept des douze industries étudiées. La véritable validation empirique de l'existence d'un avantage pionnier est venue de la littérature marketing. En effet, plusieurs articles se sont focalisés sur l'étude du lien entre l'ordre d'entrée et la part de marché atteinte, utilisée comme substitut de la mesure de la performance. Les articles centraux sont : Urban et al. (1986), Robinson et Fornell (1985), Robinson (1988a), Lambkin (1988), Ryans (1988), Green et Ryans (1990), Alpert, Kamins et Graham (1992) ainsi que Lilien et Yoon (1990). A une exception près<sup>2</sup>, un consensus semble régner : l'ordre d'entrée est une variable explicative significative de la performance. Son impact est négatif : plus un produit rentre tard sur un marché, plus sa performance est faible.

Principaux résultats numériques :

Etude	Part de marché		
	Pionnier	Premier suiveur	Entrant tardif
Robinson et Fornell (1986, p. 310) (biens de consommation courante)	29% <sup>3</sup>	17%	12%
Robinson (1988, p. 89) (biens industriels)	29%	21%	15%
Lambkin (1988, p. 136)			
Entreprises start-up	24%	10%	10%
Entreprises adolescentes	33%	19%	13%

<sup>1</sup> Cette étude est reprise car elle est citée par la majorité des articles académiques américains.

<sup>2</sup> Il s'agit de l'étude de Lilien et Yoon (1990), selon laquelle il est plus intéressant de rentrer en troisième ou quatrième position (respectivement 82% et 71% de chances de succès) qu'en première ou deuxième position (50% de chances de succès) lors du lancement d'un produit. En effet, entrer trop tôt sur un marché peut conduire à lancer un produit insuffisamment développé, voué à l'échec.

<sup>3</sup> Cette case se lit : « part de marché moyenne obtenue par les pionniers dans les biens de consommation courante »

**A l'entrée des marques** **Ordre d'entrée et part de marché (%)**

	No1	No 2	No 3	No 4	No 5	No 6
<b>Une</b>	100	-	-	-	-	-
<b>Deux</b>	58.5	41.5	-	-	-	-
<b>Trois</b>	43.6	31.0	25.4	-	-	-
<b>Quatre</b>	35.7	25.4 <sup>4</sup>	20.8	18.1	-	-
<b>Cinq</b>	30.8	21.9	17.9	17.9	13.9	-
<b>Six</b>	27.3	19.4	15.9	13.8	12.4	11.2

D'après Urban et al. (1986, p. 654).

## **I.2) Les limites des études issues de la littérature « marketing »**

### **I.2.a) Bases de données**

Deux bases de données principales sont utilisées dans les études empiriques. Robinson et Fornell (1985), Robinson (1988a) ainsi que Lambkin (1988) tirent leurs données de la base PIMS. Urban et al. (1986) utilisent la base ASSESSOR. Ces deux bases de données présentent un biais car elles n'incluent que les entreprises survivantes. Le fait que les pionniers éliminés du marché ne soient pas répertoriés dans la base induit une surestimation de l'avantage pionnier. En fait, les conclusions des études fondées sur ces bases devraient être : «les pionniers survivants bénéficient d'un avantage en part de marché», plutôt que «les pionniers bénéficient d'un avantage en part de marché».

### **I.2.b) Définition du terme «pionnier»**

Les bases de données PIMS ou ASSESSOR fondent leurs différentes catégories (pionnier, premier suiveur, dernier entrant) sur des informations fournies par les entreprises elles-mêmes. Or, au fur et à mesure de l'évolution des marchés, on peut constater que les entreprises dominantes ont tendance à oublier les vrais pionniers (qui ont souvent échoué et se sont retirés de marché) et à se considérer comme les véritables pionniers : 52% des entreprises de la base de données PIMS se prétendent en effet pionnières ! Ainsi, lorsque Financial World évoquait (en 1964) « le pionnier dans la franchise de restaurants » et « la plus fabuleuse success story des chaînes de restaurants » par exemple, il ne s'agissait pas de McDonald's mais de Howard Johnson, entreprise qui a aujourd'hui abandonné la restauration pour l'hôtellerie (exemple repris dans Tellis et Golder, 1996). En outre, la définition donnée au terme «pionnier» par les chercheurs diffère de celle du PIMS. Si pour le PIMS, un pionnier est l'une des premières entreprises à développer un produit ou un service, pour les chercheurs, il s'agit du premier entrant dans un marché donné. Les données tirées du PIMS permettent en fait d'étudier les avantages liés à une entrée rapide sur un marché, et non ceux d'une entrée en première position.

---

<sup>4</sup> Cette case se lit : «après l'entrée d'un quatrième produit sur le marché, la part de marché du deuxième entrant est de 25.4% ».

