

- IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

**AIMS 2000**

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

## **L'ordre d'entrée des firmes lors de la phase d'émergence d'un marché : une approche par les compétences**

Valérie CLAUDE-GAUDILLAT<sup>1</sup>- Groupe HEC  
1, rue de la Libération 78351 Jouy-en-Josas cedex

tél : 01 39 67 72 68, fax : 01 39 67 94 54

claudev@hec.fr

Bertrand QUELIN - Groupe HEC

1, rue de la Libération 78351 Jouy-en-Josas cedex

tél : 01 39 67 72 70, fax : 01 39 67 94 54

quelin@hec.fr

MOTS CLES : ORDRE D'ENTREE, COMPETENCES, INCERTITUDE, NOUVEAUX MARCHES

---

<sup>1</sup> Correspondance à adresser à Valérie Claude-Gaudillat Groupe HEC/ Département SPE, 1, rue de la Libération, 78351 Jouy-en-Josas cedex



## Introduction

Les nouveaux marchés jouent un rôle particulier dans la stratégie des entreprises. Ils représentent des opportunités mais aussi des menaces. Un nouveau marché est une menace pour une firme dont l'avantage concurrentiel est remis en cause par une nouvelle dynamique de marché. A l'inverse, un nouveau marché peut être une source d'opportunités pour une firme l'envisageant comme voie de développement stratégique.

Un thème inhérent à la problématique stratégique d'un nouveau marché est celui de l'ordre d'entrée. En effet, l'ordre d'entrée des firmes n'est pas sans conséquence sur les conditions de rentabilité future ainsi que sur le niveau de part de marché atteignable. Le fait d'être le premier sur un marché peut permettre de se constituer un avantage en raison de mécanismes tels que le leadership technologique, la capacité à préempter des actifs rares, les coûts de transfert et le choix des acheteurs sous incertitude. A l'inverse, une entrée plus tardive peut permettre de bénéficier des investissements des premiers entrants, de la résolution de l'incertitude et de discontinuités technologiques (Lieberman et Montgomery, 1988, 1998).

L'ordre d'entrée sur un nouveau marché est un thème largement étudié par les chercheurs tant au niveau conceptuel qu'empirique, notamment au niveau de sa relation avec la performance de l'entreprise. Cet engouement s'explique par la volonté d'identifier dans quelle mesure une entrée précoce ou tardive est source d'avantage concurrentiel, les implications au niveau managérial étant essentielles.

Les résultats des études sont toutefois contradictoires, certaines allant dans le sens d'un avantage aux premiers entrants (Lambkin, 1988 ; Mascarenhas, 1992a, 1992b ; Bond et Lean, 1977 ; Whitten, 1979 ; Biggadike, 1979 ; Robinson et Fornell, 1985 ; Urban et al., 1986 ; Miller, Gartner et Wilson, 1989) alors que d'autres concluent à un avantage pour les seconds entrants (Lieberman et Montgomery, 1988). Certaines études font état de l'absence d'avantage significatif tant pour les premiers entrants que pour les seconds entrants (Aaker et Day, 1986 ; Vanhonacker et Day, 1987 ; Teplensky, Kimberly, Hillman et Schwartz, 1993).

En revanche, l'ordre d'entrée reste très peu analysé au travers d'une perspective basée sur la Théorie de la Ressource. Il apparaît aujourd'hui qu'une compréhension fine de la question de l'ordre d'entrée ne peut faire l'économie de la dimension ressources et compétences, ces dernières étant la source de l'avantage concurrentiel des firmes. De plus, la Théorie de la Ressource (Penrose, 1959) postule que la croissance de la firme est basée sur les ressources et notamment sur leur excédent. L'entrée sur un nouveau marché peut donc être considérée comme une manifestation de cette croissance.

Schoenecker et Cooper (1998) ont récemment intégré la notion de ressources et compétences à l'étude de l'ordre d'entrée sur un marché. Ces auteurs lient l'ordre d'entrée de la firme à la possession de ressources intangibles et financières et d'attributs organisationnels. La non-significativité partielle de leur modèle ne permet pas d'établir de conclusions définitives. Il nous paraît toutefois opportun de considérer leur travail comme un point de départ en raison de l'originalité de la question posée.

Nous considérons qu'une dimension supplémentaire peut être ajoutée à ces études : celle de la phase d'émergence d'un nouveau marché. En effet, cette phase joue un rôle tout à fait clé pour

la constitution d'un nouveau marché.

L'incertitude pèse sur les conditions de rentabilité alors que des investissements importants sont requis pour participer au développement du marché. D'une manière générale, les managers se focalisent sur le risque financier, c'est à dire la difficulté pour obtenir des retours financiers satisfaisants pour un investissement. Ce risque fait toutefois l'objet d'un arbitrage avec le risque concurrentiel qui est lié à l'incapacité d'obtenir à terme une position compétitive satisfaisante en raison d'un manque d'investissements initiaux. Une firme qui privilégierait le risque financier, à savoir une stratégie basée sur des investissements 'prudents' prend le risque de ne pas investir suffisamment pour sécuriser ses positions concurrentielles actuelles et préparer ses positions futures. A l'inverse, une firme qui multiplie les investissements pour développer des positions futures prend le risque de difficultés financières pouvant la conduire au dépôt de bilan. Ce dilemme est exacerbé dans le cas d'un marché émergent.

De plus, les firmes n'ont aucune garantie que le marché sur lequel elles envisagent d'entrer va se développer et s'il se développe effectivement, son rythme de développement reste une inconnue. Certains marchés sont régulièrement annoncés comme devant connaître un fort développement mais leur taux de croissance reste faible. L'existence même du marché concerné peut être remise en question si son développement ne correspond pas aux prévisions des firmes entrées sur le marché.

Nous voulons donc développer des propositions de recherche visant à expliquer l'ordre d'entrée des firmes lors de la phase d'émergence d'un marché par les compétences qu'elles détiennent. Ce travail s'inscrivant dans une perspective de cadrage de recherche, les hypothèses dégagées ne sont pas testées.

Traiter la question de l'ordre d'entrée dans le cadre de la phase d'émergence en s'appuyant sur une approche compétences nécessite, en préambule, de donner une définition d'un marché émergent. Nous donnerons cette définition dans la section 1. La section 2 mettra en avant une dichotomie entre nouveaux acteurs et firmes établies. La section 3 nous conduira à nous interroger sur l'existence éventuelle d'un lien entre le type d'acteur et l'entrée sur un marché en cours de constitution. L'impact de la base de compétences des firmes sur l'ordre d'entrée sera ensuite étudié dans la section 4. Enfin, nous élargirons, dans la section 5, la discussion à la relation entre l'ordre d'entrée et le mode d'entrée sur le marché.

## 1- Une définition de l'émergence d'un marché

Le terme marché émergent commence à se diffuser dans la littérature mais il reste globalement peu utilisé. A titre d'exemple, nous n'avons identifié que deux articles du *Strategic Management Journal* qui utilisent ce vocable de manière explicite (Teplensky, Kimberly, Hillman et Schwartz, 1993 ; Schoenecker et Cooper, 1998).

