

Quel Effets De L'adoption D'une Perturbation Strategique Sur L'avantage Concurrentiel ?

Application Sur Les Principaux Operateurs Du Marche Algerien Du Yaourt

Chemma Nawal*, Kerzabi Abdelatif**, Arabeche Zina***

Résumé :

La présente contribution s'assigne pour objectif d'analyser l'impact de la stratégie de perturbation en matière d'avantage concurrentiel sur les firmes inscrites dans un contexte à forte dynamique concurrentielle. A cet égard, nous nous sommes intéressés aux principaux opérateurs intervenant sur le marché du yaourt en Algérie. Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une analyse qualitative exploratoire, longitudinale durant la période 1996 et 2015, menée sur deux types d'acteurs : les nouveaux entrants et les entreprises existantes. Cette entreprise a donné lieu au décryptage des manœuvres stratégiques adoptées par les firmes, et ce faisant, d'analyser l'impact des effets générés sur leurs avantages concurrentiels respectifs. Les résultats montrent que l'adoption de la perturbation stratégique a permis aux firmes actives de bénéficier d'abord d'une performance, ensuite d'une croissance durable pour devenir la référence dans le marché de yaourt au niveau national. En revanche, l'inertie et l'absence de la perturbation stratégique a engendré une régression de la croissance pour les firmes passives ce qui a conduit même à leur disparition programmée du secteur.

Mots clés : *Avantage concurrentiel, perturbation stratégique, marché algérien du yaourt, firmes passives, firmes actives.*

1. INTRODUCTION

La littérature en management stratégique a fait l'objet d'un renouvellement profond d'où l'apparition de plusieurs approches en stratégie, défendant un héritage par rapport aux travaux des économistes de l'école de Vienne. Notre présente démarche s'inscrit dans la continuité de ces pistes de recherche et principalement celles proposées par Moingeon & Lehmann-Ortega (2006) et Roy Pierre (2009) sur la perturbation stratégique. Ayant constaté un déficit d'études académiques, ces auteurs ont surtout cherché à expliquer les fondements de cette nouvelle démarche en démontrant son intérêt croissant. Cependant, les études concernant le croisement de la dynamique concurrentielle avec la perturbation stratégique, susceptibles d'expliquer les liens entre les nouvelles approches comportementales et le choix de cette stratégie, restent rares dans la littérature. Nous tentons à travers cette contribution de combler cette brèche en proposant la perturbation stratégique dans une logique comportementale mobilisant le courant de la dynamique concurrentielle (« *competitive dynamics* » Baum et Korn, 1996; Chen et Miller, 1994; Bensebaa, 2000, Lee et al. 2000, Young et al., 2000»). De manière plus succincte, l'objectif de notre recherche est de savoir : comment la dynamique

* enseignante – chercheur, université abou bekr belkaid, tlemcen, algérie, misnawel@yahoo.fr

** enseignant – chercheur, université abou bekr belkaid, tlemcen, algérie, kerzabi57@hotmail.com

*** enseignante – chercheur, université stambouli, mascara, algérie, z.arabeche@yahoo.fr

concurrentielle génère et encourage l'adoption d'une perturbation stratégique source d'un avantage concurrentiel.

En guise d'éléments de réponse, nous nous sommes intéressés au secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie et plus précisément aux principaux opérateurs intervenant sur le marché du yaourt. Nous avons résolument opté pour deux types d'acteurs : les nouveaux entrants et les entreprises existantes, ce qui nous a permis d'avoir une analyse détaillée de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein de ce secteur et subséquemment, les manœuvres stratégiques adoptées par les firmes, ce qui constitue l'originalité de notre étude empirique.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'état de la recherche sur le courant de la dynamique concurrentielle. Ensuite sur la base des recherches consacrées aux approches comportementales, une démarche stratégique sera distinguée de celle de la perturbation stratégique, dont nous nous focalisons plus particulièrement de souligner ses sources et son développement. Dans un second temps, nous exposerons notre terrain d'étude ainsi que le dispositif de recherche mis en œuvre. Dans la section suivante, nous proposerons une discussion de nos résultats au regard de la littérature existante. Enfin, nous concluons en énonçant les limites de notre recherche et proposerons des pistes pour des recherches futures.