Pour remédier à ce biais, Golder et Tellis (1993) ont effectué une analyse historique, dont les résultats tendent à relativiser les effets de l'avantage pionnier. Selon eux, la part de marché moyenne des pionniers est de 10%. En effet, 47% des pionniers ont échoué et disparu de la catégorie de produits qu'ils ont fondée et il est alors nécessaire de les créditer d'une part de marché de 0% ! En ne comptant que la part de marché des survivants, on arrive à une valeur de 19%, plus proche des résultats empiriques vus plus haut. En fait, ce sont les entreprises entrées treize ans après les pionniers en moyenne qui tirent le mieux leur épingle du jeu. Leur part de marché est de l'ordre de 28%, très proche de celle obtenue par les pionniers dans les bases de données PIMS et ASSESSOR. Ces treize années, considérées comme un délai relativement court par les auteurs, nous apparaissent en fait aujourd'hui très longs, sans doute du fait du raccourcissement des cycles de vie des produits.

### **I.2.c) Indicateurs de performance**

Par commodité, les chercheurs étudient généralement les effets de l'ordre d'entrée sur la part de marché ou encore la probabilité de survie. Or la performance est un concept multidimensionnel, qui ne peut pas toujours être ramené à une question de part de marché. En outre, le lien entre la part de marché et le profit est ambigu, même si une relation semble exister (Buzzell, Gale et Sultan, 1975).

### **I.3) De l'ordre d'entrée à l'avantage pionnier : une approche issue de la littérature**

Les résultats des articles « marketing » suffisent-ils à conclure à l'existence d'un avantage pionnier ? Intuitivement, il apparaît surprenant que le seul ordre d'entrée puisse avoir pour conséquence un avantage concurrentiel durable. En fait, l'étude détaillée des modèles utilisés dans les articles montre deux approches différentes. Urban et al. (1986), Ryans (1988), Green et Ryans (1990) ainsi que de Lambkin (1988) mettent directement la part de marché en relation avec une variable « ordre d'entrée ». Robinson et Fornell (1985) ainsi que Robinson (1988) intègrent en revanche des mécanismes intermédiaires dans leurs modèles : le fait d'être pionnier entraîne de meilleures performances sur certaines variables (notamment la qualité du produit et la largeur de la gamme par rapport à la concurrence), qui influencent à leur tour la formation de la part de marché, comme le montre le tableau ci-dessous.

### Evolution de la part de marché (biens industriels et de consommation courante)

	Age de l'activité pionnière	
	Moins de 20 ans	Plus de 20 ans
<b>Biens industriels</b>		
- Qualité relative du produit	4.27	1.95
- Largeur relative de la gamme	3.83	3.20
	-----	-----
<b>Avantage de part de marché du pionnier</b>	<b>8.10</b>	<b>4.15</b>
<b>Produits de consommation courante</b>		
- Qualité relative du produit	8.01	1.71
- Largeur relative de la gamme	9.42	5.23
	-----	-----
<b>Avantage de part de marché du pionnier</b>	<b>17.43</b>	<b>6.94</b>

D'après Robinson (1988, p. 92)

Le caractère pionnier d'une entreprise (i.e. être la première à entrer sur un nouveau marché) doit donc être distingué de l'avantage pionnier (i.e. retirer un profit du fait d'avoir été pionnier). En effet, le simple fait d'être le premier à entrer sur un marché ne garantit pas obligatoirement une forte rentabilité sur le long terme. Une partie de la littérature s'attache à étudier comment l'ordre d'entrée peut être transformé en avantage concurrentiel. Quatre mécanismes seront étudiés : les facteurs économiques ; les facteurs de préemption ; les « switching costs » et les facteurs technologiques (Kerin et al., 1992 ; Lieberman et Montgomery, 1988)

#### I.3.a) Facteurs économiques : les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée sont utilisées par les entreprises entrées les premières sur un marché pour essayer de barrer l'accès aux suiveurs. L'idée sous-jacente motivant la création de barrières à l'entrée, est que moins il y a de concurrents dans une industrie, plus la rentabilité y est élevée (i.e. du fait de l'existence de rentes des monopole). Si Bain (1956) a été le premier à étudier les barrières à l'entrée, la référence en la matière reste Porter (1980). Porter développe huit types de barrières à l'entrée (économies d'échelle, différenciation de produit<sup>5</sup>, besoins en capitaux, coûts de transfert, désavantages de coûts indépendants de l'échelle, accès aux circuits de distribution, politique gouvernementale et réaction des entreprises en place).