Teplensky et al. (1993) citent trois caractéristiques d'un marché émergent mais ils ne s'attardent pas sur une définition. En outre, le terme "emerging market" est utilisé sans distinction par rapport au terme nouveau marché utilisé par d'autres auteurs. En effet, Teplensky et al. (1993) citent un certain nombre d'études (ex : Porter, 1980 ; Teece, 1987 ; Lambkin, 1988 ; Lieberman et Montgomery, 1988 ; Mitchell, 1989, 1991) consacrées à

l'entrée sur un marché mais sans spécifier les différences de ces marchés par rapport à celui qu'ils étudient. De leur côté, Schoenecker et Cooper (1998) ne donnent aucune définition d'un marché émergent.

Une explication pourrait être le souci de rajeunir la notion de nouveau marché par l'utilisation d'un terme plus "actuel". Nous penchons pour une autre explication qui est que le terme "marché émergent" induit beaucoup plus une notion de progression dans le temps que celui de "nouveau marché" et permet de situer avec précision la phase du marché étudiée par rapport au cycle de vie.

Il est par ailleurs intéressant de remarquer que les études empiriques portant sur des nouveaux marchés concernent plutôt des extensions de marché. Un exemple est l'industrie de l'imagerie médicale étudiée par Mitchell (1989, 1991) et par Mitchell et Singh (1993). Dans ces conditions, il est difficile d'affirmer que les firmes sont sur un terrain entièrement nouveau, la proximité entre les marchés étant forte. De plus, la littérature sur les nouveaux marchés ne se focalise pas sur une phase spécifique mais tend à considérer l'ensemble du cycle de vie d'un marché. Une forte rationalisation ex-post est alors inévitable.

Les conclusions de ces études pourraient donc être différentes avec des marchés dont le caractère nouveau est nettement plus marqué. Notre volonté d'introduire le concept de marché émergent répond donc à un double objectif : s'intéresser à des marchés présentant un fort caractère de nouveauté et prendre en compte spécifiquement la phase initiale de construction de ces marchés. L'objectif de cette recherche n'est donc pas d'opposer deux concepts mais de préciser un concept que nous considérons comme insuffisamment défini.

Le vocable "marchés émergents" peut désigner des marchés comme les pays de l'ex-URSS. Ces marchés ont une dimension géographique et répondent à des critères tels que le niveau d'industrialisation. Ils sont clairement en dehors du champ de cette étude.

Teplensky, Kimberly, Hillman et Schwartz (1993) caractérisent un marché émergent par de hauts niveaux d'incertitude en raison d'un manque d'expérience précédente, de changements rapides de la technologie et du marché. Nous nous appuyons sur leur travail pour définir un marché émergent. Etant intéressés par l'étude du lien entre ordre d'entrée et compétences dans ce cadre spécifique, nous ajoutons comme principale dimension la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles compétences en raison de la diffusion d'innovations technologiques radicales.

La définition d'un marché émergent que nous proposons est donc la suivante : *Un marché émergent est un marché en cours de formation suite à la diffusion d'innovations technologiques radicales. Cette diffusion est liée principalement à l'action de nouveaux acteurs qui sont des firmes spécialisées. L'entrée sur un tel marché nécessite de mettre en œuvre de nouvelles compétences spécifiques ou de nouvelles combinaisons de compétences. Cette phase initiale de constitution d'un marché nouveau est caractérisée par une incertitude très forte partagée par l'ensemble des acteurs et par des changements rapides.*

*A ce stade, les firmes établies s'interrogent sur l'opportunité d'entrer sur ce marché. Elles ne possèdent, dans le meilleur des cas, que partiellement ces compétences. Elles doivent donc acquérir les compétences qui leur font défaut pour pouvoir entrer.*

On peut citer comme marché émergent, l'exemple du marché des services en ligne sur Internet.

## 2 - Une dichotomie nouveaux acteurs / acteurs existants

Les articles consacrés aux comportements des acteurs dans le cadre de nouveaux marchés ou marchés émergents ne prennent en compte que des firmes établies (ex : Mitchell, 1991 ; Schoenecker et Cooper, 1998).

A ce propos, nous pouvons remarquer que la littérature 'Resource-Based View' est quasi exclusivement consacrée aux firmes existantes. Les auteurs qui traitent de l'ordre d'entrée prennent en compte des nouveaux acteurs mais, comme nous l'avons noté précédemment, il s'agit surtout de firmes exerçant préalablement sur d'autres marchés (ex : Mitchell, 1989, 1991 ; Penner-Hahn, 1997 ; Schoenecker et Cooper, 1998). On ne peut donc parler de nouvelles firmes. Il est d'ailleurs surprenant que la majorité des recherches ignore les nouvelles entreprises alors que les créations d'entreprises constituent une composante essentielle de la dynamique des nouveaux marchés. Cela s'explique certainement par la difficulté à obtenir des données sur cette population.

De plus, les nouveaux venus (ou nouveaux entrants) pris en compte dans les études mentionnées sont des firmes déjà existantes qui envisagent le nouveau marché dans une optique de diversification. Il s'agit de nouveaux venus pour l'industrie mais pas de nouveaux acteurs.

Une distinction qui nous paraît plus pertinente dans le cadre d'un nouveau marché est celle entre les firmes déjà existantes et les firmes nouvellement créées pour opérer sur ce marché. En effet, une firme établie qui entre sur un marché émergent dispose de ressources et de compétences qui ne sont pas toutes adaptées mais dont on peut penser que certaines lui seront utiles. A l'inverse, une firme créée spécifiquement pour opérer sur ce marché disposera *a priori* de peu de ressources mais celles-ci devraient être plutôt bien adaptées au nouveau marché.

Il nous paraît donc judicieux d'introduire une distinction entre les types d'acteurs. La suite de notre argumentation sur la liaison entre l'ordre d'entrée et le type d'acteur dans le cadre d'un marché émergent prendra donc en compte cette distinction entre firmes établies et nouveaux acteurs.

Ayant montré l'intérêt d'inclure une dichotomie entre les types d'acteurs, il nous reste à établir une distinction claire et cohérente entre les firmes. Deux critères peuvent être utilisés pour définir le type d'acteur : les liens capitalistiques et les liens en termes de compétences entre les activités de la firme et celles de la firme parent. Les firmes qui n'ont aucun lien capitalistique avec une firme existante sont considérées comme des firmes nouvelles. Les firmes qui ont un lien capitalistique avec une firme existante sont considérées comme des firmes nouvelles si l'activité de la firme parent est sans lien avec les activités de l'entité étudiée. Les firmes qui ont un lien capitalistique avec une firme existante sont considérées comme des firmes existantes si l'activité de la firme parent a un lien direct avec les activités de l'entité étudiée (ce lien direct étant exprimé en terme de possibilités de partage de compétences existantes).

### 3 Type d'acteur / Ordre d'entrée

Une firme qui envisage de participer à un nouveau marché est conduite à s'interroger sur la stratégie à mettre en place dans ce contexte particulier. La forte incertitude qui règne sur un nouveau marché fait qu'elle se trouve confrontée à des incitations opposées pour entrer : attendre que les incertitudes techniques et de marché soient levées ou prendre une position forte rapidement. Certains types d'acteurs sont-ils plus à même d'avoir un comportement de premier entrant ou de second entrant ?