2. PERTURBATION STRATEGIQUE ET VOLONTARISME TOTAL

2.1. Dynamique interactive et agressivité

Deux approches complémentaires sont à la base de l'analyse des relations concurrentielles entre les entreprises sur un marché : l'analyse structurelle et l'analyse comportementale. Les insuffisances du niveau d'analyse découlant de l'approche statique de la concurrence (Porter, 1980) ont entraîné l'émergence d'une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels qui intègre plus nettement les intentions stratégiques animant les entreprises et les règles du jeu concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1989). L'émergence du courant de la dynamique concurrentielle a été soutenue par beaucoup de chercheurs en stratégie dont notamment Mac Millan, Mc Caffrey et Van Wijk (1985) et développée à travers plusieurs auteurs comme Chen et Miller (1994), D'Aveni (1994), Craig (1996). Adoptant plusieurs niveaux d'analyse, les travaux de ces auteurs (dont notamment ceux de Lee et al. 2000, Bensebaa, 2000 ; Young et al., 2000) attestent que l'avantage concurrentiel dépend de la rapidité des interactions concurrentielles, les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent les initiatives d'entreprendre des actions/réactions innovantes contre leurs rivaux à savoir l'agressivité^A (Brockhoff et Pearson, 1992 ; Calantone et al. 1994; Covin et Covin, 1990), en introduisant de nouvelles variables stratégiques qui affectent les positions des concurrents. Ce qui leur permet, tout d'abord, de bénéficier des effets de « first mover » (Makadok, 1998), ensuite, de garder une longueur d'avance sur leurs concurrents, en allant d'un avantage concurrentiel à un autre.

Dans cette perspective, les travaux de D'Aveni (1994) et Rühli (1997) consolident l'idée précédente selon laquelle l'hypercompétition pousse les marchés vers une concurrence accrue, dans laquelle l'avantage concurrentiel, désormais précaire, va à ceux qui agressent leurs adversaires. D'Aveni (1994) insiste sur le fait que les entreprises qui ne chercheraient pas

^APour ces auteurs, les firmes « agressives » sont celles qui prennent les initiatives pour introduire des nouveaux produits, des nouvelles techniques de production...etc.

délibérément à perturber leurs concurrents devraient elles-mêmes être l'objet de manœuvres agressives et donc, connaître de graves difficultés. De ce fait, être plus agressif que ses concurrents en adoptant un comportement perturbateur des règles du jeu concurrentiel, est désormais le seul moyen de rester viable et d'acquérir des parts de marché (Le Roy, 1998).

2.2. Vers la perturbation stratégique

Dans le prolongement des travaux de Bower et Christensen (1995), Abraham et Knight (2001), les deux auteurs Lehmann-Ortega et Schoettl (2004) proposent la perturbation stratégique dont l'idée centrale consiste à déverrouiller et reconfigurer le marché en vue de dégager de nouvelles perspectives de développement encore non explorées. En se basant sur la contribution de Kim et Mauborgne (2005), les stratégies perturbatrices consistent à construire de nouveaux espaces inexploités, espace dans lequel la demande est à créer, portant sur une introduction réussie dans un secteur d'un nouveau business modèle^B, né sur l'un des deux axes suivants : une modification radicale de la valeur pour le client (correspond à une rupture produit/marché), un réaménagement radical de l'architecture de valeur (correspond à une rupture process).

Partant de ce qui précède, la première proposition se présenterait comme suit :

Proposition 1 : l'intensité de la dynamique des mouvements concurrentiels incite à adopter une démarche agressive à travers un comportement perturbateur.