La question de l'efficacité des barrières à l'entrée reste toutefois posée. Une étude empirique de Yip (1982) montre par exemple que les barrières à l'entrée s'avèrent surtout efficaces lorsque le nouvel entrant choisit d'appliquer la même stratégie que les entreprises en place (notamment en copiant purement et simplement le produit pionnier), mais avec moins de moyens. Robinson (1988b) montre également que les réactions des entreprises en place pour dissuader un nouvel entrant de rentrer dans un marché sont très limitées.

<sup>5</sup> Il est à noter que Porter évoque très brièvement le fait d'avoir été pionnier comme contribuant à la différenciation de produit ... et donc comme barrière à l'entrée.

### **I.3.b) Facteurs de préemption**

Exercer une action de préemption peut être défini comme le fait d'essayer d'occuper les «meilleurs emplacements» avant ses rivaux afin de s'assurer un avantage concurrentiel de long terme. Ce thème a été traité par MacMillan (1983) notamment. Une manœuvre de préemption peut porter sur trois niveaux :

- les facteurs de production et les inputs : le pionnier peut gêner ses concurrents en accaparant la première les ressources rares, nécessaires à la fabrication du produit.
- le produit et la distribution. En matière de distribution, le pionnier peut occuper les meilleurs emplacements et avoir un accès préférentiel aux distributeurs-clé car ceux-ci ne travaillent qu'avec un nombre limité de produits. En matière de produit, le pionnier peut essayer de saturer le marché pour dissuader l'entrée de concurrents.
- le système de production

### **I.3.c) Les « switching costs »**

En matière économique, les « switching costs » sont souvent entendus comme une barrière à l'entrée. Nous avons choisi de les isoler car ils jouent un rôle crucial dans la problématique de l'avantage pionnier. Les « switching costs » sont les coûts que l'acheteur doit supporter pour passer d'un fournisseur à un autre. Comme le pionnier est le premier à entrer sur le marché, il va en bénéficier d'autant plus qu'il a réussi à fidéliser de clients. Porter (1980) donne une liste des principaux facteurs qui contribuent à la formation des « switching costs » : coût de modification de la structure de production, coût du test du nouveau produit pour être sûr qu'il est substituable à l'ancien, investissements dans la formation des employés, investissements dans des équipements nécessaires pour utiliser le nouveau produit, coût de la mise en place d'une nouvelle logistique et coûts psychiques de la rupture de la relation.

La littérature issue du marketing prend particulièrement en compte l'aspect psychologique des « switching costs » et permet de compléter l'approche économique. Selon Carpenter et Nakamoto (1990a), les premiers entrants qui réussissent à survivre ont une part de marché supérieure à celle des entrants plus tardifs. En effet, les préférences des consommateurs sont endogènes et évoluent avec le marché. A l'origine, elles sont peu marquées. Elles sont alors actualisées par l'essai de la marque pionnière : d'une part, la distribution des goûts de l'acheteur se déplace vers la position de la marque pionnière ; d'autre part, les caractéristiques sur lesquelles le pionnier est bien évalué sont surévaluées. Ce travail a eu de nombreuses suites. Kardes et Kalyanaram (1992) par exemple ont montré que le processus d'apprentissage diffère en fonction de l'ordre d'entrée et provoque une meilleure mémorisation des caractéristiques du pionnier. On peut noter que l'on trouve des conclusions proches dans la littérature économique plus ancienne (cf. Lane (1980) ou Schmalensee (1982)). Schmalensee (1982) par exemple montre que les individus se trouvant dans une situation d'incertitude et d'information incomplète tendent à rester fidèles à la première marque rencontrée, sous réserve qu'elle donne satisfaction. Cet avantage provient d'une différenciation perçue, fondée sur l'ordre d'entrée.

### **I.3.d) Facteurs technologiques**

Les facteurs technologiques sont entendus ici comme un moyen de transformer un ordre d'entrée en avantage concurrentiel et non comme le facteur conditionnant une entrée rapide dans un marché. L'innovation, qui sera étudiée plus en détail dans la partie suivante, peut permettre d'être pionnier. En revanche, elle ne permet pas à elle seule de bâtir un avantage concurrentiel durable et doit même être protégée. Cette remarque s'avérera fondamentale pour la suite du raisonnement.

Selon Lieberman et Montgomery (1988) le leadership technologique du pionnier repose sur deux éléments : la courbe d'expérience et les brevets. La courbe d'expérience implique la baisse des coûts de production avec la production cumulée, sous réserve que l'apprentissage puisse être gardé en interne. Comme le pionnier est le premier à produire, il en bénéficie par définition. Les brevets permettent quant à eux de protéger l'innovation et de s'en assurer un usage exclusif pour une durée déterminée. Il faut toutefois noter que dans la plupart des industries, les brevets n'offrent qu'une faible protection et sont aisés à contourner.

