

L'impact des ressources sur l'ordre d'entrée et sur la dynamique concurrentielle des entreprises : Cas des agences de voyages en ligne

Mouna Abdennadher

Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage - IHEC

Université de Carthage

Laboratoire PRESTIGE

Mouna.abdennadher@ihec.ucar.tn

ST- AIMS 2

Quelle résilience en situation d'incertitude et de tension sur les ressources?

Résumé :

Notre article examine l'impact des ressources, de l'ordre d'entrée sur le marché et de la dynamique concurrentielle sur la performance des entreprises, en particulier dans le secteur des agences de voyage en ligne. S'appuyant sur trois théories clés: la théorie des ressources, la dynamique concurrentielle et la théorie de l'avantage pionnier, l'étude développe un modèle conceptuel qui explore les relations entre ces différentes dimensions. Plus spécifiquement, le modèle propose que l'ordre d'entrée et les ressources uniques des entreprises jouent un rôle déterminant dans la création d'un avantage compétitif, mais que la dynamique concurrentielle agit en tant que variable modératrice. Dans un environnement stable, les premiers entrants peuvent exploiter un avantage pionnier, en capitalisant sur leurs ressources pour se différencier. En revanche, dans un environnement dynamique et hyperconcurrentiel, les réactions rapides des concurrents réduisent la durabilité de cet avantage en rendant les effets de l'ordre d'entrée moins significatifs. Ainsi, la réactivité des concurrents et la capacité des entreprises à s'adapter à ces dynamiques deviennent essentielles pour maintenir une position compétitive.

Mots clés : Ressource - Compétence - Ordre d'entrée - Dynamique concurrentielle

INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, le paysage concurrentiel s'est transformé et les règles du jeu de la concurrence ont été bouleversées. De ce fait, on assiste à une profonde transformation des paramètres environnementaux : environnement changeant et dynamique, pression concurrentielle plus forte, progrès technologique plus rapide, cycles de vie des produits plus courts, turbulence du marché, sans oublier l'avènement de l'Internet et l'intelligence artificielle. Tous ces facteurs et bien d'autres caractérisent la complexité concurrentielle d'aujourd'hui, marquée par l'incertitude et l'hypercompétition (D'Aveni, 2021). L'hypercompétition se manifeste par une intensification rapide des rivalités concurrentielles, où les entreprises doivent constamment s'adapter aux stratégies des autres acteurs pour maintenir leur avantage (Ferrier et al., 2022).

Cette complexité concurrentielle trouve ses racines théoriques dans les recherches sur les ressources et sur la dynamique concurrentielle. Ces courants de recherche ont longtemps mis l'accent sur la description, l'explication et la prédiction à la fois des interactions concurrentielles entre les entreprises ainsi que la façon dont ces interactions façonnent le rendement des entreprises et leur performance (Grimm, Lee et Smith, 2005). Selon la théorie des ressources, la capacité d'une entreprise à maintenir sa compétitivité dépend de son accès à des ressources précieuses, rares, inimitable et non substituables. La théorie des ressources met l'accent sur les ressources, les capacités et les compétences pour fournir un avantage concurrentiel (Barney, 1991). En revanche, les recherches sur la dynamique concurrentielle se sont concentrées sur la dyade action – réaction dont les caractéristiques de l'action concurrentielle initiale d'une entreprise donnée influencent la probabilité et la rapidité de la réponse d'un concurrent. A leurs tours, les séries d'actions – réponses influencent la position des entreprises sur le marché (Chen et MacMillan, 1992, 2021 ; Smith et al., 1991 ; Bettis et al., 2020). Les différentes actions concurrentielles se concentrent sur les différentes

mesures ou décisions que l'entreprise prend dans une période donnée (Miller et Chen, 1994 ; Wamba et al., 2022), notamment celle d'entrer sur le marché. Elles sont considérées comme une série coordonnée d'actions ou une initiative simultanée et séquentielle de manœuvres concurrentielles (D'Aveni, 1994). Afin d'obtenir un avantage concurrentiel, les entreprises doivent constamment intégrer, renouveler et créer des ressources tangibles et intangibles en réponse aux changements de l'environnement.

Parmi les évolutions les plus marquantes des dernières décennies, l'émergence du commerce électronique au milieu des années 90, propulsée par l'essor d'Internet. Cette révolution numérique a engendré un afflux massif de nouveaux entrants, chacun cherchant à s'imposer rapidement sur le marché et à acquérir une position dominante avant ses concurrents. Dans ce contexte, l'ordre d'entrée sur le marché est devenu une décision stratégique clé, souvent associée à un avantage concurrentiel durable. En effet, choisir d'être pionnier ou suiveur sur un marché peut avoir un impact profond sur la rentabilité, la part de marché, ainsi que sur la durabilité des performances d'une entreprise (Lieberman & Montgomery, 1988, 1998, 2022 ; Chen et Miller, 2021). Cette décision d'entrée est influencée par les ressources de l'entreprise. En outre, la nature de la concurrence est liée à la rapidité des actions et des réactions concurrentielles (Ferrier, Smith et Grimm, 2022). Ces actions et réactions concurrentielles peuvent influencer non seulement la position des entreprises sur le marché, mais aussi la manière dont elles ajustent leurs ressources en réponse à des changements rapides dans l'environnement concurrentiel (Chen et al., 2021).

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact des ressources sur la stratégie d'ordre d'entrée et la dynamique concurrentielle des entreprises en se concentrant spécifiquement sur le secteur des agences de voyages en ligne. Ce secteur caractérisé par une forte intensité concurrentielle et une transformation digitale rapide offre un terrain d'analyse pertinent pour observer les effets de l'ordre d'entrée. Les innovations technologiques constantes renforcent le rôle stratégique des ressources.

L'étude cherche à déterminer comment les ressources uniques des entreprises influencent leur capacité à se positionner en tant que pionniers ou suiveurs sur le marché et comment cela affecte leur performance concurrentielle à long terme.

Dans un premier temps, nous établirons un cadre d'analyse fondé sur les principes théoriques de la théorie des ressources, l'ordre d'entrée sur le marché et la dynamique concurrentielle. Cette étape permettra de poser les bases conceptuelles essentielles à la compréhension des enjeux stratégiques et compétitifs auxquels les entreprises notamment dans des secteurs en constante évolution comme celui des agences de voyage en ligne sont confrontées. Par la suite, nous proposerons un modèle conceptuel intégrant ces diverses dimensions théoriques. Ce modèle visera à illustrer les interactions complexes entre les ressources, l'ordre d'entrée et la dynamique concurrentielle, enrichissant ainsi notre compréhension des processus stratégiques. Enfin, nous soumettrons ce modèle à une validation empirique en confrontant les hypothèses développées aux données recueillies. Ce test permettra d'évaluer la robustesse du modèle et de vérifier son applicabilité spécifique au secteur des agences de voyage en ligne.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LES THÉORIES BASÉES SUR LES RESSOURCES:

Dans un environnement marqué par l'incertitude, comprendre les sources de l'avantage concurrentiel durable est devenu essentiel pour les entreprises. Trois approches théoriques majeures basées sur les ressources: la Resource-Based View (RBV), la Knowledge-Based View (KBV) et la Competence-Based View (CBV) offrent des cadres complémentaires pour analyser la performance stratégique. Leur évolution récente intègre des dimensions plus dynamiques.

La Resource-Based View (RBV) est Apparue au début des années 1980, la RBV demeure une approche influente en stratégie, mettant l'accent sur les ressources internes comme sources d'avantage concurrentiel durable. Initialement, des auteurs tels que Penrose (1959), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) et Barney (1991) ont souligné que les entreprises détiennent des ressources

uniques souvent qualifiées de VRIN (Valorisables, Rares, Inimitables et Non-substituables) qui constituent la base de leur compétitivité. Cette perspective s'oppose à l'approche externe de Porter (1980) qui privilégie l'analyse des forces du marché.