3. PERTURBATION STRATEGIQUE ENTRE DESTIN INDIVIDUEL ET DESTIN COMMUN

Actuellement, nous assistons à l'émergence de nouveaux contextes qui prennent de plus en plus d'ampleur, aussi bien dans les réalités stratégiques des firmes que dans les recherches académiques : c'est le cas de (a) la concurrence multimarchés et (b) les industries de réseaux. Ce constat manifeste le besoin d'approfondir la recherche dans le courant de la dynamique concurrentielle pour étudier de près les connexions des firmes.

Selon Jayachandran et al., (1999) la concurrence multipoints se réfère aux situations où les firmes se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément. L'intérêt accordé à cette approche est lié à l'idée que la concurrence multipoints réduit les comportements agressifs et conduit à une «tolérance mutuelle» («mutual forbearance») (Edwards, 1955). Toutefois, beaucoup de travaux d'économistes comme Boecker et al., (1997), Yu et Cannella (2005), considèrent que la propension agressive de la firme sera d'autant plus forte qu'elle est présente sur plusieurs marchés (conformément à l'analyse précédente de la dynamique concurrentielle). L'accroissement de ces deux approches opposées, conduit à la déduction selon laquelle la concurrence multipoints encourage l'adoption d'un comportement à la fois agressif et coopératif «coopétitif».

Hani et Cheriet (2012) ont défini les réseaux comme étant : « un ensemble de relations horizontales et verticales, [...] Ces relations évoluent dans une logique coopérative, combinant concurrence et coopération ». En effet, les réseaux sont basés sur des intérêts communs, qui se traduisent par une certaine convergence des comportements des firmes impliquées. Néanmoins, parallèlement à ces conduites collectives, chaque entreprise

^BLe terme de « business model » (traduit en français par les expressions « modèle d'affaires » ou « modèle économique ») s'est répandu dans les années 1990 avec l'explosion des créations d'entreprises cherchant à développer de nouvelles offres, de nouveaux « business » et de la valeur additionnelle sur la base des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

cherchera toujours à préserver son intérêt propre, ce qui maintient une certaine agressivité au sein du réseau. A cet effet, la coopération semble être la pratique la plus courante au sein des réseaux avec des dosages variables des deux extrêmes du continuum « agression-collaboration »(Bengtsson et Kock, 1999).

L'analyse de la dynamique concurrentielle dans ces deux contextes nous amène à avancer que dans les environnements actuels, l'interdépendance s'impose aux firmes et crée de fait des intérêts collectifs dépassant ceux propres à chaque firme, d'où la nécessité de coexister entre destin individuel (agression) et destin collectif (coopération). Cette stratégie qui inclut simultanément dans sa définition deux modes relationnels à savoir la coopération et l'agression est qualifiée de stratégie de coopération (Gnyawali, He et Madhavan, 2008). Elle ne serait pas une alternative à la rivalité mais une nouvelle forme de rivalité, nous sommes donc passé de l'ère d'hypercompétition (D'Aveni, 1994) à l'ère d'hypercoopétition (Gnyawali, He et Madhavan, 2008) où, pour être un concurrent efficace, il faut être un bon coopérateur. A cet effet, le succès de la perturbation stratégique exige aujourd'hui que les entreprises adoptent des stratégies coopératives (cf. Fig.2.) Les stratégies agressives permettent aux firmes de se différencier par rapport aux autres concurrents, mais en même temps, si elles ne coopèrent pas avec ses concurrents, elles risquent de rater une révolution technologique ou de ne pas avoir des produits qui correspondent aux standards qui s'imposent.

En synthèse, notre deuxième proposition est :

Proposition 2 : La subordination réciproque qui se trouve entre rivaux influence la perturbation stratégique par la réduction des comportements agressifs et l'intégration d'un comportement coopératif, à savoir la coopération.