## **II) Le mécanisme de l'avantage pionnier : une approche en deux temps, fondée sur la théorie de la ressource**

Les études empiriques nous ont permis de constater l'existence d'un avantage pionnier. La littérature théorique, issue de l'économie et du marketing, nous a permis d'amorcer un début d'analyse du mécanisme permettant de transformer un simple ordre d'entrée en avantage concurrentiel. Cependant, si l'on reprend la question de Lieberman et Montgomery (1988) posée en introduction, les facteurs qui sous-tendent l'opportunité d'être le premier à rentrer sur un marché n'ont pas encore été abordés. De même, la question de la transformation de l'ordre d'entrée en avantage pionnier, c'est-à-dire en un avantage concurrentiel, a été abordée en termes généraux.

Pour traiter ces deux questions, nous utiliserons une approche en termes de compétences et ressources. A notre connaissance, la théorie de la ressource n'a encore jamais été appliquée, à la problématique de l'avantage pionnier.

### **II.1) La problématique de l'avantage pionnier : la nécessité d'une approche par les ressources**

Le rappel de la théorie de la ressource que nous effectuerons sera volontairement bref. En effet, les synthèses sur cette théorie sont maintenant nombreuses et nous avons préféré détailler plus largement la littérature sur l'avantage pionnier, pour laquelle la dernière revue de littérature remontait à 1988. La théorie de la ressource tire ses origines de l'ouvrage de Penrose The theory of the growth of the firm (1959) et postule que les différences de performance entre les firmes sont expliquées par les différences au niveau des ressources et compétences. Les ressources peuvent être définies comme les actifs tangibles ou intangibles possédés ou contrôlés par la firme (Wernerfelt, 1984). D'après Grant (1991), il existe six types de ressources : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et la réputation. Pour qu'une ressource ou une compétence ait une valeur stratégique, elle doit répondre à quatre critères, qui peuvent être hiérarchisés : elle doit être

pertinente (pouvoir permettre de saisir une opportunité dans l'environnement ou d'échapper à une menace) ; elle doit être rare ; elle doit être difficile à imiter par les concurrents ; elle doit n'avoir pas de substitut (Barney, 1991). On reconnaît habituellement l'existence d'une hiérarchie entre les ressources et les compétences, plusieurs ressources se combinant pour constituer une compétence. Créer une compétence nécessite donc à la fois un assemblage de ressources, mais également un apprentissage. Elles peuvent donc être rapprochés du concept de « routine organisationnelle », développé par Nelson et Winter (1982). Contrairement aux aptitudes, qui sont individuelles, les routines caractérisent une organisation ou un groupe d'individus.

Dans la littérature marketing, la nécessité d'aborder la problématique de l'avantage pionnier en tenant compte des spécificités de chaque firme apparaît avec Moore, Boulding et Goodstein (1991). Ces auteurs reprochent explicitement à Robinson et Fornell (1985) et Robinson (1988) de considérer la variable « pionnier » comme une variable exogène (i.e. résultant d'un choix délibéré de l'entreprise) alors qu'elle est endogène (i.e. certaines entreprises sont capables d'être pionnières alors que d'autres ne le sont pas). Leur raisonnement part de l'idée suivante : si le fait d'être pionnier implique automatiquement de très fortes performances, pourquoi toutes les entreprises ne cherchent-elles pas à entrer les premières sur les marchés ?<sup>6</sup> Le corps de l'article est constitué par le test et le rejet des équations de régression posées par Robinson, car il faut noter qu'il s'agit d'un travail de statisticiens. Par la suite, et pour « rectifier le tir », Robinson, Fornell et Sullivan (1992) ont cherché à montrer empiriquement que l'ordre d'entrée dépend du niveau des entreprises sur chacune des grandes fonctions. Ils constatent notamment qu'une forte expertise en marketing encourage l'entrée tardive alors qu'une forte expertise en finance augmente la probabilité d'être pionnier. En revanche, ni la R&D, ni la production n'ont d'influence déterminante. Cette constatation est surprenante et les auteurs la justifient en suggérant que la mesure de la R&D est erronée dans leur étude.