#### **Qui sont les premiers entrants sur un marché émergent ?**

Dans les travaux de Abernathy et Utterback (1978), les premières entreprises à introduire des innovations sont plutôt des nouveaux venus et les firmes établies sont plus susceptibles d'être des suiveurs. Le corollaire est que les nouveaux venus sont les premiers à entrer.

Pour Tushman et Anderson (1986), les discontinuités technologiques qui détruisent les compétences sont initiées par de nouvelles firmes et sont associées avec des turbulences accrues de l'environnement, les discontinuités qui développent les compétences sont initiées par des firmes existantes et sont associées avec des turbulences environnementales décroissantes. Ces effets décroissent au cours des discontinuités successives.

Mitchell (1989, 1991) fait une distinction entre les firmes déjà présentes et les autres firmes qui entrent sur le marché étudié. Les effets de l'ordre d'entrée varient selon le type d'entrant : la performance d'un nouvel entrant est affectée par son ordre d'entrée par rapport à l'ensemble des autres entrants alors que la performance d'un acteur traditionnel est affectée par son ordre d'entrée par rapport aux autres acteurs traditionnels et non par rapport à l'ensemble des acteurs (Mitchell, 1991).

Dans l'écologie des populations de Hannan et Freeman (1977, 1984), l'inertie organisationnelle fait que si l'apparition de nouveaux produits implique des changements majeurs alors ces derniers sont plutôt le fait de nouveaux entrants.

D'autres travaux parmi les plus récents introduisent également cette distinction entre les firmes établies et les nouveaux entrants (ex : Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Lampel et Shamsie, 1998).

Pour Teece, Pisano et Shuen (1997), les innovations radicales sont souvent introduites par les nouveaux entrants car les entreprises déjà présentes développent des processus organisationnels distincts qui ne peuvent supporter la nouvelle technologie.

Thomas (1995,1996) a démontré dans une étude de l'industrie des céréales prêtes à consommer que les firmes établies entrent en premier lorsque les changements sont incrémentaux. L'entrée dépend donc du degré de changement entre les générations de produits et la valeur des ressources et capacités existantes.

Henderson et Clark (1990) et Henderson (1993) affirment que dans le cas d'un changement radical, les firmes établies sont gênées par leurs capacités existantes et sont donc incapables de s'adapter. Leonard-Barton (1982) aboutit à la même conclusion en introduisant la notion de compétences 'architecturales'.

Globalement, les travaux sur l'ordre d'entrée considèrent que les nouveaux acteurs mettent en œuvre les innovations radicales ("competence-destroying") et que les firmes établies lancent les innovations incrémentales. Cette conclusion va également dans le sens des recherches sur le first-mover avantage qui indiquent, dans leur majorité, que les firmes pionnières sont plutôt des nouveaux venus. On peut donc en déduire que les premiers entrants sur un nouveau marché émergent sont plutôt des nouvelles firmes.

### **Qui sont les deuxièmes entrants sur un marché émergent ?**

Nous avons établi que les premiers à entrer sur un nouveau marché sont plutôt des firmes nouvelles. Posons nous maintenant la question des firmes qui entrent dans un deuxième temps. S'agit-il de firmes déjà existantes ou de nouveaux acteurs ?

Dès les premiers développements d'un nouveau marché, les firmes établies ne vont pas manquer de s'y intéresser. En effet, les perspectives de croissance élevées sont perçues par les managers comme des opportunités de marché à ne pas négliger (Aaker et Day, 1986). Les firmes qui saisissent ces opportunités et se développent ont d'ailleurs une survie plus élevée et obtiennent des niveaux de parts de marché supérieurs à ceux des firmes qui restent centrées sur leurs activités (Mitchell et Singh, 1993).

L'incertitude est une dimension clé d'un nouveau marché. Les grandes firmes peuvent être mieux préparées pour attendre que l'incertitude soit résolue ou se couvrir en maintenant un portefeuille d'investissement plus flexible (Lieberman et Montgomery, 1988). Mitchell (1991) souligne en reprenant les conclusions de Williamson (1975, 1988) et d'Aaker et Day (1986) qu'une entrée précoce présente des risques comme celui de développer des actifs idiosyncratiques qui peuvent se révéler inadaptés par la suite.

L'entrée des firmes existantes peut présenter un effet boule de neige avec l'entrée de quelques firmes provoquant l'entrée d'autres firmes. Sur ce point, l'analyse des causes de diversification dans les grandes entreprises nord-américaines au cours du XX<sup>ème</sup> siècle a montré que l'accroissement du nombre de firmes se diversifiant augmente la probabilité que d'autres firmes se diversifient (Fligstein, 1991). Cette focalisation est renforcée dans le cas de firmes appartenant aux mêmes groupes stratégiques. En effet, les managers semblent faire preuve d'un manque d'imagination lors du choix de nouvelles positions de marché puisqu'ils se contentent souvent d'imiter les organisations comparables (Greeve, 1998).

Le concept de fenêtre stratégique (strategic window) développé initialement par Abell (1978) indique qu'il existe une période optimale d'entrée sur un marché qui permet à une firme de déployer ses ressources avec un maximum d'efficacité. Certes, comme le soulignent Robinson, Fornell et Sullivan (1992), la fenêtre stratégique pour une entrée sur le marché tend à s'ouvrir à plusieurs reprises pour différentes catégories d'entrants.

Mitchell (1991) introduit une notion de double-horloge ('dual clock') pour étudier l'influence de l'ordre d'entrée sur la performance des firmes. L'un des facteurs de la réussite des firmes établies sur un nouveau marché est leur ordre d'entrée par rapport aux autres firmes établies. Si une firme existante entre tardivement par rapport aux autres firmes établies alors sa survie dans l'industrie est compromise.

Une firme entrant en retard par rapport à ses concurrents potentiels et laissant "sa" fenêtre

stratégique se refermer verrait donc probablement son avenir au sein de la nouvelle industrie compromis.

L'argumentation que nous venons de développer va clairement dans le sens d'une prééminence des nouveaux acteurs lors de la phase initiale, les firmes existantes entrant au cours d'une deuxième phase à un rythme relativement élevé en raison de phénomènes d'imitation. Une question qui se pose alors est celle de l'entrée éventuelle de nouveaux acteurs dans un deuxième temps.

### **Les nouveaux acteurs vont-ils entrer dans une deuxième phase ?**

L'entrée des nouveaux entrants au cours d'une deuxième phase pose un certain nombre de problèmes. En effet, même s'ils possèdent au moins une capacité spécialisée, les nouveaux entrants manquent souvent de la capacité de support possédée par les acteurs traditionnels (ex : réputation établie, distribution à grande échelle, services, capacité à développer une R&D incrémentale qui dépend fréquemment d'une capacité à comprendre en détail les attentes des utilisateurs et nécessite donc des liens forts avec eux). Or la possession des actifs complémentaires, spécialisés ou co-spécialisés est un facteur de succès (Teece, 1986). Les nouveaux entrants ont la possibilité de construire ces actifs spécialisés avant l'entrée des acteurs traditionnels (Mitchell, 1991) mais cette option paraît difficile à mettre en œuvre après l'entrée des firmes existantes.