Cependant, la RBV a été critiquée pour son caractère statique et sa focalisation sur les ressources existantes. Pour répondre à ces limites, des chercheurs ont introduit des concepts complémentaires, tels que les capacités dynamiques. Costa et al. (2024) proposent un modèle intégrant le cadre VRIO de Barney avec les concepts de valeurs, de capacités dynamiques et de gouvernance permettant ainsi aux entreprises de percevoir la dynamique de leur avantage concurrentiel. De même, Nyang'au, Maronga et Omari (2021) adoptent une perspective systémique, combinant la RBV, la Market-Based View (MBV) et les capacités dynamiques, pour démontrer que l'avantage concurrentiel durable résulte de l'interaction entre les ressources internes, les forces du marché et les mécanismes d'adaptation organisationnelle.

Simultanément, la Knowledge-based view (KBV) émerge dans les années 1980, mettant l'accent sur la connaissance comme ressource stratégique clé. Des auteurs tels que Kogut et Zander (1996) et Conner et Prahalad (1996) considèrent la firme comme une communauté spécialisée dans la création et le transfert du savoir. Selon Spender (1996), la connaissance est une ressource difficilement imitable et socialement complexe jouant un rôle déterminant dans l'avantage concurrentiel durable. Cette approche souligne l'importance du management stratégique des connaissances et du transfert des savoirs au sein de l'entreprise.

Parallèlement, la Competence-Based View (CBV), introduite par Prahalad et Hamel (1990), met l'accent sur les compétences fondamentales comme sources d'avantage concurrentiel. Les compétences fondamentales sont définies comme l'apprentissage collectif de l'organisation, intégrant savoir-faire, connaissances et savoir-être. Cette approche souligne l'importance de l'intégration des compétences individuelles et de l'apprentissage collectif au sein de l'entreprise.

Dans cette lignée, l'approche des capacités dynamiques, développée par Teece, Pisano et Shuen (1997), s'intéresse à la capacité des entreprises à intégrer, construire et reconfigurer leurs compétences internes et externes pour répondre à des environnements en mutation rapide. Eisenhardt et Martin (2000) définissent les capacités dynamiques comme des processus d'utilisation des ressources, notamment l'intégration, la reconfiguration et la libération des ressources, pour répondre ou même créer le changement du marché. Ces capacités sont considérées comme des routines organisationnelles et stratégiques, dépendantes du contexte et de l'histoire de l'entreprise.

Des recherches récentes, telles que celles de Correia, Dias et Teixeira (2021), montrent que les capacités dynamiques jouent un rôle médiateur entre l'orientation marché, les avantages concurrentiels et la performance des entreprises. Cette étude souligne l'importance pour les entreprises de collecter les meilleures informations sur les clients et les concurrents, de diffuser ces informations au sein de leur structure interne et d'optimiser leur utilisation pour répondre de manière appropriée aux défis et tendances du marché .

Ainsi, les trois perspectives théoriques:RBV, KBV et CBV ont évolué pour intégrer des dimensions dynamiques et interactives permettant une compréhension plus complète de la manière dont les entreprises peuvent développer et maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique.

1.2. LE COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

L'importance de la dynamique concurrentielle a été mise en évidence par les travaux de Schumpeter (1934) et sa théorie de destruction créatrice. Schumpeter décrit le processus de destruction créatrice comme « un ouragan perpétuel ». La concurrence est générée par les profits extraordinaires réalisés par les actions des pionniers. En effet, dans cette dynamique concurrentielle, les gains obtenus par l'entreprise pionnière motivent les concurrents à entreprendre des actions et des réactions dans une tentative de dépasser les leaders. Schumpeter a souligné que dans le

processus de destruction créatrice, aucune entreprise n'est à l'abri du processus de concurrence. Ainsi, Schumpeter considère que pour vraiment comprendre la concurrence, il faut étudier l'interaction et les conséquences des actions et des réactions des entreprises. Généralement, les réactions des challengers affectent la position des leaders et provoquent éventuellement une nouvelle bataille concurrentielle.

Les recherches empiriques sur la dynamique concurrentielle ont commencé dans les années 80 avec les travaux de MacMillan, McCaffrey et Van Wijk's (1985) avec une étude sur le temps de réponse des concurrents à imiter un nouveau produit dans le secteur bancaire. Bettis et Weeks (1987) ont étudié les mouvements et les contres-mouvements entre Polaroid et Kodak dans la photographie instantanée en se basant sur les marchés boursiers. Smith, Grimm, Chen et Gannon (1989) ont identifié les caractéristiques des actions concurrentielles qui provoquent une réponse rapide dans un échantillon d'entreprise de haute technologie.

Au cours des années 90, une série de recherche a été publiée examinant les antécédents et les conséquences des actions et des réactions concurrentielles dans l'industrie du transport aérien américain (Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Chen et MacMillan, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; Chen et Hambrick, 1995 ; Miller et Chen, 1994 ; Smith et Al., 1991 ; Smith, Grimm et Gannon, 1992). En outre, de nouvelles données sur les actions concurrentielles ont émergé. Par exemple, dans le secteur américain des logiciels, Young, Smith et Grimm (1996), révèlent que les entreprises agressives, qui sont les premières à initier un grand nombre d'actions concurrentielles, obtiennent de meilleures performances. Par ailleurs, Ferrier, Smith et Grimm (1999) ont constaté que les leaders ont été détrônés par les actions agressives des challengers dans une étude sur la concurrence entre leader/challenger dans 41 industries différentes. Plus récemment, dans une étude sur la rivalité des firmes dans le secteur de télécommunication, Lee, Smith, Grimm et Schomburg (2000) ont

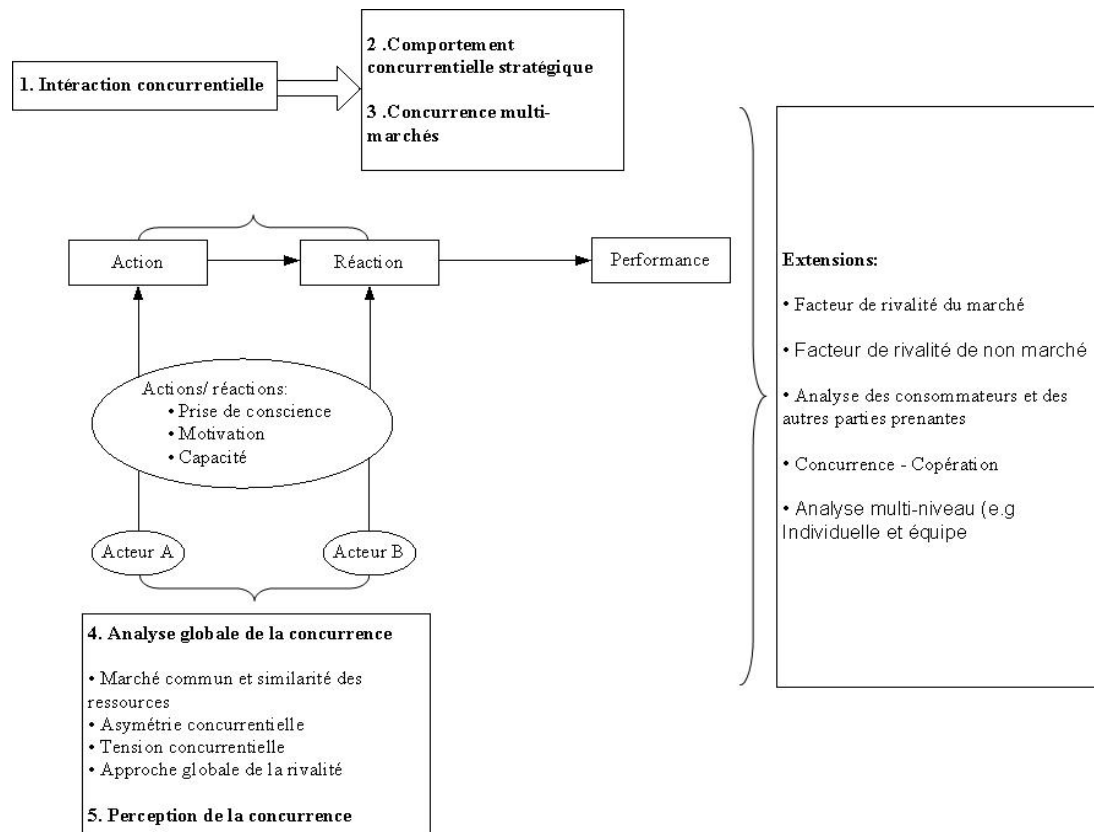
constaté que les rendements boursiers des pionniers et des premiers imitateurs sont supérieurs à ceux des suiveurs.