Dans un article inspirée de l'écologie des populations, Lambkin (1988) teste et constate les différences entre trois groupes d'entrants (pionnier, suiveur et dernier entrant). Les pionniers proviennent en majorité d'efforts de diversification d'entreprises existantes, qui opèrent dans des secteurs proches de l'activité d'origine. Ils tendent à entrer sur les marchés avec une ligne de produit plus complète, un réseau de distribution plus large et une capacité de production plus grande que toutes les autres catégories d'entrants. Ils ont également un avantage du point de vue de la qualité des produits et un meilleur niveau de service au consommateur. Ils investissent beaucoup en promotion pour atteindre une forte part de marché. Les premiers suiveurs sont en majorité des efforts de diversification d'entreprises plus grandes et diversifiées que celles des deux autres groupes, avec beaucoup de ressources mais très peu d'actifs utilisables dans le nouveau domaine. Les premiers suiveurs dépensent plus que leurs rivaux en matière de marketing. Si la qualité de leur produit et le service au consommateur sont inférieurs à ceux des pionniers, ils comptent sur la variable prix pour construire leur succès. Il faut toutefois noter que cette différence de prix n'est pas accompagnée d'un avantage de coût correspondant. Les entrants tardifs rentrent sur le marché sur la plus petite échelle, en investissant toutefois beaucoup en promotion. Ils n'ont d'avantage ni en terme de qualité de produit, ni de service au consommateur.

---

<sup>6</sup> Il est intéressant de constater que la théorie de la ressource part d'une constatation similaire faite par Wernerfelt (1984) quant à l'inadaptation des travaux de Porter à la réalité. En effet, si la stratégie consistait simplement à trouver la niche la plus rentable, toutes les entreprises s'y précipiteraient et l'avantage disparaîtrait.

Les pionniers semblent donc disposer de ressources et compétences différentes de celles des suiveurs et des derniers entrants. Un exemple concret suffit à l'illustrer : Matsushita a longtemps eu pour surnom «maneshita denki» («produits électroniques qui ont été copiés »en français) car l'entreprise a souvent laissé Sony innover avant de copier ses produits et de rattraper son retard grâce à ses capacités de production à bas coûts et à son marketing puissant (Golder et Tellis 1993). Paradoxalement, ce qui paraît être une avancée dans la conceptualisation de l'avantage pionnier amène une remise en cause complète de la problématique. D'après Lieberman et Montgomery (1988, p. 49), « (If pioneering is endogeneous), profits earned by first-movers are fundamentally attributable to proficiency and luck, rather than pioneering per se ». En effet, si la possibilité d'être pionnier repose sur des ressources et compétences particulières, ce sont elles (ou éventuellement la chance) qui déterminent l'existence de l'avantage concurrentiel. L'ordre d'entrée et le profit qui en découlent sont déterminées par certaines ressources et compétences et la question du caractère pionnier de l'entrée sur le marché devient sans intérêt.

## **II.2) La problématique de l'avantage pionnier : une approche en deux temps**

Nous pensons qu'un élément crucial, qui a été peu étudié jusqu'à présent et qui permet de répondre à l'affirmation ci-dessus est la dualité des ressources et compétences nécessaires pour fonder un avantage pionnier. Si des ressources technologiques comme l'innovation sont nécessaires pour être le premier à rentrer dans un marché, d'autres ressources et compétences sont nécessaires pour transformer cet ordre d'entrée en avantage pionnier, c'est-à-dire en avantage concurrentiel durable. Cette déconnexion est bien mise en valeur par Teece (1987), qui explique que si le fait d'être le premier à rentrer sur le marché avec une innovation est une source d'avantages stratégiques, la persistance de ce phénomène n'a pas été clairement prouvée. Teece insiste particulièrement sur la nécessité de posséder des actifs complémentaires, comme par exemple un réseau de distribution, des technologies complémentaires, des installations de production performantes ... L'exemple classique d'EMI et du scanner (Teece, 1987) permet d'illustrer le méfaits liés à l'absence d'actifs complémentaires. En 1973, EMI lance le scanner, dont elle est seule à maîtriser la technologie. En 1981, elle est contrainte de sortir de l'industrie, handicapée par ses lacunes au niveau du service après vente ou de la formation des clients. A l'inverse, GE ou Technicare disposaient à l'origine de ces actifs et ont rattrapé EMI qui avait en outre commis l'erreur de publier certains algorithmes du scanner dans des revues scientifiques.

Un début de validation de cette approche est apporté par Mitchell (1989 et 1991). Contrairement à une entreprise totalement novice (« newcomer »<sup>7</sup>), un « incumbent »<sup>8</sup> se caractérise par la possession d'actifs complémentaires<sup>9</sup>. Il en résulte des différences au niveau du lien ordre d'entrée-performance. La « prédiction de la première horloge » implique que plus un « newcomer » entre tôt dans un sous-marché, meilleure est sa performance. Les « prédictions de la seconde horloge » impliquent que la performance d'un « incumbent » dans un sous-marché n'est pas uniquement liée à son ordre d'entrée dans ce sous-marché. D'une part, les « incumbents » qui sont entrés sur un sous-marché de leur industrie de base ont tendance à avoir de meilleures

---

<sup>7</sup> Entreprise totalement étrangère à une industrie donnée

<sup>8</sup> Entreprise déjà implantée dans une industrie donnée

<sup>9</sup> Il s'agit d'actifs qui gardent leur valeur d'une génération de produit à une autre, possédés uniquement par les « incumbents ». Il faut noter que ces actifs complémentaires ne sont ni décrits ni même évoqués par Mitchell, qui se contente de poser l'hypothèse que seuls les « incumbents » en disposent.

performances dans ce sous-marché que les «newcomers». D'autre part, plus un «incumbent» entre tôt dans un sous-marché par rapport aux autres «incumbents», meilleure est sa performance.