Un nouvel acteur entrant en même temps que les firmes établies aurait donc peu d'opportunités pour développer un avantage concurrentiel défendable. Le risque principal pour les nouveaux entrants est alors de ne pouvoir bénéficier ni des avantages associés à une entrée précoce ni de ceux liés à une entrée dans un second temps (Lieberman et Montgomery, 1988). Sur ce point, les études conduites par Robinson et Fornell (1985), Urban *et al.* (1986) et Lambkin (1988) concluent que les firmes pionnières développent un avantage lorsqu'elles entrent en premier sur un nouveau marché.

A notre connaissance, peu d'industries font état de nouveaux acteurs qui aient réussi une entrée postérieure à celle des firmes établies. Mitchell (1989) précise d'ailleurs qu'une firme contrôlant les actifs complémentaires adéquats pourrait en théorie commencer plus tard que les autres et terminer numéro un. Les nouvelles firmes ne disposant pas *a priori* de ces actifs, elles ne pourront s'appuyer sur cet élément pour rattraper le retard lié à une entrée tardive.

Les principaux éléments qui ont été mis en évidence au niveau de cette discussion concernent le lien entre le type d'innovation et l'ordre d'entrée ainsi que le lien entre les caractéristiques organisationnelles de la firme (nouvelle firme / firmes établies) et l'ordre d'entrée. Quelle que soit l'approche retenue pour analyser l'ordre d'entrée, les conclusions de ces études penchent pour une entrée plus rapide des nouvelles firmes par rapport aux firmes existantes dans le cadre d'un nouveau marché. Nous formulons donc les hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèse 1a :** Dans un marché émergent, les nouvelles firmes tendent à être des premiers entrants

**Hypothèse 1b :** Dans un marché émergent, les nouvelles firmes tendent à ne pas être des seconds entrants

**Hypothèse 1c :** Dans un marché émergent, les firmes existantes tendent à être des seconds entrants

**Hypothèse 1d :** Dans un marché émergent, les firmes existantes tendent à ne pas être des premiers entrants.

#### 4 Impact du marché émergent sur la base de compétences des firmes existantes / Ordre d'entrée

Dans la continuité des hypothèses concernant le type de firme et l'ordre d'entrée, nous nous penchons maintenant sur le lien entre l'ordre d'entrée et la base de compétences détenue par les firmes préalablement à leur entrée.

Selon la situation de leur base de compétences par rapport au marché émergent, les firmes vont-elles prendre des décisions d'entrée précoces ou attendre que l'incertitude initiale diminue ?

Si on se place dans la logique de la Resource-Based View, on peut supposer que les firmes prennent des décisions d'entrée en fonction de leur base de compétences. Prendre en compte la position des compétences par rapport au nouveau marché conduit à envisager deux cas.

Le premier cas concerne un changement important de la structure d'une industrie qui réduirait fortement la valeur des compétences cœur d'une firme (Hamel et Prahalad, 1994). L'émergence d'un marché peut bouleverser la structure d'autres industries et donc être une menace pour certaines compétences. Une firme dont les compétences sont menacées par le marché émergent peut être une firme dont les produits ou services existants deviennent obsolètes suite à l'introduction d'une innovation radicale. Le second cas est celui où certaines compétences d'une firme peuvent être partiellement valorisées sur le nouveau marché.

La discussion qui suit ne s'applique pas aux nouvelles firmes puisque, par définition, elles ne disposent pas d'une base de compétences existantes lors de leur entrée sur le marché. Nous nous concentrons donc sur le lien entre l'impact du marché émergent sur la base de compétences des firmes existantes et leur ordre d'entrée sur le marché.

##### ***Base de compétences menacée et ordre d'entrée***

Ce thème de l'ordre d'entrée par rapport à la menace sur les compétences a fait l'objet d'un certain nombre d'études dont les résultats sont contradictoires.

Les précurseurs sont Tushman et Anderson (1986) qui, dans la continuité des travaux de Abernathy et Clark (1985), ont introduit les notions de "competence-destroying"/"competence-enhancing" pour mettre en évidence que les discontinuités technologiques "competence-destroying" sont initiées par les nouvelles firmes alors que les discontinuités technologiques "competence-enhancing" sont initiées par les firmes établies. Le développement de nouveaux produits et par conséquent de nouveaux marchés représente donc une menace pour la base de compétences des firmes établies. Les discontinuités

technologiques “ competence-destroying ” résultent souvent dans une performance inférieure de la part des firmes établies (ex : Tushman et Anderson, 1986 ; Henderson et Clark, 1990).

Christensen et Bower (1996) ont partiellement remis en cause les conclusions de Tushman et Anderson (1986) en argumentant que les firmes établies ont des difficultés à développer des technologies pour lesquelles la demande des consommateurs est faible dans un premier temps. En effet, l'allocation de ressources dans une firme existante se fait en fonction des besoins de la base de clients. Les firmes établies rencontrent donc des difficultés pour allouer des ressources au développement de nouvelles technologies. Cela conduit à la réussite des nouveaux entrants.

Plusieurs auteurs ont établi un lien entre l'ordre d'entrée et l'existence d'une menace sur les produits clés de la firme sans toutefois faire de référence explicite à la notion de compétences. Les produits développés sont le résultat de l'exploitation d'une base de compétences. La remise en cause des produits pouvant avoir une influence négative sur l'importance stratégique des compétences détenues, il est intéressant de s'appuyer sur les conclusions de ces études.

Mitchell (1989) considère la menace planant sur les produits clés des firmes établies comme étant l'un des trois paramètres influençant le timing d'entrée des firmes établies au même titre que la possession d'actifs spécialisés et l'intensité de la concurrence. Son travail montre qu'une firme existante dont les produits clés sont menacés va entrer plus rapidement que les firmes dont les produits clés ne sont pas menacés.

Thomas (1999) étudie l'ordre d'entrée sous l'angle de l'ordre d'adoption des nouvelles technologies dans un environnement changeant. Il démontre empiriquement que les petites firmes et les nouveaux entrants ont un rythme d'adoption plus rapide que les grandes firmes et les firmes établies quand l'innovation rend les technologies et les produits existants rapidement obsolètes. Les firmes établies dont les compétences sont menacées devraient donc entrer moins rapidement.

Mitchell (1989) note que les théories existantes ont été plus aptes à identifier les raisons pour lesquelles les firmes établies sont des entrants tardifs plutôt que celles permettant d'expliquer pourquoi elles sont parfois précoces. Pour Mitchell (1989), l'ordre d'entrée doit être envisagé comme un arbitrage entre les incitations pour entrer et celles pour attendre.

Dans le même ordre d'idée, Schoenecker et Cooper (1998) soulignent que la menace représentée par un nouveau produit a un effet sur le délai d'entrée d'une firme sur le nouveau marché. Si une part importante du chiffre d'affaires d'une firme est menacée alors la firme peut hésiter à cannibaliser les ventes. D'un autre côté, la firme doit protéger ses revenus et sa base de clients et peut donc être amenée à agir rapidement. Ils concluent que firmes ayant des engagements plus importants vis-à-vis des marchés menacés seront des entrants précoces. Ces deux auteurs n'établissent toutefois pas de lien empirique entre cette menace et l'entrée sur le marché.

Les résultats des études liant la menace d'un nouveau produit et/ou marché avec les compétences ne sont donc pas unanimes. Les discussions sur cette liaison entre la menace pesant sur les compétences et l'ordre d'entrée sont donc toujours d'actualité comme l'indique l'article de Thomas (1999).