Au cours des dernières années, plusieurs tentatives ont été faites pour examiner la dynamique concurrentielle, avec des contributions significatives de chercheurs tels que Costa et al. (2024), Chen (2009), Ketchen et al. (2004), Maggitti (2006), et Smith et al. (2001). Ces études ont jeté les bases de la compréhension de l'interaction entre les actions et réactions des entreprises sur le marché, ainsi que de l'impact de ces dynamiques sur les performances et la compétitivité à long terme. Plus récemment, des travaux comme ceux de Ferrier et al. (2022) et Chen et Miller (2021) ont approfondi l'analyse de ces interactions, en introduisant des modèles plus complexes et en prenant en compte les effets de l'évolution technologique et des transformations numériques sur les dynamiques concurrentielles.

Cinq thèmes distincts ont émergé parmi les recherches sur la dynamique concurrentielle (Chen & Miller, 2012 ; Ferrier et al., 2022). Chacun d'entre eux a contribué à la compréhension de la stratégie d'entreprise et du comportement dynamique de la concurrence. On cite : l'interaction concurrentielle (étude au niveau des actions), le comportement concurrentiel stratégique (étude au niveau des entreprises), concurrence multi-marchés, l'analyse globale de la concurrence et la perception de la concurrence.

La figure ci-dessus tirée de l'article de Chen et Miller (2012) décrit schématiquement le domaine de recherche en dynamique concurrentielle et met en évidence la composition de chaque thème de recherche et montre les interconnexions entre eux. Il montre les différentes composantes de la dynamique concurrentielle et en quoi ses thèmes de recherches constituent une ligne de travail intégré.

Figure 1 : Principaux thèmes et concepts de recherche sur la dynamique concurrentielle



Source : Chen et Miller (2012)

Ce courant de recherche met l'accent sur l'action-réaction concurrentielle comme élément central de l'analyse dynamique concurrentielle. Il a des implications théoriques importantes, car c'est à ce niveau que se manifestent les interactions directes entre les entreprises, notamment à travers leurs réponses stratégiques face aux actions des concurrents. Avant les travaux de MacMillan et al. (1985), l'analyse en termes de dyade action-réaction n'était pas couramment abordée dans les études en stratégie ; ces dernières se concentraient plutôt sur des niveaux d'analyse plus globaux, comme les caractéristiques de l'entreprise (Dess & Beard, 1984), les groupes stratégiques (Cool & Schendel, 1987), les forces industrielles (Porter, 1980), ou encore l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977). L'interaction concurrentielle, au contraire, repose sur une analyse micro des stratégies des entreprises, permettant d'examiner de manière plus fine la dynamique concurrentielle, en mettant en lumière la manière dont les entreprises répondent aux mouvements

stratégiques de leurs rivaux. Cette approche permet ainsi d'observer les effets des décisions concurrentielles immédiates et les ajustements réciproques qui façonnent la compétitivité au fil du temps.

Depuis l'article de Chen et Miller (2012), des travaux plus récents ont approfondi la compréhension de la dynamique concurrentielle en introduisant des perspectives multidimensionnelles, ils ont introduit de nouvelles dimensions d'analyse. Chen et al. (2021) ont exploré l'interface entre la dynamique concurrentielle et la RBV, soulignant l'importance des ressources internes dans les interactions concurrentielles. De plus, des études ont examiné comment les groupes d'entreprises influencent les répertoires concurrentiels mettant en évidence l'impact de la structure organisationnelle sur les comportements stratégiques (Kumar & Manikandan, 2022). Ces travaux montrent que la dynamique concurrentielle ne se limite pas aux interactions externes, mais englobe également les capacités internes des entreprises, offrant ainsi une perspective plus intégrée et dynamique de la stratégie concurrentielle.

1.3. L'ORDRE D'ENTRÉE ET LA THÉORIE DES RESSOURCES

Lieberman et Montgomery (1998, p. 1111) ont noté que “... *we see benefits from linking empirical findings on first-mover advantages with the complementary stream of research on the resource-based view of the firm*”. Ils ont donc mentionné la complémentarité entre l'avantage du premier entrant et la théorie des ressources.

Beaucoup de recherches ont été effectuées pour déterminer l'effet de l'ordre d'entrée sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise, largement alimenté par les recherches fondées sur la théorie des ressources. Cette littérature a identifié les actifs stratégiques comme étant la clé pour saisir un avantage potentiel dès l'entrée sur le marché. Dans ces recherches, la performance du pionnier doit être évaluée en fonction des ressources et des compétences par rapport aux concurrents (Teece, Pisano et Shuen, 1997 :529 ; Fuentelsaz, Gomez et Polo, 2002 ; Robinson et Chiang, 2002 ; Teece, 2007).

Robinson, Fornell et Sullivan (1992) montrent que les premiers entrants, les suiveurs et les entrants tardifs ont tendance à déployer différents ressources et compétences. Dans un cadre dynamique, des recherches admettent que les capacités technologiques sont complémentaires avec le moment d'entrée et la performance des entreprises (Franco et al., 2009). Cette complémentarité réside dans le fait que les actifs non seulement favorisent une entrée réussie sur les marchés de nouveaux produits (Wernerfelt, 1984) mais également soutiennent la survie des entreprises au cours du cycle de vie de l'industrie (Helfat et Lieberman 2002, Klepper et Simons 2000). Les recherches récentes en stratégie ont démontré une relation d'interdépendance entre les capacités de l'entreprise et la performance (Agarwal et al., 2004 ; Bromiley et Rau, 2016 ; Wu et Chiu, 2015) soulignant ainsi la nécessité d'un portefeuille de ressources complémentaires qui permettent la création de valeur et son appropriation (Steiglitz et Heine 2007, Moran et Ghoshal 1999).

Les entreprises ont besoin de ressources technologiques pour innover (Bierly et Chakrabarti 1996, Cohen et Levinthal, 1990). Elles ont aussi besoin de savoir-faire marketing pour s'approprier les rentes (Dierickx et Cool 1989, Teece, 2007). Cette complémentarité crée une synergie (Day, 1994) qui valorisent les avantages du premier entrant et limite l'imitation concurrentielle. De ce point de vue, il est impératif pour étudier les avantages de l'ordre d'entrée de prendre en considération la complémentarité des ressources et des compétences de l'entreprise. En effet, dans un environnement dynamique avec l'émergence très rapide des nouvelles technologies et l'apparition des nouveaux produits et marchés. Franco et al. (2009) ont analysé l'industrie du disque entre 1977 et 1997 afin d'examiner les effets de l'interaction entre les ressources technologiques des entreprises et leur moment d'entrée sur le marché.

Des recherches plus récentes confirment que l'avantage du premier entrant reste un levier stratégique important conditionné par plusieurs facteurs dont les ressources. L'étude de Nafizah et al. (2024) montre que l'adoption précoce de technologies peut favoriser l'innovation à condition que l'entreprise dispose de ressources adaptées. Chavez et Chen (2022) proposent une approche

contingente du First-Mover Advantag soulignant que ses bénéfices dépendent de l'adéquation entre les ressources internes et les dynamiques du marché. Hsiao et al. (2017) insistent sur l'importance de l'alignement stratégique des capacités internes pour maximiser la performance des nouveaux produits.

Toute cette littérature identifie les liens qui existent entre l'ordre d'entrée et la théorie des ressources et leurs incidences sur l'avantage concurrentiel des firmes. Ce flux de littérature a identifié les actifs et les manœuvres stratégiques des entreprises comme éléments clés pour transformer l'ordre d'entrée en avantage. Dans cette perspective, la capacité d'une entreprise à bénéficier de l'avantage du premier entrant devrait être évaluée par rapport aux ressources et compétences dont les nouveaux entrants ont par rapport à leurs concurrents et une capacité d'adaptation continue.