En d'autres termes :

- pour les « incumbents » : à actifs co-spécialisés égaux, mieux vaut rentrer le plus tôt possible dans un marché.
- pour les « newcomers » : à actifs co-spécialisés égaux (i.e. en l'absence d'actifs co-spécialisés), mieux vaut rentrer le plus tôt possible dans un marché.
- pour les « incumbents » et les « newcomers » : à ordre d'entrée proche, les firmes disposant d'actifs co-spécialisés (i.e. les « incumbents ») obtiennent de meilleures performances.

### **II.3) Ordre d'entrée, avantage pionnier et ressources**

Grâce au raisonnement en deux temps par la théorie de la ressource, il devrait être possible d'expliquer pourquoi certaines entreprises sont pionnières alors que d'autres sont derniers entrants mais aussi pourquoi certains pionniers connaissent l'échec alors que certains derniers entrants le succès (et vice versa). Dans le cadre de cet article, nous ne traiterons que le cas des pionniers, qui doivent donc disposer de deux types de ressources et compétences distinctes pour rentrer le premier dans un marché, puis pour transformer cet ordre d'entrée privilégié en avantage concurrentiel de long terme. La question du « rattrapage » d'un ordre d'entrée défavorable ne sera pas évoquée (cf. Carpenter et Nakamoto (1990b) par exemple).

#### **II.3.a) Ordre d'entrée et ressources**

Dans cette partie, nous allons essayer de déterminer, de façon préliminaire, quelles sont les ressources et compétences nécessaires pour rentrer le premier dans un marché.

##### **➔ compétence fondamentale « innovation radicale »**

Les produits pionniers ou «vraiment novateurs» sont directement issus d'innovations technologiques pour lesquelles il a fallu trouver des usages ou des marchés. Leur développement est souvent long et complexe (Ali, 1994). Dans le cadre de notre problématique, l'innovation doit porter sur le produit plus que de « process », car elle doit se matérialiser par quelque chose de nouveau pour le consommateur final. Lorsque l'innovation radicale porte sur le « process », il n'y a pas obligatoirement de nouvel entrant et la problématique de l'avantage pionnier n'est pas pertinente. La compétence fondamentale (Prahalad et Hamel, 1990) nécessaire pour être le premier à rentrer sur un marché est donc une capacité à innover de façon radicale. Il faut toutefois noter que si la nouveauté technologique est bénéfique, une trop grande nouveauté augmente les risques d'échec (Angelmar, 1990).

Cette compétence se fonde sur des ressources comme des chercheurs qualifiés ou la possession d'équipements permettant de mener des recherches de haut niveau.

D'autres ressources et compétences sont également nécessaires :

##### **➔ compétence « perception des besoins des consommateurs (marketing)»**

Le caractère unique ou distinctif n'est pas fondamental pour le succès d'un produit nouveau. En effet, l'innovation doit avant tout répondre à une demande, même latente, du consommateur. Si une nouvelle catégorie de produit ne correspond pas à un besoin réel, elle est amenée à disparaître rapidement.

Cette compétence se fonde sur des ressources comme le personnel du département marketing, les informations collectées sur les habitudes de consommation du futur ...

#### → ressources financières

Les ressources financières jouent un rôle important car mener à bien une innovation demande de pouvoir supporter une longue période durant laquelle les recettes ne compensent pas les coûts (Golder et Tellis, 1996)

### II.3.b) Avantage pionnier et ressources

Comme on l'a vu, la transformation de l'ordre d'entrée en un avantage pionnier repose sur des ressources et compétences qui ne sont pas forcément les mêmes que celles qui ont conduit à entrer le plus rapidement dans un marché<sup>10</sup>. La question du « lead time » joue alors un rôle crucial. Par « lead time », on entend la période pendant laquelle le pionnier est seul sur le marché (Angelmar, 1990 ; Huff et Robinson, 1994). Pendant cette période, il est possible pour le pionnier de pratiquer des prix élevés, d'améliorer son positionnement et surtout de développer des ressources spécifiques et complémentaires permettant de mieux résister à la concurrence à venir (« The longer the lead time, the more easily pioneers can build up the resources necessary to compete against follower firms », Angelmar, 1990, p. 188). Cependant, il est évident que le développement de ressources et compétences continue après l'entrée sur le marché de concurrents « suiveurs ».