4. CHOIX METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE

4.1.Méthodologie de recherche et traitement de données

Le choix de la méthode de recherche a porté sur une étude de type exploratoire, structuré autour d'études de cas. Plusieurs critères associés à notre recherche justifient l'intérêt de retenir cette option méthodologique. D'abord, l'étude sur les perturbations stratégiques se situe encore dans une phase récente dans la discipline stratégique, ce qui nécessite un travail d'exploration (Charreire et Durieux, 1999). Ensuite, il s'agit de saisir un phénomène dynamique qui est celui de la compréhension de la dynamique des mouvements concurrentiels et l'étude de cas apparaît comme une stratégie de recherche adaptée (Roy, 2003).

Fondée sur une interprétation qualitative de données, nous avons réalisé 42 entretiens d'approfondissement, menés face-à-face avec 33 personnes au niveau de 5 études de cas. Nos entretiens se sont déroulés entre le 8 septembre 2013 au 12 mars 2015. Ils ont duré en moyenne une heure et demie. Ces entretiens nous ont permis de récolter des informations et des données qualitatives et quantitatives. L'analyse des données se concentre principalement sur la période 1996-2015. Le choix concernant les personnes interviewées consistait essentiellement à se concentrer sur les personnes clefs de l'entreprise et la plupart des entretiens ont été réalisés avec l'ensemble des responsables des entreprises étudiées.

4.2. Champs d'étude et acteurs sélectionnés – justification

Par rapport au champ d'étude, comme notre idée initiale est d'activer notre objet de recherche dans un contexte où la concurrence est rude, nous avons choisi le secteur des Produits Laitiers Frais (PLF) en Algérie et particulièrement celui du yaourt, d'abord parce que ce secteur est caractérisé par une forte dynamique concurrentielle, ensuite il comporte des opérateurs avec des positions concurrentielles différentes : leader, challenger et suiveur, ce sont des firmes soient déjà installées dans le secteur, soient des nouveaux entrants, et de ce fait, ce secteur présente un contexte particulièrement riche en termes d'enseignements sur la dynamique des attitudes stratégiques entre les entreprises existantes et les nouveaux acteurs ce qui nous permettra ainsi de questionner des problématiques de management stratégique concurrentiel dans un contexte concret.

Par rapport aux acteurs sélectionnés, nous avons fait le choix de mener notre étude sur les entreprises qui dominent le secteur de yaourt. De ce fait, 5 cas d'étude ont été identifiés pour conduire notre recherche.

a) Les acteurs existants :

- **Soummam est leader depuis 2006 dans le segment du yaourt en pot avec plus de 35 références. Il dispose d'environ 48% de parts de marché.**
- **Danone Djurdjura Algérie (DDA), est une firme multinationale, filiale du groupe français Danone en Algérie, c'est le principal challenger de Soummam avec 27% de parts de marché.**
- **Trèfle (7% de parts de marché), une des sociétés pionnières, elle est actuellement suiveur dans le marché.**

b) Les nouveaux acteurs :

- **Hodna (13% de parts de marché) est un des deux plus grands opérateurs après DDA et a notamment pris une position de force sur le marché algérien.**
- **Nous avons également accordé une place particulière à Ramdy, c'est la plus jeune dans le marché. Elle détient 2% de parts de marché avec des perspectives de croissance dans le futur.**

5. RESULTAT DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

5.1. Rivalité concurrentielle et option stratégique (P1)

5.1.1. L'intensité concurrentielle dans le secteur des PLF

Avec le passage de l'Algérie à l'économie de marché, le secteur laitier a connu l'accroissement de l'intensité concurrentielle, ceci étant dû à plusieurs facteurs dont nous citerons :

- l'émergence d'un tissu très dynamique des entreprises privées qui ont investi massivement dans la production laitière et des produits laitiers. En effet, le secteur privé compte 172 PME/PMI réparties sur tout le territoire national. Ces entreprises sont orientées particulièrement dans la fabrication de produits laitiers (80% contre seulement 20% pour les laits de consommation).
- l'accroissement de la consommation globale du yaourt en Algérie, celle-ci s'élève à 13,7 kg par an et par habitant, alors qu'elle était de moins de 5kg en 2001, ce qui rend le marché algérien porteur, et a conduit en effet à l'accroissement du nombre d'intervenants et par conséquent, l'amplification de l'intensité concurrentielle.