L'analyse des résultats de ces études nous confronte à nouveau au fait qu'elles s'inscrivent plus souvent dans un contexte de continuité que de rupture. Par exemple, lorsque Thomas (1999) analyse le marché des disques pour ordinateurs, il s'appuie sur un échantillon de technologies qui sont plutôt des innovations incrémentales. En effet, les technologies prises en compte peuvent être rattachés à plusieurs segments de marché mais il est difficile d'affirmer qu'il s'agit d'une rupture technologique. De même, Mitchell (1989) prend en compte cinq sous-champs de l'industrie de l'imagerie diagnostic médicale dont les liens sont relativement importants.

Les firmes établies qui cherchent à anticiper les effets négatifs de l'innovation par des stratégies alternatives vont rencontrer des difficultés. En effet, un problème majeur pour ces firmes est que leur base de compétences étant remise en cause par le nouveau marché, elles vont avoir des difficultés pour entrer. On peut s'attendre à ce que les firmes effectuent, comme suggéré par Mitchell (1989), un arbitrage entre les avantages et les inconvénients d'une entrée précoce (cf. Lieberman et Montgomery, 1988). Nous considérons toutefois que les avantages l'emportent.

Notons que nous envisageons de mesurer le niveau de menace supporté par une firme par la distance entre le niveau et le type de compétences détenues par la firme préalablement à son entrée sur le nouveau marché et le niveau et le type de compétences requises sur le nouveau marché.

C'est principalement cette notion d'arbitrage entre les inconvénients liés à une entrée précoce et les risques encourus par une firme qui ne se positionnerait pas suffisamment tôt sur le nouveau marché qui nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2a :** Plus les firmes établies disposent de compétences "menacées" par le marché émergent et plus elles vont être des premiers entrants sur ce marché par rapport aux autres firmes établies.

### ***Base de compétences valorisable et ordre d'entrée***

Un deuxième axe de réflexion sur le lien entre base de compétences et ordre d'entrée est celui concernant la valorisation potentielle des compétences existantes sur le nouveau marché. En effet, il est probable que certaines des compétences déjà mises en œuvre par les firmes existantes soient partiellement valorisables sur le nouveau marché.

L'un des axes d'un marché émergent que nous avons mis en avant est la nécessité, pour les firmes qui veulent entrer sur ce marché, de mettre en œuvre de nouvelles compétences. Cette obligation de développer de nouvelles compétences ne signifie toutefois pas que les firmes ne vont pas pouvoir utiliser certaines compétences existantes.

Les compétences ne deviennent donc pas systématiquement obsolètes lorsqu'elles sont utilisées dans un cadre nouveau. En effet, les compétences sont le résultat d'un savoir-faire en action. Elles ne diminuent pas à l'usage mais sont enrichies à mesure qu'elles sont utilisées et partagées et certaines compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée (Amit et Shoemaker, 1993 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1989).

Un marché émergent peut donc être une opportunité pour certaines firmes de valoriser une

partie de leurs compétences.

Vouloir exploiter des compétences dans le cadre d'un nouveau marché est d'ailleurs cohérent avec le fait mis en avant dans la littérature Resource-Based View que le seul moyen pour une firme de maintenir son avantage concurrentiel consiste à exploiter les compétences existantes tout en essayant d'en créer de nouvelles (Sanchez et Heene, 1996).

Comme nous l'avons déjà souligné, les marchés à fort potentiel exercent un attrait souvent irrésistible sur les managers (Aaker et Day, 1986). Il est donc extrêmement tentant, et certainement judicieux, pour une firme possédant une compétence valorisable de chercher à la mettre en œuvre rapidement sur le nouveau marché.

Une firme qui ne chercherait pas à exploiter ses compétences sur un marché émergent encourt le risque de compromettre sa position future sur le nouveau marché. En effet, le risque pour une firme possédant une ou plusieurs compétences potentiellement valorisables qui retarderait son entrée est que d'autres firmes entrées plus tôt aient le temps d'acquérir ou de développer de telles compétences. Il est également envisageable que des firmes possèdent des compétences comparables aient le temps de développer un avantage lié au premier entrant (Lieberman et Montgomery, 1988).

Un autre argument va dans le sens d'une entrée rapide pour les firmes disposant de compétences valorisables, c'est la possibilité de participer à la réduction de l'incertitude. En effet, les firmes qui possèdent des compétences valorisables sur le nouveau marché peuvent, de par leurs actions, être en mesure de réduire, au moins partiellement, l'incertitude sur ce marché. Elles peuvent, par exemple, participer à l'établissement de standards industriels qui leur soient favorables (Lieberman et Montgomery, 1988). Les firmes pouvant influencer la manière dont l'incertitude est résolue, une entrée rapide sera alors attractive (Wernerfelt et Karnani, 1987).

Le risque est donc réel pour une firme possédant des compétences valorisables et n'entrant pas suffisamment tôt sur le marché de voir son avantage concurrentiel potentiel remis en cause.

A cet égard, il est essentiel d'insister sur le fait que, dans la perspective de la Resource-Based View, une compétence utilisée dans un contexte peut ne pas avoir de valeur dans un autre (Amit et Shoemaker, 1993 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Teece, 1986). De plus, l'avantage concurrentiel est difficile à atteindre en raison de la complexité des dimensions des ressources et compétences (Barney, 1996).

Nous ne nous poserons pas ici la question de la pertinence d'une telle stratégie, notre propos n'étant pas de considérer une stratégie optimale mais d'analyser comment les entreprises réagissent en présence d'un marché émergent en fonction des compétences dont elles disposent.

Les principales dimensions qui vont dans le sens d'une entrée rapide des firmes disposant de compétences valorisables sont donc le risque de compromettre la position concurrentielle future en se faisant 'dépasser' par d'autres, l'attractivité d'un nouveau marché et la capacité à influencer l'ordre d'entrée. Tout comme pour les firmes qui ne disposent pas de compétences valorisables, un arbitrage entre les avantages et les inconvénients est à la base de la décision d'entrée.

La prise en compte des dimensions mentionnées précédemment devrait donc conduire les firmes à envisager une entrée rapide en dépit des risques inhérents à une telle stratégie.

**Hypothèse 2b :** Plus les firmes établies disposent de compétences “ valorisables ” sur le marché émergent et plus elles vont être des premiers entrants sur ce marché par rapport aux autres firmes établies.

## 5 - Ordre d'entrée et mode d'acquisition des compétences

A ce stade de notre réflexion, nous voudrions introduire une nouvelle dimension : la liaison entre l'ordre d'entrée et le mode privilégié par les entreprises pour acquérir des compétences nouvelles. A notre connaissance, il n'existe pas d'étude dédiée à cette question dans la littérature.

Dans leur travail sur le lien entre ressources et ordre d'entrée, Schoenecker et Cooper (1998) indiquent avoir contrôlé la liaison entre l'ordre d'entrée et le mode d'acquisition. Cette dernière n'étant pas significative, les deux auteurs ont choisi de ne pas présenter de résultats. Cette non-significativité des résultats est certainement liée à la ‘faiblesse’ générale de leur modèle. Une telle liaison ne peut toutefois être occultée sous prétexte qu'une première étude n'a pas permis d'obtenir des résultats probants.

