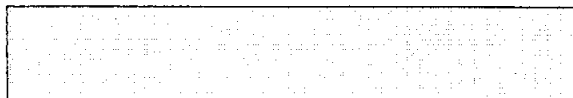


DECF

1/3

SESSION 2002

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE



OBSERVATION LIMINAIRE

*Le sujet posé n'impose pas de problématique unique
et doit permettre de mettre en valeur les qualités d'analyse et de synthèse du candidat.
Les éléments de corrigé proposés ne constituent qu'une orientation possible parmi d'autres.*

▪ Quelques éléments d'introduction

Est-il préférable d'être le premier entrant sur un marché ou d'adopter une stratégie de suiveur ? Si la position de « premier » semble, dans nombre de domaines de la vie, meilleure que celle de « second », il n'en demeure pas moins que, dans le monde de l'entreprise, multiples sont les cas apportant la preuve de l'existence de « mauvais premiers » et de « bons seconds ». En fait, le choix d'être pionnier ou suiveur n'est pas simple à effectuer ; il est le fruit d'une balance, souvent proche de l'équilibre, d'éléments fort nombreux et variés.

▪ Quelques pistes de réflexion sur le sujet

Un certain nombre de points essentiels ou incontournables doivent se retrouver dans les copies, leur absence étant de nature à fragiliser l'ensemble de la démonstration effectuée par le candidat :

- la définition des termes de « pionnier » et de « suiveur » ;
- les conditions de réussite d'une entrée précoce ;
- les avantages et les inconvénients de la position de pionnier ;
- les avantages et les inconvénients de la position de suiveur.

Plus précisément, concernant ces quatre points, qui constituent le cœur du développement, plusieurs idées force doivent être évoquées.

• Définitions des termes de « pionnier » et de « suiveur »

On entend par « pionnier », le premier entrant dans une branche, celui qui, du moins à court terme, dispose d'une situation de monopole de fait.

Quant au « suiveur », il s'agit d'un entrant ultérieur qui contribue par là même à rendre le marché « stratégique » au sens de la microéconomie (comportements de duopole avec firme leader et firme satellite, ou d'oligopole incoordonné).

En fait, une entreprise est en général pionnière sur un marché grâce à l'innovation ; ainsi, le candidat doit-il s'intéresser à la nature et aux différentes formes d'innovations (de produits, de procédés, de processus...). Les références aux auteurs phare dans ce domaine sont nécessaires (A. Smith, D. Ricardo, K. Marx, J. Schumpeter, P. Drucker...) ; de plus, une analyse fine des idées de P. Drucker apparaît ici particulièrement souhaitable.

• Idées relatives aux conditions de réussite d'une entrée précoce sur un marché

Une entreprise ne peut être pionnière sur son marché qu'à plusieurs conditions :

- disposer d'un avantage, qu'il soit stratégique, organisationnel, technologique ou encore commercial, susceptible de constituer une barrière à l'entrée ; ainsi, par exemple, ayant inventé le procédé ou le produit, l'entreprise pionnière peut maintenir son avance par des améliorations régulières. Plus encore, elle peut breveter la technologie et empêcher ainsi ses concurrents de la copier (cet atout est tout à fait fondamental dans certains secteurs comme ceux de l'industrie pharmaceutique ou encore des industries de pointe).

- posséder ce que l'on nomme un « actif rare », élément clé dans le processus d'achat des consommateurs ; ainsi, une idée neuve, un produit innovant, un emplacement géographique privilégié, un nom porteur, une compétence unique sont autant d'éléments rares indispensables pour être en position de premier entrant sur un marché ;

- faire face à une clientèle peu volatile pour laquelle on peut être assuré que la première entreprise présente sur le marché enregistrera les gains ;

- être sûr que le progrès technique ne peut rendre obsolètes les premiers investissements et de ce fait permettre à des firmes « plus tard venues » d'avoir l'avantage de disposer des produits et des procédés les plus nouveaux.

- **Idées relatives aux avantages et inconvénients d'être premier entrant**

Les candidats peuvent avancer de multiples arguments, parmi lesquels :

- avantages d'être premier entrant :

- bénéficier d'une notoriété supérieure et d'une plus forte couverture médiatique ;
- contribuer à modifier les habitudes de consommation au profit de l'entreprise ;
- permettre d'élaborer le produit le plus adapté aux besoins grâce aux études préalables non limitées dans le temps ;
- éviter les coûts de changement de marque souvent onéreux (cf. téléphonie mobile) ;

- inconvénients d'être premier entrant :

- prise de risque ;
- coût du produit (études de marché, recherche, élaboration, coûts de production...) ;
- arrivée parfois trop précoce sur le marché ;
- satisfaire de manière inadéquate des besoins mal révélés.

Le candidat pourra néanmoins relativiser cette argumentation « théorique » en mettant en avant l'idée que, concrètement, un problème habituel, dans les secteurs naissants, est que les premières firmes à s'être lancées consacrent des ressources excessives à défendre des parts de marché élevées et à réagir face à des concurrents qui n'ont guère de chances de devenir à long terme des forces notables sur le marché. Bien qu'il convienne parfois de réagir énergiquement, face aux concurrents, pendant la phase d'émergence, on montre qu'il vaudrait mieux pour la firme qu'elle consacre ses efforts à établir ses propres forces et à développer le secteur. Il se peut même qu'il convienne de favoriser l'entrée de certains concurrents, peut-être par des accords de licence ou d'autres moyens. Les caractéristiques de la phase d'émergence font qu'une firme tire souvent avantage de la présence d'autres firmes qui vendent avec une grande énergie le produit du secteur et qui contribuent au développement de la technologie. Il se peut également que la firme souhaite avoir affaire à des concurrents dont le volume de production est connu, plutôt que de se ménager une part importante du marché et d'inciter de grandes firmes, aux assises solides, à entrer dans le secteur au fur et à mesure que ce dernier accède à la maturité.

- **Idées relatives aux avantages et inconvénients d'être suiveur**

Le candidat pourra avancer les idées suivantes :

- avantages d'être suiveur :

- bénéficier d'effets d'apprentissage du premier ;
- améliorer plus aisément le produit ;
- évoluer dans un univers moins incertain (l'entreprise suiveuse ne « copie » que les innovations ayant remporté un succès préalable ; de plus, cela coûte moins cher d'imiter une technologie que de la créer).

- inconvénients d'être suiveur :

- notoriété à construire ;
- nécessité souvent de différencier les produits (parfois on risque qu'ils répondent moins efficacement aux demandes des consommateurs) ;

De nombreux exemples d'entreprises doivent émailler la copie. Les cas bien connus de l'automobile avec la Renault Espace (et ses suiveurs) ou des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) de type accès à l'internet (Explorer de Microsoft / Netscape) peuvent par exemple servir de cadre d'analyse aux candidats.