1.4. ORDRE D'ENTRÉE ET DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Des études récentes indiquent que l'avantage concurrentiel est de plus en plus rare et ne dure généralement que pendant une période relativement courte en raison de la rapidité des évolutions dans les environnements concurrentiels (Chung & Su, 2016 ; Helfat & Peteraf, 2020). Plusieurs chercheurs ont fait valoir qu'il est difficile d'obtenir un avantage concurrentiel durable en utilisant les ressources spécifiques de la firme (D'aveni, 1994 ; D'aveni et al., 2010). Au lieu de s'intéresser sur comment les ressources statiques peuvent contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel, les chercheurs ont commencé à prendre en compte la perspective de l'action pour comprendre l'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel est temporaire et provient des actions et des réactions concurrentielles des entreprises (Grimm et al., 2005). Cette perspective de la dynamique concurrentielle considère qu'un avantage concurrentiel s'acquière d'une action spécifique ou d'un flux d'actions qu'une entreprise et ses concurrents mettent en œuvre. La recherche sur la dynamique concurrentielle souligne les caractéristiques des actions de la firme (e.g. le temps, la fréquence ou le type) et les réactions de ses concurrents (Barnett et McKendrick, 2004 ;

Miller et Chen, 1994 ; Young et al., 1996). Dans ce courant de littérature, l'avantage du premier entrant peut-être considéré comme une caractéristique de l'action. Le concept de l'avantage du premier entrant fait référence aux avantages de performance obtenus suite à une action concurrentielle prise en premier comme l'entrée sur le marché, l'introduction d'un nouveau produit ou processus (Lieberman and Montgomery, 1988). La perspective de la dynamique concurrentielle considère que l'acquisition d'un avantage concurrentiel comme une course permanente avec ses rivaux (Barnett et McKendrick, 2004).

La littérature sur la dynamique concurrentielle examine les mouvements et les manœuvres que font les concurrents pour avoir une position avantageuse sur le marché (Chen, 2009; Chen & Miller, 2021 ; Ferrier et al., 2022). Les stratégies sont dynamiques. Les entreprises doivent prendre des mesures, à la fois pour construire et protéger leurs avantages concurrentiels ainsi que pour affaiblir et éliminer les avantages de leurs concurrents. Dans de nombreux secteurs, cela se traduit par l'interdépendance des stratégies : la performance ne dépend pas uniquement des actions de l'entreprise mais également de ceux des concurrents. Les entreprises doivent être attentives aux mouvements en terme d'action – réaction de leurs concurrents (Usero et Fernandez, 2009). Le moment d'entrée sur le marché par rapport aux concurrents reflète la dynamique concurrentielle. Elle est conceptualisée comme l'échange d'action et de réaction entre l'entreprise et ses concurrents. Elle est liée à la probabilité et la vitesse de la réaction (Young et al., 1996; Chen & Miller, 2021 ; Ferrier et al., 2022). La relation entre les pionniers et les suiveurs montre clairement l'interdépendance des actions et des réactions des entreprises. Les suiveurs ont besoin de développer des actions stratégiques qui leur permettront d'éroder les avantages des pionniers, alors que les pionniers doivent lutter pour consolider leur position.

Dans la littérature de l'ordre d'entrée, beaucoup de recherches ont intégré les aspects macro-économiques qui permettront de traiter les interactions entre la dynamique de l'environnement et les

mécanismes de l'avantage du premier entrant (Suarez & Lanzolla, 2007 ; Zhang et al., 2020 ; Ahuja et al., 2023). Magnusson et al., (2012) considère que la relation entre l'ordre d'entrée et la performance est modérée par la dynamique environnementale. Ils identifient trois mécanismes qui sont l'instabilité politique, l'ouverture de l'économie et la croissance urbaine. Ils ont étudié des entreprises de services dans des pays émergents et en développement. Leurs résultats montrent qu'un marché instable et volatile avec une croissance économique limitée empêche les pionniers de bénéficier des avantages du premier entrant.

Suarez et Lanzolla (2007, 2021) admettent que la plupart des recherches sur la théorie du premier entrant ont mis l'accent sur un des deux axes de recherches. Le premier axe de recherche a pour objectif de déterminer les mécanismes qui permettront au pionnier de bénéficier des avantages du premier entrant et de se protéger de la concurrence des suiveurs. Cela comprend principalement la préemption des actifs rares, le leadership technologique et les switching cost (Lieberman et Montgomery, 1988). Le deuxième axe de recherche traite des ressources et des compétences au niveau des entreprises qui permettront d'exploiter les avantages du premier entrant (e.g. Varadarajan et al., 2008). Pour compléter ces deux axes de recherche, Suarez et Lanzolla (2007) ont introduit l'aspect macro-économique en ajoutant les facteurs environnementaux tels que le rythme de l'évolution du marché et le rythme de l'évolution technologique.

Théoriquement, l'intégration du concept dynamique concurrentielle est basée sur les travaux de Magnusson et al., (2012) et de Suarez et Lanzolla (2005 ; 2007). Sur la base de leurs théories, nous pensons que leur modèle peut être étendu pour intégrer la dynamique concurrentielle des entreprises en termes d'action-réaction. Cela nous permettra d'obtenir un modèle global qui prendra en compte la dynamique de l'environnement hyperconcurrentielle de nos jours.

Théoriquement notre travail repose sur la théorie des ressources, la dynamique concurrentielle et la théorie de l'avantage pionnier (Barney, J. B., & Zhang, Z., 2021). Sur la base de ces théories, nous développons dans la section suivante un modèle intégrant ces différentes perspectives. Ce modèle suggère que la dynamique concurrentielle, en particulier à travers le processus d'action-réaction entre les concurrents, joue un rôle central dans la relation entre l'ordre d'entrée et la performance des entreprises. Dans un environnement stable, les premiers entrants peuvent créer et maintenir un avantage pionnier en exploitant leurs ressources uniques et leur position stratégique. En revanche, dans un environnement dynamique et hyperconcurrentiel, où les changements sont rapides et imprévisibles, les effets de l'ordre d'entrée sont réduits, rendant les avantages du premier entrant moins tangibles et moins durables. Ce modèle nous permettra de mieux comprendre les relations entre les différentes variables, afin de fournir des indicateurs pratiques pour la prise de décision stratégique, en particulier pour les entreprises cherchant à maintenir un avantage concurrentiel durable en tirant parti de leurs ressources et de leurs capacités dynamiques.

2. PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL

2.1. DESCRIPTION DU MODÈLE :

À la suite de la revue de littérature, qui a permis d'identifier les principaux concepts liés à la théorie des ressources et aux capacités dynamiques, il est apparu que leur interaction joue un rôle clé sur la décision d'entrée sur le marché et sur la dynamique concurrentielle des entreprises. Dans cette optique, un modèle conceptuel est proposé pour expliquer comment les entreprises peuvent exploiter leurs ressources et développer leurs capacités dynamiques pour être le pionnier sur le marché. Ce modèle considère que les ressources sont les fondations permettant de générer de la valeur, tandis que les capacités dynamiques représentent les processus qui permettent de réorganiser ces ressources pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Il postule également que

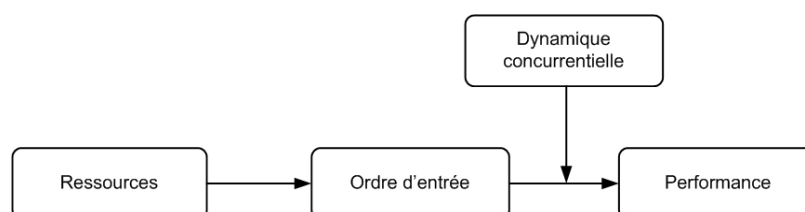
l'ordre d'entrée sur le marché joue un rôle déterminant : une entreprise entrant plus tôt sur le marché peut bénéficier d'un avantage en termes d'acquisition de ressources clés et de développement de relations stratégiques, mais doit également s'assurer de disposer de capacités dynamiques suffisantes pour maintenir cet avantage face à la concurrence. Nous allons également étudier la relation directe entre l'ordre d'entrée et la performance et également celle intégrant la dynamique concurrentielle comme étant une variable modératrice qui affecte cette relation.