Trois modes sont identifiés dans la littérature comme permettant d'accéder à des compétences (développement interne, achat, coopérations interorganisationnelles).

Les nouveaux acteurs peuvent-ils accéder à des compétences au travers de chacune des trois alternatives identifiées, l'un des modes est-il exclu ou l'un d'entre eux est-il prééminent ?

Considérons chacune des options en conservant à l'esprit que les nouveaux acteurs sont des firmes spécialisées qui entrent sur le marché avec une dotation limitée voire très limitée en compétences.

La première option concerne l'acquisition de compétences via le marché. Les firmes nouvelles qui envisagent d'utiliser ce mode se heurtent à plusieurs barrières. La première est inhérente à la jeunesse du marché, à savoir que le nombre de cibles disponibles pour un achat est fortement limité (Robinson, Fornell et Sullivan, 1992). Peu de firmes ont eu l'occasion de développer des compétences spécifiques pour le nouveau marché et si elles les possèdent, elles seront peu disposées à les céder sur le marché. La deuxième barrière est inhérente à la firme. Les ressources financières d'un nouvel acteur sont *a priori* limitées. Celui-ci ne peut donc envisager de se lancer dans une politique d'acquisition importante. Cette option apparaît donc comme peu envisageable dans un premier temps.

Une autre difficulté est liée aux capacités organisationnelles de la firme. L'acquisition de compétences via le marché peut réduire le temps d'accès à certains actifs mais elle ne permet pas d'échapper à l'apprentissage et à l'intégration des compétences (Capron, 1996). Or l'apprentissage et l'intégration de compétences font appel à des capacités organisationnelles spécifiques (Henderson et Cockburn, 1994). Ces compétences se développent dans le temps et sont idiosyncratiques. De plus, les capacités organisationnelles doivent être suffisamment développées pour pouvoir s'approprier les bénéfices d'une expansion (Chandler, 1992). On

peut donc présumer que les nouveaux acteurs ne disposent pas de ces compétences ou alors en quantité très limitée.

La deuxième option est celle qui concerne les coopérations interorganisationnelles. Rappelons brièvement les avantages des coopérations. Elles sont une alternative fréquemment utilisée pour accéder à des ressources ou à des compétences détenues par d'autres firmes (Dussauge et Garrette, 1996 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; Ring et Van Den Ven, 1992). Elles ont également pour avantage de partager le risque tout en diminuant l'incertitude et en autorisant la réversibilité (Hagedoorn, 1993). Les nouveaux acteurs devraient donc chercher à acquérir des compétences par l'intermédiaire de ce mode. A nouveau, la jeunesse des nouveaux acteurs peut constituer un handicap. Tout d'abord, une firme ne peut espérer participer à une alliance stratégique que si elle dispose de compétences considérées comme cibles par d'autres firmes. Faisons l'hypothèse que cette situation est envisageable.

Dans le cas où un nouvel acteur pourrait, malgré les obstacles mentionnés, accéder à une alliance, la principale difficulté qu'il rencontrerait est liée à l'appropriation des résultats de cette coopération. En effet, le succès d'une alliance est lié à la capacité d'absorption développée au cours du temps par une firme (Cohen et Levinthal, 1989). La capacité d'absorption d'une firme est une fonction de la connaissance liée précédemment détenue par la firme (Klavans et Deeds, 1997). A la différence d'une firme existante, un nouvel acteur n'aura pas eu l'occasion de développer une telle capacité et ne pourra donc s'appuyer sur elle. De plus, la capacité d'une firme à gérer des coopérations est un facteur important de sa capacité à accéder aux actifs et savoir-faire technologiques de ses partenaires (Prahalad et Hamel, 1990).

Par conséquent, le risque pour une nouvelle firme s'engageant dans des stratégies d'alliances est d'investir dans des coopérations dont elle ne puisse s'approprier une partie des résultats. L'intérêt quant à l'enrichissement de la base de compétences de la firme est alors plus qu'incertain.

Une autre difficulté rencontrée par les nouvelles firmes qui souhaitent conclure une alliance est qu'il existe une compétition pour établir des relations préemptives voire exclusives avec d'autres parties lorsque de nouveaux domaines émergent (Hamel et Prahalad, 1994). Les rapports de force peuvent alors désavantager les nouvelles firmes.

Les alliances sont certes un mode d'acquisition de compétences qui peut être pertinent pour les nouvelles firmes mais notre argumentaire est que ce mode n'est pas celui qu'elles choisissent dans un premier temps en raison des difficultés déjà mentionnées.

La construction de compétences est un processus long, coûteux et dont le résultat est aléatoire. Une firme va rencontrer des difficultés pour développer de nouvelles compétences en interne et ce, quel que soit son statut (nouvelle firme ou firme existante).

Le comportement routinisé de l'entreprise est un obstacle à la construction de compétences par les firmes existantes (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Les nouveaux acteurs n'ont pas construit de routines organisationnelles qui contraignent fortement leur développement (Nelson et Winter, 1982). Comme nous l'avons souligné, c'est un frein pour l'acquisition de compétences via le marché ou via des coopérations interorganisationnelles. En revanche, la 'faiblesse' de leurs routines organisationnelles et donc la faible inertie organisationnelle qui en découle donne aux nouveaux acteurs une marge de manœuvre supérieure à celle des acteurs

traditionnels pour construire les compétences adaptées à leur stratégie de développement. C'est d'ailleurs la principale raison invoquée par les auteurs pour expliquer que les innovations radicales sont introduites par des nouveaux entrants et non par des firmes établies. L'option du développement de compétences en interne est donc une option envisageable pour les nouveaux acteurs.

On peut d'ailleurs s'interroger sur l'existence d'un nouvel acteur qui choisirait de ne pas développer de compétences en interne. Par définition, le stock de compétences détenu par un nouvel acteur est limité et fortement spécialisé. Or, le développement interne permet d'enrichir le stock de compétences par rapport aux compétences existantes (Dierickx et Cool, 1989) et donc de renforcer son avenir. En outre, l'accumulation interne est susceptible d'être la source la plus significative d'actifs imparfaitement substituables et imitables (Markides et Williamson, 1994) et par extension d'un avantage concurrentiel. Un nouvel acteur qui ne consentirait pas les efforts nécessaires au développement de ses compétences ou n'aurait pas la capacité de le faire verrait donc son avenir fragilisé.

Lors du choix d'un mode, les nouvelles firmes sont amenées à prendre en compte plusieurs difficultés : la faiblesse de leur base de compétences, l'absence d'une capacité d'absorption et d'une capacité à gérer des coopérations, la limitation du nombre de cibles pour une acquisition, l'existence d'une compétition pour établir des relations préemptives voire exclusives avec d'autres parties lorsque de nouveaux domaines émergent. En revanche, elles ne rencontrent pas de difficultés liées à un comportement routinisé comme obstacle au développement de compétences en interne.

Sur la base de cette discussion, il apparaît donc que l'achat et les coopérations interorganisationnelles ne sont pas des modes d'acquisition des compétences particulièrement adaptés aux spécificités des nouvelles firmes lors du démarrage d'un marché. A l'inverse, le développement interne est le mieux adapté aux caractéristiques particulières des nouvelles firmes et le plus à même d'influencer favorablement leur développement futur.