#### → compétence « innovation incrémentale »

Même si le pionnier est à la base d'une découverte scientifique qui a mené à un nouveau « design dominant », un « design modifié » peut très bien s'imposer (i.e. une modification légère du « design dominant ») et détruire l'avantage pionnier (Teece, 1987). Pour maintenir un avantage concurrentiel pionnier, il est donc nécessaire de savoir faire évoluer son produit de manière incrémentale.

#### → ressource « brevets »

Les brevets doivent permettre une protection de l'innovation, radicale et incrémentale. Comme on l'a déjà vu toutefois, le régime d'appropriation (i.e. l'efficacité des mécanismes légaux de protection, Teece (1987)) varie selon les industries. Il n'est véritablement efficace que dans des industries comme l'industrie pharmaceutique et chimique en général, où les compositions des molécules sont connues.

#### → compétence « gestion des réseaux de distribution »

La commercialisation du produit pionnier et la capacité à résister aux suiveurs nécessite la maîtrise des circuits de distribution. Cette compétence peut en partie être fondée sur une ressource comme un réseau de distribution en propre (cf. dans le textile par exemple).

#### → compétence « vente d'un concept nouveau (marketing) »

Une grande difficulté pour le pionnier est de transformer le marché naissant qu'il a créé en marché de masse. Un exemple classique de réussite est celui de G. Eastman, qui a été le premier à

---

<sup>10</sup> On peut remarquer que Teece (1987) évoque quatre types d'actifs complémentaires : « competitive manufacturing », « distribution », « service » et « complementary technologies »

envisager un marché de la photographie de masse, où les clients enverraient au fabricant le film exposé et recevraient les photos à domicile (Golder et Tellis, 1996). De fortes capacités en matière de communication sont nécessaires.

### → compétence « production »

Jusqu'au stade de la maturité, la taille du marché s'accroît. Il est donc nécessaire pour le pionnier de disposer de capacité de production permettant de répondre à cette demande croissante, sous peine de perdre des parts de marchés au profit d'entrants tardifs mieux armés à ce niveau. Les ressources concernées sont les équipements et usines notamment. En outre, un certain nombre de savoir-faire doivent être maîtrisés.

La liste pourrait être développée. En effet, les ressources et compétences nécessaires pour transformer l'ordre d'entrée en avantage pionnier dépendent également des caractéristiques du produit pionnier. Par exemple, c'est grâce à une compétence comme le service au client (service après vente ...) qu'IBM a réussi à s'imposer sur le marché du PC sans être pionnier.

### Résumé et conclusion

Deux grandes problématiques sur l'avantage pionnier se dégagent de la littérature. La problématique marketing est la plus classique (cf. Robinson et Fornell (1985) ; Robinson (1988) ; Urban et al. (1986) notamment). Son objectif est de répondre à la question suivante : faut-il être pionnier (i.e. : est-ce rentable en matière de part de marché ou de survie) ? Elle s'appuie sur des études empiriques et utilise la méthode de la régression. Le principal résultat est que, sous réserve qu'il survive, le pionnier jouit d'une part de marché supérieure à celle des suiveurs. La problématique « endogénéisation de l'ordre d'entrée » est plus récente (cf. Lambkin (1988) ; Robinson, Fornell et Sullivan (1992) ; Moore, Boulding et Goodstein (1991)). Ces auteurs considèrent que l'on ne peut pas considérer l'ordre d'entrée comme une variable exogène, résultant d'un libre choix. Elle est endogène et dépend des caractéristiques intrinsèques des entreprises. Seules certaines entreprises peuvent être pionnières.

Notre approche s'apparente à la seconde problématique, mais elle l'affine car elle repose sur un raisonnement en deux temps. Les ressources et compétences nécessaires pour être pionnier et pour transformer ce simple ordre d'entrée en avantage concurrentiel de long terme ne sont pas les mêmes. Cette distinction fondamentale permet d'expliquer pourquoi certaines pionnières échouent et d'autres pas, à « innovation égale ». Si la littérature théorique est remplie de mécanismes permettant de consolider ou d'atténuer les effets de l'ordre d'entrée, les ressources et compétences nécessaires n'avaient pas encore été traitées. La liste des ressources et compétences proposée n'est que préliminaire et il sera nécessaire de l'affiner et de l'enrichir.