Trois éléments clés vont être abordés :

- L'étude des préalables en termes de ressources qui permettent à une entreprise d'entrer dans un nouveau marché
- L'étude de l'effet modérateur de la dynamique concurrentielle sur la relation entre l'ordre d'entrée et les stratégies concurrentielles des entreprises et leurs impacts sur la performance /
- L'étude de l'impact direct de l'ordre d'entrée sur la performance des entreprises.

Le modèle intégrant ces différentes dimensions sera testé. Les hypothèses formulées seront confrontées aux données empiriques afin de valider le cadre conceptuel et d'évaluer son applicabilité dans un secteur dynamique, celui des agences de voyage en ligne, où l'ordre d'entrée et l'adaptation rapide aux nouvelles tendances du marché sont des facteurs clés de succès.

Figure 2 : Modèle conceptuel de notre recherche



2.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE :

Notre recherche vise à expliquer l'importance des ressources sur la décision d'entrée sur le marché et sur la performance des entreprises. Nous allons présenter nos hypothèses qui sont issues de notre cadre théorique.

Pour la formulation de ces hypothèses, nous avons mobilisé un double cadre théorique : la théorie des ressources et des compétences et la théorie de l'ordre d'entrée. Ces hypothèses seront confirmées ou infirmées dans le prochain chapitre.

Nous avons formulé un modèle comprenant quatre variables. La relation entre les ressources et l'ordre d'entrée (H1). L'effet modérateur de la dynamique concurrentielle qui agit sur la relation entre l'ordre d'entrée et la performance des entreprises (H2). Enfin, la relation traditionnellement étudiée entre l'ordre d'entrée et la performance (H3).

Dans cette section, les hypothèses de recherche seront formulées et justifiées. Nous commencerons par les hypothèses relatives aux effets directs. Puis, nous présenterons l'hypothèses relatives aux de modération.

- Hypothèse 1 : Un niveau plus élevé de ressources agit positivement sur l'ordre d'entrée sur le marché.
- Hypothèse 2 : La dynamique concurrentielle joue un rôle modérateur sur la relation entre l'ordre d'entrée et la performance des entreprises.
- Hypothèse 3: L'ordre d'entrée agit positivement sur la performance des entreprises.

3. MÉTHODOLOGIE :

D'après Evrard, Pras et Roux (2009), le choix de la méthodologie d'une recherche dépend de son objectif, de la nature de l'objet étudié, des questions de recherche et des hypothèses testées, qui influencent la collecte et l'analyse des données. Dans le cadre de notre étude, l'objectif principal est de tester les hypothèses et de valider un modèle théorique basé sur la revue de littérature. Ce modèle comprend trois types de variables : une exogène, deux endogènes et une modératrice.

Les variables exogènes sont celles qui influencent directement les variables endogènes, mais qui ne sont pas influencées par d'autres variables du modèle. Elles représentent généralement des facteurs externes ou contextuels. Les variables endogènes, quant à elles, sont les résultats ou les comportements que nous cherchons à expliquer ou prédire au sein de l'étude. Enfin, la variable modératrice joue un rôle clé en influençant la force ou la direction de la relation entre une variable exogène et une variable endogène. En d'autres termes, la variable modératrice intervient en modulant l'effet d'une variable indépendante (exogène) sur une variable dépendante (endogène), selon différents niveaux ou contextes. Ainsi, l'objectif est d'examiner non seulement les effets directs des variables exogènes sur les variables endogènes, mais aussi d'analyser comment ces effets sont modifiés par la variable modératrice.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthodologie quantitative, qui permet de collecter des données numériques robustes, offrant ainsi une grande précision dans l'analyse des relations entre variables. Cette approche quantitative est particulièrement appropriée dans le cadre d'études visant à tester des modèles théoriques et des hypothèses spécifiques. En accord avec la littérature récente, notamment les travaux de Hair et al. (2021), l'utilisation de méthodes statistiques avancées comme le Partial Least Squares (PLS) est privilégiée pour ce type d'analyse. Le PLS, ou moindres carrés partiels, est une méthode d'analyse multivariée particulièrement efficace pour évaluer les relations complexes entre variables latentes, notamment dans des modèles ayant une structure de données de type causal (Hair et al., 2021). Cette approche nous permettra de tester la robustesse du modèle, de vérifier les hypothèses et d'estimer les relations causales entre les différentes variables.

Le mode de collecte des données se fait via un questionnaire en ligne adressé aux agences de voyages en ligne. Ce choix se justifie par la nécessité de collecter un large éventail de données,

permettant de garantir la diversité des répondants tout en assurant la standardisation des réponses. En effet, comme le soulignent Henseler et al. (2015), la collecte de données via des questionnaires structurés permet non seulement de cibler une population spécifique, mais aussi de minimiser les biais d'interprétation des questions.

Quant à l'échantillonnage, nous avons opté pour une approche combinée, en utilisant à la fois un échantillonnage raisonné et un échantillonnage aléatoire. L'échantillonnage raisonné permet de sélectionner des agences de voyages en ligne spécifiques, considérées comme particulièrement pertinentes pour tester nos hypothèses. Cette approche permet de s'assurer que les répondants possèdent les caractéristiques nécessaires à l'étude (Chin et al., 2020). Toutefois, pour garantir la validité externe et limiter les biais, nous avons également intégré un échantillon aléatoire, permettant de diversifier les profils des répondants et de renforcer la représentativité des résultats.

L'analyse des données sera réalisée à l'aide de la méthode PLS, une méthode largement utilisée pour l'analyse de modèles complexes. Cette méthode permet de tester des modèles théoriques en évaluant la qualité des relations entre les variables et en vérifiant la validité des hypothèses (Hair et al., 2019). Cette approche s'est imposée en raison de sa flexibilité et de sa robustesse, notamment pour les modèles comportant des variables latentes.

La méthodologie adoptée dans cette étude est en parfaite adéquation avec les objectifs de recherche, qui consistent à tester un modèle théorique et à valider les relations entre différentes variables. La collecte de données à travers un questionnaire en ligne, combinée à un échantillonnage raisonné et aléatoire, ainsi qu'à une analyse multivariée via PLS, constitue un cadre méthodologique rigoureux, permettant d'obtenir des résultats fiables et pertinents. Cette approche est soutenue par des travaux récents dans le domaine, notamment ceux de Hair et al. (2021) et Henseler et al. (2015), qui

confirment la validité et l'efficacité des méthodes quantitatives avancées dans l'analyse de modèles complexes.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :

4.1. VALIDATION DU MODÈLE STRUCTUREL :

Le modèle structurel permet de reproduire les relations causales hypothétiques entre les différentes variables latentes du modèle. L'estimation de ce modèle structurel est cruciale pour tester les hypothèses de recherche en mesurant la significativité des relations structurelles entre les variables. La qualité du modèle global est souvent évaluée à travers le coefficient de détermination R^2 , qui indique la proportion de la variance expliquée des variables endogènes. Un R^2 élevé est synonyme d'un modèle robuste et capable d'expliquer de manière significative les résultats observés (Lacroux, 2011). Plus précisément, il valide l'ampleur des coefficients structurels en assurant que les relations causales modélisées sont cohérentes et explicatives du phénomène étudié.

Dans cette perspective, Falk et Miller (1992) affirment qu'un modèle PLS valide doit afficher des coefficients de détermination R^2 supérieurs à 0,1 pour indiquer un pouvoir explicatif minimal, tandis qu'un R^2 plus élevé confirme la robustesse et la pertinence des relations étudiées. Un R^2 plus élevé signifie que le modèle est capable de mieux prédire et d'expliquer la variance des variables endogènes. Ce critère est essentiel pour évaluer l'efficacité du modèle, notamment lorsqu'il s'agit de comprendre des phénomènes complexes, comme l'impact des ressources sur de l'ordre d'entrée et sur la performance dans un environnement dynamique. Pour garantir une évaluation rigoureuse de la qualité du modèle, il est également recommandé de recourir à des techniques de rééchantillonnage comme le bootstrapping, préconisé par Chin (1998). Le bootstrapping permet d'évaluer la significativité des coefficients estimés en fournissant des valeurs robustes pour le t-statistique et les intervalles de confiance autour des coefficients structurels. Ce procédé permet de tester la validité statistique des relations proposées dans le modèle en générant des distributions des

estimations à partir de multiples échantillons. Un t-statistique supérieur à 1,96 indique que la relation entre les variables est statistiquement significative au seuil de 5 %, ce qui soutient la robustesse du modèle et la validité des hypothèses de recherche.