**Hypothèse 3 a :** Dans un marché émergent, plus les firmes sont des premiers entrants et plus elles tendent à privilégier le développement interne pour l'acquisition de compétences.

Considérons maintenant l'impact de l'ordre d'entrée sur le comportement des firmes existantes. Le développement de compétences *ex-nihilo* en interne va être particulièrement ardu pour elles. En effet, les firmes établies ont développé des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) qui contraignent leurs choix. Les rigidités cœur (Leonard-Barton, 1992) sont également un frein majeur au développement de nouvelles compétences. En outre, les compétences étant le résultat d'un processus cumulatif (Dierickx et Cool, 1989 ; Hamel et Prahalad, 1994), une firme qui ne dispose pas d'une base minimum de compétences sur laquelle s'appuyer va rencontrer de grandes difficultés pour les développer.

Une firme existante ne disposant pas de compétences de base pourrait envisager de conclure des alliances pour exploiter ou emprunter les compétences d'autres firmes (Hamel et Prahalad, 1994). En terme de coopérations interorganisationnelles, une firme existante qui ne possède pas de compétences de base exploitables sur le nouveau marché se retrouve dans une situation proche de celle d'un nouvel acteur. En effet, si elle ne dispose pas de compétences

valorisables au niveau de coopérations, son accès à celles-ci est compromis. Dans le cas où une firme existante pourrait accéder à des coopérations interorganisationnelles, elle pourrait être en mesure de disposer d'une capacité d'intégration. Mais cette dernière peut ne pas être adaptée aux nouveaux besoins (Quélin, 1997).

En fait, une différence fondamentale entre les firmes existantes et les nouvelles firmes, c'est que les firmes existantes ont un passé. Celui-ci est certes contraignant (exemple des 'rigidités cœur', Leonard-Barton, 1992) mais il peut également être un atout. Les firmes établies peuvent par exemple disposer d'actifs de support (exemple : une capacité financière, une marque ou une réputation) qui sont autant d'atouts pour entrer sur un nouveau marché (Mitchell, 1991).

Si le développement interne est difficilement envisageable de même que les coopérations interorganisationnelles pour les firmes existantes dont les compétences ne sont pas valorisables sur le nouveau marché, les firmes peuvent choisir d'acquérir des compétences via le marché puis de les intégrer.

Une telle stratégie est coûteuse et son résultat est incertain en raison des inconvénients inhérents à une acquisition, notamment en terme d'intégration des compétences (Quélin, 1997 ; Galunic et Rodan, 1998). Elle paraît toutefois possible et presque inévitable dans le cas d'une firme existante dont la base de compétences n'est pas valorisable sur le marché. En effet, la construction de compétences nécessite qu'une base minimale soit présente au sein de l'entreprise. La firme existante ne disposant pas de cette base et ne pouvant attendre de l'avoir développée au terme d'un processus long et hasardeux, elle peut choisir de se la procurer auprès d'une ou plusieurs autres firmes par le biais d'acquisitions. Cette forme apparaît donc comme celle que les firmes choisissant de s'engager dans une stratégie de diversification non liée vont privilégier.

Un frein majeur pour les stratégies d'acquisition est la capacité financière. On peut considérer que les firmes établies qui se lancent dans une stratégie de diversification disposent *a priori* de cet atout. Dans une analyse du lien entre type de ressources et type de diversification, Chatterjee et Wernerfelt (1991) établissent que les ressources financières internes sont plutôt associées à une stratégie de diversification non liée. Les grandes firmes qui se diversifient disposent le plus souvent d'une capacité financière telle que l'échec d'une entrée sur un nouveau marché ne met pas en péril la survie de l'entreprise (Lambkin, 1988).

La difficulté des firmes à développer une nouvelle base de compétences lorsque les liens entre deux activités sont faibles voire inexistantes, le faible intérêt des coopérations interorganisationnelles en l'absence de compétences valorisables, la possibilité de s'appuyer sur une capacité financière nous conduisent à considérer que l'acquisition de compétences via le marché est une stratégie mise en œuvre par les firmes établies qui s'engagent dans une diversification non liée.

Les firmes qui entrent rapidement sont plutôt des nouvelles firmes et nous venons de montrer que les nouvelles firmes tendent à privilégier le développement interne. Les firmes entrant rapidement devraient donc privilégier le développement interne de compétences. A l'opposé, les firmes qui entrent tardivement sont plutôt des firmes établies et les firmes établies tendent à privilégier l'acquisition via le marché ou les coopérations interorganisationnelles. Les firmes

entrant tardivement devraient donc privilégier l'acquisition via le marché ou les coopérations interorganisationnelles. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 b :** Dans un marché émergent, plus les firmes sont des seconds entrants et plus elles tendent à privilégier les coopérations interorganisationnelles ou les achats pour l'acquisition de compétences.

### Conclusion

L'ordre d'entrée reste une thématique centrale dans la recherche en management stratégique, en raison de ses fortes implications managériales. La discussion qui précède a contribué à démontrer cette importance. Elle a mis en évidence l'intérêt d'introduire une problématique compétences pour atteindre une meilleure compréhension des mécanismes de l'ordre d'entrée des firmes et ce plus particulièrement pour comprendre l'ordre d'entrée sur un marché émergent. L'introduction de cette dimension permet notamment de s'affranchir de la distinction classique entre firmes établies et nouveaux entrants, distinction qui a montré les limites de son potentiel explicatif.

Un autre apport de ce travail est d'avoir proposé une définition d'un marché émergent. Ce travail peut donc constituer un complément aux travaux existants sur l'ordre d'entrée sur plusieurs points.

Il nous faut toutefois souligner que ce travail n'est qu'une première étape d'une réflexion qui reste à approfondir. Un point nous paraît devoir faire l'objet d'une attention toute particulière, c'est la notion de compétences. Du point de vue général de la recherche en management stratégique, il est aujourd'hui important de décliner la notion de compétences. Dans le cadre de l'analyse de l'ordre d'entrée des firmes sur un marché émergent, il importe donc d'étudier plus en détail les types de compétences (organisationnelles, technologiques, financières, etc.) qui ont une influence.

Pour conclure ce travail, n'oublions pas de préciser qu'il existe des limites à cette approche de l'analyse du comportement des firmes par leur ordre d'entrée sur un marché. En effet, il existe des marchés pour lesquels le rang d'entrée des firmes a des conséquences limitées sur leur comportement concurrentiel. Il s'agit par exemple de marchés dans lesquels l'environnement institutionnel joue un rôle clé notamment par le biais de la régulation. Le jeu concurrentiel est alors fortement influencé par l'intervention d'acteurs extérieurs et l'ordre d'entrée prend une dimension secondaire.