- l'arrivée des firmes multinationales (l'implantation de groupe français Danone en Algérie en 2001 via une alliance avec une entreprise locale « Djurdjura », Yoplait via une franchise) a poussé le reste des entreprises privées, celles qui ont gardé la propriété familiale (Soummam, Hodna, Trèfle...etc.), de renforcer leur position compétitive en fournissant davantage d'efforts dans la communication et la segmentation fine des produits à travers l'innovation.

Tous ces facteurs ont créé plusieurs changements dans le secteur (diversification de l'offre, accroissement de la demande, apparition de plus en plus des nouveaux acteurs au début des années 2000 a accéléré d'une part la convergence des parts de marché et de l'autre l'évolution de la croissance globale de l'activité du yaourt) ce qui explique la forte tension concurrentielle et la rivalité inédite sur le secteur. Comme le soulignent Bensebaa et Le Goff (1999): « *la compétition est extrême dans les environnements véloces qui subissent des changements importants et rapides [...] dans la mesure où la nécessité d'imposer de nouvelles règles ou de modifier les anciennes est elle-même très forte* ». A cet effet, ce constat place toutes les firmes dans le secteur dans l'obligation d'innover en permanence afin de créer la perturbation et le changement à leur avantage sous peine de se voir dépassées par la concurrence rude qui règne au sein de cette industrie. Le Directeur Commercial de Ramdy évoque cette réalité : « *L'intensité de la concurrence est très forte, elle sera plus forte durant les temps à venir* ».

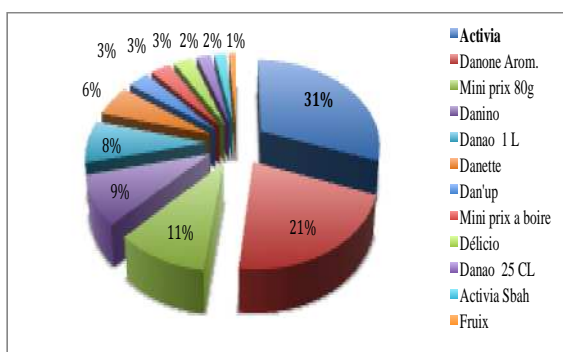
5.1.2. Perturbation stratégique et agressivité

Le secteur des PLF en Algérie est composé de quelques firmes de renom qui dominent le segment du yaourt. Le traitement des données démontre que le leader du marché est très agressif, car c'est lui qui a initié plusieurs actions radicales dans le secteur. Il a créé l'évènement concurrentiel (Ilinitchet al., 1996) choisissant l'axe de la modification conséquente de la valeur (c'est le premier qui a introduit le yaourt au 'gingembre', à la 'mandarine', ou encore à la 'noix de coco', 'aux biscuits'. Même en terme de design des pots, c'est le premier au niveau national qui a fait des 'pots noirs', dans le but d'attirer la curiosité des consommateurs). Grâce à cette politique stratégique initiative, Soummam a créé l'instabilité (D'Aveni, 1994) et par conséquent, il s'est emparé d'une très large gamme de produits exclusivement à lui. Il a bénéficié ainsi, du « first mover advantage » (Makadok, 1998) et devenue la référence dans le marché de yaourt en pot.

Dans la mesure où les choix stratégiques du leader affectent l'ensemble des acteurs, toutes les entreprises dans l'industrie des PLF se trouvaient dans l'obligation de suivre le rythme d'agressivité et de rivalité. Le Cogérant de Ramdy, témoigne en ces termes : « *On est devant un géant, on doit suivre le rythme de Soummam et évoluer* ».