De plus, des études récentes renforcent l'importance de ces méthodes pour une évaluation précise des modèles structurels. Par exemple, Hair et al. (2021) soulignent que, pour assurer la validité d'un modèle PLS, il est nécessaire de combiner l'analyse du R^2 et du bootstrapping, notamment lorsque des variables latentes complexes sont impliquées. En effet, l'utilisation du bootstrap permet de mieux appréhender l'incertitude liée aux estimations des coefficients et de valider les hypothèses dans des contextes réels et dynamiques, où les relations entre variables peuvent être modulées par des facteurs contextuels.

Les résultats des simulations bootstrap des coefficients de détermination sont supérieurs au seuil minimum proposé par Falk et Miller (1992). Cela atteste que notre modèle structurel dispose d'un pouvoir explicatif.

4.2. VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE :

Dans cette partie, nous allons tester nos hypothèses de recherche et donc les relations entre les différentes variables du modèle. Nous testerons tout d'abord les relations à effets directs. Ensuite, nous vérifierons l'effet modérateur de la dynamique concurrentielle entre l'ordre d'entrée et la performance de l'entreprise.

Le test des hypothèses de recherche se fait par l'estimation du modèle structurel intégrant les relations entre les variables latentes. La validation des hypothèses de recherche passe par l'examen de l'importance de trois critères : le coefficient structurel (path coefficient) qui estime l'importance des effets, le t-statistique qui exprime l'importance de la significativité des relations entre les variables et enfin, le coefficient de détermination R^2 qui exprime la variance expliquée des

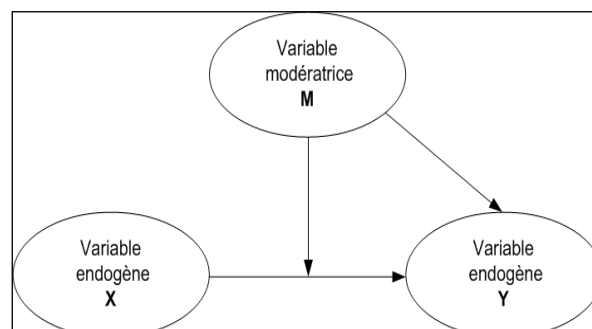
variables endogènes et qui détermine la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable à expliquer. Le calcul de ces estimations s'est obtenu par simulation de type bootstrap. Le tableau qui suit présente les résultats du test du modèle par bootstrap. Il comprend les valeurs relatives au calcul du coefficient structurel ainsi que le test de Student pour un seuil de significativité de 5% (T significatif à $p < 0,05$; $t > 1,96$)

Tableau 1 : Résultat des hypothèses à effets directs

Hypothèses		Coefficient structurel (path coef)	t-statistique	Signe
H1	Ressource → ordre d'entrée	0.527	6.386	+
H3	Ordre d'entrée → performance	0.335	2.469	+

Nous allons nous intéresser à l'examen des effets de modulation. L'effet de modulation désigne l'influence d'une variable tierce, appelée variable modératrice, sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron & Kenny, 1986). Bien que les modérateurs soient essentiels pour comprendre les relations complexes, ils sont souvent négligés dans les modèles d'équations structurelles, y compris en PLS. Quelques travaux méthodologiques (Chin et al., 2003 ; Eggert et al., 2005 ; Henseler & Fassott, 2010) ont abordé leur détection. En PLS, l'effet modérateur se manifeste comme une interaction non linéaire entre variables latentes, modifiant l'intensité ou la direction de leurs relations.

Figure 3 : Modèle avec effet modérateur



L'estimation de l'effet modérateur de la variable dynamique concurrentielle a été suivie. Les résultats démontrent que la nouvelle variable qui représente l'effet d'interaction ($X*M$) est significative au seuil de 5% (t de student égale à 2.032) mais avec un effet négatif puisque le coefficient structurel est égal à -0.233. Il est à noter aussi que la variable ($X*M$) améliore son pouvoir prédictif, R^2 passe de 0.288 à 0.324. La taille de l'effet modérateur de la dynamique concurrentielle est égale à 0.05. Ce coefficient est considéré comme faible et négatif (Chin et al., 2003). Elle va ainsi baisser l'effet de l'impact de l'ordre d'entrée sur la performance. Nous avons vu que l'ordre d'entrée avait un impact positif sur la performance des entreprises. Or, cela s'explique par le fait qu'étant donné que nous sommes dans un marché dynamique qui évolue et qui est en perpétuel changement, les stratégies concurrentielles menées par les agences de voyage en ligne doivent constamment être réévaluées en fonction des actions et réaction des premiers et des suiveurs. Ainsi, l'impact de l'ordre d'entrée sur les stratégies mise en œuvre vont être atténuées par l'effet de la dynamique concurrentielle traduite par les actions et réactions des concurrents.

5. DISCUSSION ET IMPLICATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS :

5.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS :

Selon Lieberman et Montgomery (1988, 1998, 2015, 2020), la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991, 2020, 2021 ; Peteraff, 1993 ; Wernerfelt, 1984) est un fondement prometteur pour faire avancer la théorie de l'ordre d'entrée. Notre recherche répond à leur appel d'intégrer ces deux théories. L'ordre d'entrée sur le marché est une variable clé qui doit être considérée comme endogène dans de nombreuses études stratégiques (Moore et al., 1991). Cette décision est souvent influencée par plusieurs facteurs internes, tels que les ressources de l'entreprise, la capacité d'innovation, ainsi que les conditions concurrentielles spécifiques à chaque marché. En effet, l'avantage qu'un pionnier peut obtenir ne peut être pleinement évalué sans prendre en compte ces ressources et capacités organisationnelles (Lieberman et Montgomery, 1998, 2015, 2020 ; Robinson et al., 1992 ; Schoenecker et Cooper, 1998 ; Sinha et Noble, 2005 ; Rodriguez-Pinto et al., 2012). Ces éléments influencent directement la

capacité de l'entreprise à exploiter le moment d'entrée, notamment dans des environnements où l'innovation et les capacités technologiques jouent un rôle décisif. Des recherches récentes corroborent cette idée en soulignant que l'avantage du pionnier n'est pas uniquement une fonction du timing, mais aussi des ressources stratégiques et de l'agilité de l'entreprise. Hernandez et al. (2020) mettent en évidence que les entreprises qui réussissent à exploiter leurs ressources internes de manière efficace, en particulier en termes d'innovation et de gestion des connaissances, obtiennent un avantage concurrentiel durable, même si elles ne sont pas les premières à entrer sur le marché. De même, Luo et al. (2021) ont montré que, dans des industries technologiques, la capacité à accumuler et utiliser les ressources liées à l'innovation et à la R&D est un facteur déterminant pour capitaliser sur un avantage de pionnier. Dans cette optique, il apparaît de plus en plus évident que l'effet d'avantage du pionnier est conditionné par les ressources et les compétences spécifiques que chaque entreprise possède. Dans un contexte de marché dynamique et de changement rapide, la capacité d'une entreprise à réagir aux évolutions du marché et à adapter ses ressources stratégiques peut être plus décisive que l'ordre d'entrée. Ainsi, l'avantage d'être un pionnier ou un suiveur dépend largement des ressources que l'entreprise met en œuvre pour exploiter son positionnement sur le marché, notamment en matière d'innovation, de gestion des connaissances et de capacités organisationnelles. Ces conclusions viennent compléter les théories traditionnelles sur l'ordre d'entrée, en soulignant l'importance d'un cadre stratégique fondé sur des ressources internes solides pour maximiser les bénéfices du timing.