- Aaker, D., Day, G. (1986), “ The Perils of High-growth Markets ”, *Strategic Management Journal*, 7, p. 409-421
- Abell, D., (1978), “ Strategic Windows “ , *Journal of Marketing*, July, p. 21-26
- Abernathy, W., Utterback, J. (1978), “ Patterns of Industrial Innovation ”, *Technology Review*, 80, p. 97-107
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993), “ Strategic Assets and Organizational Rent ”, *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46
- Barney, J.B. (1986), “ Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy ”, *Management Science*, 32, p 1231-1241
- Barney, J.B. (1991), “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ”, *Journal of Management*, 17, p. 99-120
- Barney, J.B. (1996), “ The Resource-based Theory of the Firm ”, *Organization Science*, 7-5, p. 469
- Capron, L. (1996), “ Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales : test des théories fondées sur les économies d’échelle, le pouvoir de marché et le partage des ressources stratégiques ”, *Thèse de Doctorat*, Groupe HEC
- Chandler, A., (1992), “ Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise ”, *Journal of Economic Perspectives*, 6, p. 79-100
- Chatterjee, S., Wernerfelt, B. (1991), “ The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence ”, *Strategic Management Journal*, 12, p. 33-48
- Christensen, C., Bower, J. (1996), “ Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms ”, *Strategic Management Journal*, 17, p. 197-218
- Cohen, W., Levinthal, D. (1989), “ Innovation and Learning: the Two Faces of R&D ”, *Economic Journal*, 99, p. 569-596
- Collis, D., Montgomery, C. (1995), “ Competing on Resources: Strategy in the 1990s ”, *Harvard Business Review*, 73, p. 118-128
- Dierickx , I., Cool, C. (1989), “ Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage ”, *Management Science*, 35, p. 1504-1511
- Dussauge, P., Garrette, B. (1996), “ Les alliances, une illustration de la théorie des coûts de transaction ”, *L’Expansion Management Review*, 80, p. 104-109
- Galunic, C., Rodan, S., (1998), “ Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation ”, *Strategic Management Journal*, 19-12, p. 1193-1201
- Greeve, H., (1998), “ Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do ”, *Strategic Management Journal*, 19, p. 967-988

- Hagedoorn, J. (1993), " Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnership: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences ", *Strategic Management Journal*, 14, p. 371-385
- Hall, J. (1992), " The Strategic Analysis of Intangible Resources ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 135-144
- Hamel, G., Prahalad, C., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994
- Hamel, G., (1991), " Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances ", *Strategic Management Journal*, 12, p. 83-103
- Hannan, M., Freeman, J. (1977), " The Population Ecology of Organizations ", *American Journal of Sociology Review*, 82, p. 149-164
- Henderson, R., Clark, K., (1990), " The reconfiguration of existing product and the failure of established firms ", *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 9-30
- Henderson, R., Cockburn, I., (1994), " Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, 15, p. 63-84
- Klavans, R., Deeds, D., (1997), " Competence Building in Biotechnology Start-ups: the Role of Scientific Discovery, Technical Development, and Absorptive Capacity ", in R. Sanchez and H. Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management* ", London: John Wiley & Sons Ltd.
- Lambkin, M. (1988), "Orders of Entry and Performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, 9, p. 127-140
- Lampel, J., Shamsie, L. (1998) " Betting on Technological Innovation: Towards a Competence -Based View of First-Mover Advantage ", *working paper*
- Lieberman, M., Montgomery, D. (1988), " First-Mover Advantages ", *Strategic Management Journal*, 9, p. 41-58
- Lieberman, M., Montgomery, D. (1998),. " First-mover (dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View ", *Strategic Management Journal*, 19, p. 1111-1125
- Leonard-Barton, E., (1992), " Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Products Development ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 111-125
- Lippman, S., Rumelt, R. (1982), " Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition ", *Bell Journal of Economics*, Autumn, p. 418-438
- Markides, C., Williamson, P. (1994), " Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance ", *Strategic Management Journal*, 15, p. 149-165
- Mascarenhas, B. (1992a), " Research Notes and Communications First-Mover Effects in Multiple Dynamic Markets ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 237-243
- Mascarenhas, B. (1992b), " Orders of Entry and Performance in International Markets ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 499-510
- Miller, A., Gartner, W., Wilson, R. (1989), " Entry Order, Market Share, and Competitive

- Advantage: A Study of their Relationships in New Corporate Ventures ", *Journal of Business Venturing*, 4, p. 197-209
- Miller, D., Shamsie, J., (1996), " The Resource-Based View of the Firm in two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965 ", *Academy of Management Journal*, 39-3, p. 519-543
- Mitchell, W. (1989) " Whether and When ? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields ", *Administrative Science Quarterly*, 34, p. 208-230
- Mitchell W. (1991), "Dual Clocks; Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain their Value ", *Strategic Management Journal*, 12, p. 85-100
- Mitchell, W., Singh, K. (1993), " Death of the Lethargic: Effects of Expansion into New Technical Subfields on Performance of a Firm's Base Business ", *Organization Science*, 4, p. 152-179
- Nelson R., Winter, S., An Evolutionary Theory of Economic Change, *Harvard University Press*, Cambridge, 1982
- Penner-Hahn, J.D. (1998), " Firm and Environmental Influences on the Mode and Sequence of Foreign Research and Development Activities ", *Strategic Management Journal*, 19-2, p. 149-168
- Penrose, E. (1959), " The Theory of the Growth of the Firm ", *Basil Blackwell*, Oxford
- Porter, M. E. (1980), " Competitive Strategy ", *Free Press*, New York
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990), " The Core Competence of the Corporation ", *Harvard Business Review*, 68, p. 79-93
- Quélin, B., (1997), " Appropriability and Creation of New Capabilities Through Strategic Alliances ", in R. Sanchez and H. Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management* ", London: John Wiley & Sons Ltd.
- Ring, P., Van Den Ven, A. (1992), " Structuring Cooperative Relationships between Organizations ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 483-498
- Robinson, W., Fornell, C. (1985), " Sources of Market Advantages in Consumer Goods Industries ", *Journal of Marketing Research*, 22, p. 305-317
- Robinson, W., Fornell, C., Sullivan, M. (1992), " Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants ? ", *Strategic Management Journal*, 13, p. 483-498
- Sanchez, R., Heene, A. Thomas, H., editors, *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, London, 1996
- Schoenecker, T., Cooper, A (1998), " The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing ", *Strategic Management Journal* , 19, p 1127-1143
- Teece, D.J. (1986), " Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy ", *Research Policy*, 15, p. 285-305
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), " Dynamic Capabilities and Strategic

Management ”, *Strategic Management Journal*, 18, p. 509-533

Teplensky, J., Kimberly, J., Hillman, A., Schwartz, J. (1993), “ Scope, Timing and Strategic Adjustment in Emerging Markets: Manufacturer Strategies and the Case of MRI ”, *Strategic Management Journal*, 14, p. 505-527

Thomas, L. A., (1999), “ Adoption Order of New Technologies in Evolving Markets ”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38, p. 453-482

Tushman, M., Anderson, P. (1986), “ Technological Discontinuities and Organizational Environments ”, *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 439-465

Vanhonacker, W., Day, D., (1987), “ Cross-sectional Estimation in Marketing: Direct versus Reverse Regression ”, *Marketing Science*, 6, p. 254-267

Wernerfelt, B., (1984), “ A Resource-Based View of the Firm ”, *Strategic Management Journal*, 5, p. 171-180

Wernerfelt, B., Karnani, A., (1987), “ Competitive Strategy under Uncertainty ”, *Strategic Management Journal*, 8, p. 187-194

Williamson, O. (1975), “ Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications ”, *Free Press*, New York

Williamson, O. (1991), “ Strategizing, Economizing and Economic Organization ”, *Strategic Management Journal*, 12, p. 75-942