Les deux prochaines étapes de notre recherche seront les suivantes :

- développement de propositions testables à partir du cadre théorique mis en place
- test empirique des propositions. Etant donné le caractère exploratoire de notre approche et la nécessité d'appréhender finement les ressources et compétences mises en oeuvre, une étude de cas nous semble la solution la plus envisageable.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abell D. (1978), Strategic windows, *Journal of Marketing*, July, 21-26
- Advertising Age (1983), Study : Majority of 25 leaders still on top, September 19
- Ali A. (1994), Pioneering versus incremental innovation : review and research propositions, *Journal of Product Innovation Management*, 46-61
- Ali A., Kalwani M. et Kovenock D. (1993), Selecting product development projects : pioneering versus incremental innovation strategies, *Management Science*, 255-271
- Alpert F., Kamins M. et Graham J. (1992), An examination of reseller buyer attitudes toward order of brand entry, *Journal of Marketing*, 56, 25-37
- Angelmar R. (1990), Product innovation : a tool for competitive advantage, *European Journal of Operational Research*, 47, 182-189
- Barney, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 99-120
- Buzzell R., Gale B. et Sultan R. (1975), Market share - a key to profitability, *Harvard Business Review*, January-February, 97-106
- Carpenter G. et Nakamoto K. (1990a), La formation des préférences du consommateur et l'avantage pionnier, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 2, 15-43
- Carpenter G. et Nakamoto K. (1990b), Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand, *Management Science*, 1268-1278
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, 1504
- Golder P. et Tellis G. (1993), Pioneer advantage : marketing logic or marketing legend ?, *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170
- Grant, R. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, No 3, 114-135
- Kardes F. et Kalyanaram G. (1992), Order of entry effects on consumer memory and judgment : an information integration perspective, *Journal of Marketing Research*, 29, 343-357
- Kerin R., Varadarajan P. et Paterson R. (1992), First mover advantage : a synthesis, conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, 33-52
- Lambkin M. (1988), Order of entry and performance in new markets, *Strategic Management Journal*, 9, 127-140
- Lane W. J. (1980), Product differentiation in a market with endogeneous sequential entry, *Bell Journal of Economics*, 11 (Spring), 237-260
- Levitt T. (1965), Exploit the product life cycle, *Harvard Business Review*, November-December, 81-94
- Lieberman Marvin et Montgomery David (1988), First mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58
- Lilien G. et Yoon E. (1990), The timing of competitive market entry : an explanatory study of new industrial products, *Management Science*, 568-585
- McMillan I. (1983), Preemptive strategies, *Journal of Business Strategies*, 4, 16-26
- Mansfield E., Schwatz M. et Wagner S. (1981), Imitation costs and patents : an empirical study, *The Economic Journal*, 907-918

- Mitchell W. (1989), Whether and when ? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields, *Administrative Science Quarterly*, 208-230
- Mitchell W. (1991), Dual clocks : entry order influences on incumbent and new comer market share and survival when specialized assets retain their value, *Strategic Management Journal*, 85-100
- Moore M., Boulding W. et Goodstein R. (1991), Pioneering and market share : is entry time endogeneous and does it matter ?, *Journal of Marketing Research*, 97-104
- Nelson R. et S. Winter (1982), «An evolutionary theory of economic change», Harvard University Press, Cambridge, MA
- Penrose, E. (1959), «The theory of the growth of the firm», John Wiley
- Porter M. (1980), Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, *Economica*
- Prahalad, C.K. and G. Hamel (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- Robertson T. (1993), « How to reduce market penetration cycle time », *Sloan Management Review*, Fall
- Robinson W. et Fornell C. (1985), Sources of market pioneering advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 305-317
- Robinson W. (1988a), Source of market pioneer advantages : the case of industrial goods industry, *Journal of Marketing Research*, 87-94
- Robinson W. (1988b), Marketing mix reactions to entry, *Marketing Science*, 368-385
- Robinson W. (1990), Product innovation and start-up business market share performance, *Management Science*, 1279-1289
- Robinson W., Fornell C. et Sullivan M. (1992), Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants ?, *Strategic Management Journal*, 609-624
- Ryans A. (1988), Strategic market entry factors and market share achievement in Japan, *Journal of International Business Studies*, Fall, 389-409
- Schmalensee R. (1982), Product differentiation advantages of the pioneering brands, *The American Economic Review*, 3, 349-365
- Schnaars S. (1986), When entering growth markets, are pioneers better than poachers ?, *Business Horizons*, March-April, 27-36
- Teece, D. (1987), Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy, in *The competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal*, David J. Teece, ed. Cambridge, MA, 185-219
- Tellis, G. et P. Golder (1996), « Premier sur le marché et premier à échouer ? », *L'Expansion Management Review*, juin, 6-18
- Urban G, Carter T., Gaskin S. et Mucha Z. (1986), Market share rewards to pioneering brands : an empirical analysis and strategic implications, *Management Science*, 32, 6, 645-659
- Wernerfelt, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180
- Yip G. (1982), Gateways to entry, *Harvard Business Review*, September-October, 85-92