. Dans notre recherche, nous confirmons que l'ordre d'entrée conjointement avec les ressources déterminent la performance de l'entreprise. Dans notre modèle, l'ordre d'entrée est conditionné par les ressources dont dispose l'entreprise. Nous relevons à travers les résultats de cette recherche que le concept ressource influence positivement l'ordre d'entrée sur le marché. Conformément aux recherches antérieures, nous nous sommes interrogés sur l'importance des ressources qui rendent la mise en œuvre d'une stratégie du premier entrant réalisable. En abordant cette question, notre travail contribue à l'intégration de deux courants de recherche : la théorie des ressources et la théorie de l'ordre d'entrée. Les résultats empiriques obtenus montrent un effet significatif positif entre les ressources et l'ordre d'entrée. Pour entrer sur un nouveau marché, en l'occurrence, les agences de voyage en ligne doivent au préalable mobiliser les ressources nécessaires pour réussir la stratégie d'entrée sur le marché. L'appropriation des ressources est un

facteur prédictif significatif qui agit sur le choix de la stratégie d'entrée ce qui va dans le sens des travaux de Sinha et Noble (2005). Etre pionnier ou suiveur sur un marché peut être avantageux ou désavantageux en fonction des ressources dont dispose l'entreprise. Dans notre recherche, nous avons intégré les ressources financières, humaines, organisationnelles et physiques. Nos résultats démontrent que les différentes ressources jouent un rôle différent pour déterminer l'ordre d'entrée. Dans notre secteur d'étude, les ressources financières et organisationnelles jouent un rôle plus important pour influencer le choix de l'ordre d'entrée. En revanche, les ressources humaines et physiques le sont moins. Cela rejoint les travaux de Lieberman (2007), qui relève que pour la plupart des entreprises sur Internet les actifs physiques sont sans conséquences.

On peut noter également l'importance de la dynamique concurrentielle a été démontrée théoriquement (Suarez et Lanzolla, 2005 ; 2007) et empiriquement (Durant et Coeurderoy, 2001 ; Covin et al., 2000 ; Street et al., 2010) dans la relation entre ordre d'entrée et performance.

Suite à notre étude quantitative, nous avons relaté que la dynamique concurrentielle a un effet modérateur sur la performance des entreprises par les premiers entrants et les suiveurs. Ainsi, une meilleure compréhension du rôle de la dynamique concurrentielle est importante car cette dernière peut affecter la performance de l'entreprise. Notre travail complète les recherches antérieures sur la stratégie de l'ordre d'entrée dans un marché émergent, et ce d'autant plus que notre secteur de recherche, la vente des voyages en ligne, n'a pas été traitée dans l'analyse de l'effet de la dynamique concurrentielle tel que suggéré par Suarez et Lanzola (2005 ; 2007) et Magnusson et al. (2012). Les résultats de notre étude confirment le rôle modérateur de la dynamique concurrentielle entre l'ordre d'entrée et la performance des entreprises.

Notre travail de recherche apporte plusieurs contributions sur la relation entre les ressources, l'ordre d'entrée et la dynamique concurrentielle des entreprises. Outre la synthèse de la littérature existante dans ce domaine, nous avons présenté un modèle global pour analyser ses relations,

inspiré par le travail de Lieberman et Montgomery (1988, 1998, 2015, 2020). Nous avons également intégré la variable ressource pour spécifier l'importance pour réussir la stratégie d'entrée sur le marché. Enfin, l'intégration de la dynamique concurrentielle comme variable modératrice entre l'ordre d'entrée et la performance des entreprises. Ce travail confirme que l'impact de l'ordre d'entrée sur la performance est contextuel et dépend largement de la dynamique concurrentielle, des stratégies de marché et des ressources disponibles pour les entreprises.

5.2. IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES :

L'association de la théorie des ressources (RBV), de la théorie du premier entrant (First-Mover Advantage) et de la dynamique concurrentielle permet une compréhension enrichie et plus nuancée des stratégies de performance dans le secteur des agences de voyage en ligne. Ces trois axes théoriques, lorsqu'ils sont intégrés, offrent une perspective complète qui aide à comprendre non seulement comment les entreprises peuvent tirer profit de leur position sur le marché, mais aussi comment elles peuvent naviguer dans des environnements de plus en plus compétitifs et dynamiques.

En combinant la théorie des ressources et la théorie du premier entrant, il devient évident que l'avantage compétitif dans le secteur des agences de voyage en ligne ne repose pas uniquement sur le moment d'entrée, mais également sur la capacité à maintenir et à exploiter des ressources et les compétences stratégiques uniques. La théorie des ressources met en avant la capacité d'une entreprise à reconfigurer ses ressources et à s'adapter rapidement aux changements du marché pour maintenir sa compétitivité à long terme, tandis que la théorie du premier entrant accentue l'importance de capturer des parts de marché dès le début. L'association des deux approches montre que l'avantage du pionnier peut être renforcé par des ressources rares, inimitables qui permettent aux entreprises de capitaliser sur leur position initiale.

L'intégration de la dynamique concurrentielle avec la théorie des ressources et la théorie du premier entrant met en lumière le fait que l'ordre d'entrée et l'exploitation des ressources sont tous deux affectés par les actions des concurrents. En effet, la dyade actio-réaction des concurrents influencent fortement la performance des agences de voyage en ligne, que celles-ci soient pionnières ou suiveuses. La dynamique concurrentielle (Chen, 1996, Chen et al., 2021) suggère que la compétition n'est pas statique. Elle se caractérise par des ajustements constants où les entreprises doivent répondre non seulement aux innovations des concurrents mais aussi aux changements du marché et des technologies. L'association de ces théories permet de mieux comprendre comment la compétition peut modifier la valeur d'un avantage de pionnier, en fonction de l'intensité de la concurrence et de la réactivité des concurrents.

Pour les agences de voyage en ligne, il est essentiel de s'assurer que leur avantage de premier entrant soit maintenu par des investissements stratégiques dans des capacités d'innovation et des ressources difficiles à imiter. Par exemple, les agences de voyage en ligne peuvent investir dans des technologies avancées comme l'intelligence artificielle ou des systèmes de gestion de la relation client qui leur permettent non seulement de capter l'attention du marché mais aussi de fidéliser les clients à long terme. De plus, l'exploitation des bases de données clients et l'intégration de services personnalisés renforceront la position concurrentielle des pionniers face aux suiveurs qui tentent de rattraper leur retard.

Ils doivent également surveiller attentivement les actions des concurrents et réagir de manière proactive afin de préserver leur position sur le marché. Les stratégies de veille concurrentielle et d'innovation continue deviennent donc des outils essentiels pour les agences de voyage en ligne qui souhaitent garder leur position dominante.

Pour conclure, les agences de voyage en ligne doivent non seulement protéger et exploiter leurs ressources internes, mais aussi rester agiles et réactives face à une concurrence de plus en plus forte

et à un marché en perpétuelle évolution. Ce cadre intégré offre ainsi une meilleure compréhension des leviers nécessaires pour réussir dans un secteur où la compétitivité et l'innovation sont primordiales.

Pour les voies futures de recherche nous suggérons l'intégration de l'intelligence artificielle et la responsabilité sociétale des entreprises en termes de ressources qui offrent un potentiel considérable pour repenser l'avantage concurrentiel dans un environnement dynamique. L'intelligence artificielle, en tant que ressource stratégique, permet aux entreprises de transformer la gestion et l'exploitation des données, optimisant ainsi la personnalisation des services, la prédiction des comportements des consommateurs et l'efficacité opérationnelle. Ces capacités peuvent renforcer l'avantage compétitif des entreprises, notamment dans des secteurs comme les agences de voyage en ligne, où l'exploitation des technologies avancées est cruciale pour l'innovation et la différenciation (Huang & Rust, 2021). Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises devient une ressource intangible essentielle qui peut constituer un facteur clé de différenciation dans un contexte où les consommateurs et les parties prenantes exigent de plus en plus de transparence et de pratiques responsables. Des recherches récentes suggèrent que l'engagement en RSE peut améliorer la légitimité des entreprises et leur permettre de bâtir un capital social et environnemental difficilement imitable, soutenant ainsi leur position stratégique à long terme (Michelini et al., 2019). En combinant ces deux ressources l'IA et la RSE, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance mais aussi renforcer leur avantage concurrentiel et leur acceptation sociale, ouvrant ainsi de nouvelles voies pour la recherche sur les compétences dynamiques et l'adaptation stratégique dans un environnement en constante évolution (Pitelis et al., 2023; Teece, Teece, 2018, 2022).

BIBLIOGRAPHIE :

- Agarwal, R., & Gort, M. (2004). The evolution of markets and entry, exit, and survival of firms. *Strategic Management Journal*, 25(3), 171-179.
- Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2023). Macro-environmental factors and the persistence of first-mover advantage. *Journal of Strategic and International Studies*, 13(2), 35-50.
- Ahuja, G., Polidoro, F., & Mitchell, W. (2023). Competitive dynamics in new market categories: A study of rival firms' responses. *Academy of Management Review*, 48(1), 50-71.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Arrègle, J.-L., & Quélin, B. (2001). Stratégies: actualité et futurs de la recherche. In *Stratégies, Actualités et Futurs de la Recherche* (pp. 273-288). Vuibert.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (2021). Resource-based theory: An overview and assessment of its progress. In *Handbook of Research on Competitive Strategies and Risk Management in the Global Economy* (pp. 14-36). Edward Elgar Publishing.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson Education.
- Barney, J. B., & Zhang, Z. (2021). Resource-based theory and dynamic capabilities: Implications for business strategy. *Journal of Strategic Management*, 42(3), 520-535.
- Bettis, R. A., & Weeks, W. A. (1987). Risk/return performance of firms competing in the growth industry. *Strategic Management Journal*, 8(5), 409-428.
- Bettis, R. A., Gambardella, A., & Helfat, C. E. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 41(3), 478-493.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). The Competitive Dynamics of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1315-1328.
- Chavez, D. E., & Chen, H. (2022). First-mover advantages and innovation success: a contingency approach. *Journal of Business Research*, 144, 1-13.
- Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics: A conceptual framework. *Journal of Management*, 35(1), 97-118.
- Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed and strategic flexibility: A study of dynamic competitive environments. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1224-1253.

- Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The role of competitor dependence and action timing. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2021). Competitive dynamics in strategic management: A critical review. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1290-1315.
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). The impact of competitive actions on market share dynamics. *Academy of Management Journal*, 35(4), 757-779.
- Chen, M.-J., Michel, J. G., & Lin, W. (2021). Worlds Apart? Connecting Competitive Dynamics and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cool, K., Almeida Costa, L., & Dierickx, I. (2002). Constructing competitive advantage. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 55-71). Sage Publications.
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2021). Dynamic Capabilities and Competitive Advantages as Mediator Variables between Market Orientation and Business Performance. *Journal of Strategy and Management*, 14, 187-206.
- Costa, J. M., Silva, R. A., & Almeida, M. A. (2024). Creating sustainable competitive advantages through dynamic capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 32(2), 214-235.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press.
- D'Aveni, R. A. (2021). The impact of competitive dynamics in a digital age. *Strategic Management Review*, 28(1), 45-67.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Duarte Alonso, A., Bresciani, S., & Filho, M. L. (2018). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Literature Review. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2).
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., O'Brien, S., & O'Shea, M. (2018). Dynamic capabilities in small firms: Factors, processes and outcomes. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(4), 383-404.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2019). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10), 1105-1121.
- El Akremi, A., & De Witte, H. (2015). Organizational capabilities, competitive advantage and firm performance: Empirical evidence. *Management International Review*, 55(1), 69-95.

- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Méthodologie des recherches en management* (3e éd.). Vuibert.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The timing of competitive moves: The role of competitive responses. *Academy of Management Journal*, 42(5), 502-529.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2022). Competitive dynamics in volatile industries: The role of market entry and exit. *Strategic Management Journal*, 43(7), 1452-1471.
- Franco, M., & Rodríguez-Pinto, J. (2016). The impact of first-mover advantages in rapidly changing markets: Evidence from the tourism sector. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 112-123.
- Gordini, N., & Viganò, F. (2022). Innovation and digital transformation in the resource-based view: Emerging trends and future research directions. *Journal of Business Research*, 150, 212-227.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-entry experience. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 693-718.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2020). Understanding dynamic capabilities: Progress and challenges. *Strategic Management Journal*, 41(9), 1301-1320.
- Hernandez, E., Lee, J. W., & Zhang, Y. (2020). Resource-based view and innovation in high-tech industries: The moderating role of market conditions. *Technovation*, 93-94, 102024.
- Hernandez, P., & Santos, P. (2020). Competitive strategies in the digital era. *Strategic Management Journal*, 41(5), 1335-1355.
- Hsiao, Y.-C., Chen, C.-J., Guo, R.-S., & Hu, K.-K. (2017). First-mover strategy, resource capacity alignment, and new product performance: a framework for mediation and moderation effects. *R&D Management*, 47(1), 75-87.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (2020). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 84(5), 53-72.
- Koenig, H. (1999). La gestion stratégique des ressources dans un environnement dynamique. *Revue Internationale de Gestion*, 24(2), 35-47.

- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Kumar, A. T. V., & Manikandan, K. S. (2022). Business group affiliation and competitive repertoire: Evidence from India. *Asia Pacific Journal of Management*, 477-505.
- Lee, G. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Competitive responses to market entry: A dynamic view. *Strategic Management Journal*, 21(6), 587-609.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2008). First-mover advantages. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management* (pp. 197-199).
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2015). The relationship between first-mover advantages and market dynamics. *Industrial Marketing Management*, 47, 32-43.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2020). First-mover advantages and the sustainability of competitive advantage in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 41(4), 629-652.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2022). First-mover advantages revisited: A perspective and framework. *Strategic Management Journal*, 43(2), 300-320.
- Lopes da Costa, R., Geraldés, R., Pereira, L., Gonçalves, Á., & Geraldés, J. (2024). Creating sustainable competitive advantages through dynamic capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 32(2), 214–235.
- Luo, X., Zhang, J., & Li, X. (2021). Timing and resources: The dynamic relationship between first movers and latecomers in high-tech sectors. *Journal of Business Research*, 126, 57-67.
- MacMillan, I. C., McCaffrey, M., & Van Wijk, D. (1985). Competitor analysis: A new approach to marketing strategy. *Journal of Marketing*, 49(4), 28-39.
- Miller, D., & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 1-26.
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1999). Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 24(3), 390-412.
- Nafizah, U. Y., Roper, S., & Mole, K. (2024). Estimating the innovation benefits of first-mover and second-mover strategies when micro-businesses adopt artificial intelligence and machine learning. *Small Business Economics*, 62(1), 411–434.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press.
- Nyang'au, V. N., Maronga, E., & Omari, S. (2021). Sustained competitive advantage: A systems perspective on the contribution of resource-based view, market-based view, and dynamic capabilities. *International Journal of Scientific and Academic Research*, 6(4), 1–15.

- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pitelis, C. N., Teece, D. J. & Yang, H., 2023. Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 60(7), pp.2041–2082
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Robinson, W. T., Fornell, C., & Sullivan, M. W. (1992). Are market pioneers inherently stronger than later entrants? *Strategic Management Journal*, 13(3), 175-189.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Strategic management and dynamic capabilities: The theory of the firm in the era of complex and turbulent environments. *Long Range Planning*, 30(4), 458-471.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1991). The impact of competitive behavior on market structure. *Academy of Management Journal*, 34(3), 604-614.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. (1989). Competitive dynamics: A conceptual framework. *Strategic Management Journal*, 10(4), 405-420.
- Suarez, F. & Lanzolla, G. (2005). The half-truth of first-mover advantage. *Harvard Business Review*, 83 (4), 121-127.
- Suarez, F. & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32, 377-392.
- Teece, D. J. (2022). Big Tech and Strategic Management: How Management Scholars Can Inform Competition Policy. *Academy of Management Perspectives*, 36(4), 417-436.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wamba, S. F., Akter, S., & Hossain, M. (2022). Competitive dynamics and strategic actions in the digital era: A multi-industry perspective. *International Journal of Information Management*, 62, 102432.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Young, S., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1996). The impact of competitive moves on firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1207-1223.
- Zhang, M., Liu, Y., & Li, J. (2020). Market dynamics and first-mover advantage in high-tech industries: A macroeconomic perspective. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106179.

- Zhang, Y., Liu, Z., & Wang, C. L. (2020). Strategic responses to competitive dynamics: Evidence from the digital economy. *Journal of Business Research*, 116, 346-355.