En effet, il ressort de notre recherche empirique que, DDA, Hodna et Ramdy ont toutes mené des attitudes agressives via des perturbations stratégique. Premièrement, par rapport à DDA, d'après notre analyse, elle a fait émerger une nouvelle piste stratégique, en créant le segment du bifidus, prenant l'initiative de lancer pour la première fois en Algérie « l'Activia ». Suite à cette modification radicale de la valeur, DDA en tant que challenger a bousculé la domination qui régnait au sein du secteur en imposant ses propres règles du jeu, cette dernière étant devenue leader dans ce segment depuis 2004 à ce jour (Baden-Fuller et Stopford, 1994), elle en est à 95% de parts du marché. Ce produit est classé le premier en termes de vente avec plus de 3 milliards de dinars par rapport aux autres produits (cf. Fig.1.)

Fig. 1. Les principales ventes par produits de DDA en 2013



À cette première série d’actions agressives s’ajoute une autre initiative nationale, cette fois concernant la variable commerciale. DDA a perturbé les règles du jeu concurrentiel à son avantage grâce à la modification radicale de sa chaîne de valeurs choisissant le maillon de commercialisation et de distribution comme une nouvelle piste concurrentielle. Elle a réussi à créer un déséquilibre en rationalisant ses ressources commerciales (Soummam utilise le triple de ce qu’utilise DDA). Ainsi, malgré que Soummam les dépasse de loin en termes de gamme de produit (36 références contre 8 références seulement de DDA), elle est parvenue à créer une symétrie en termes de présence sur les principales wilayas entre ses produits et les produits du leader. La Fig.2. explique cette tactique. Cette perturbation stratégique a permis à DDA d’être leader sur les grandes villes à 80%-90% de ses marques. Le Responsable de Département Analyse des Ventes de DDA atteste par ces propos : « On a la plus grande maîtrise de distribution sur le marché [...]. C’est pour ça, je peux me permettre de dire qu’on est leader »

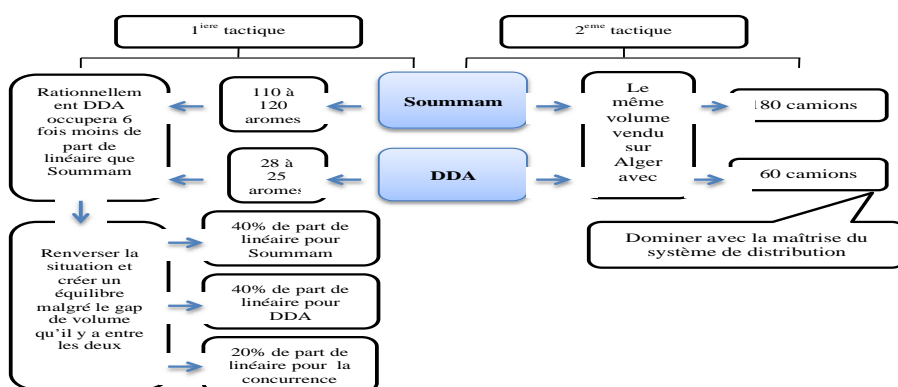


Fig. 2. Exemple empirique sur la perturbation stratégique menée par DDA via le maillon de commercialisation et distribution

Secondement, Hodna-lait a su se démarquer des autres concurrents en choisissant le secteur du yaourt à boire comme un nouvel espace, prenant l’initiative d’introduire une nouvelle variable dans le jeu concurrentiel par la mise en œuvre sur le marché des yaourts à boire

100% lait cru, alors que les rivaux le font à base de lait en poudre^E. Malgré qu'elle est récente dans le marché, cette action agressive complètement originale en termes de proposition de valeur, lui a permis de faire face aux grands comme Soummam ou Trèfle qui sont plus anciens qu'elle dans ce segment. Suite à cette perturbatrice stratégique, Hodna a bénéficié d'une préemption du marché (Lee et al., 2000), elle est actuellement à 80% de parts de marché au niveau national. Le Directeur de Production de Hodna lait affirme que : « *On est leader sur le territoire national, par ce qu'on avait un produit à base de lait de vache* ».

Troisièmement, Ramdy est le deuxième nouvel entrant, qui a réussi à pénétrer dans le marché du yaourt, il a choisi de se différencier à travers un comportement agressif vis-à-vis de la concurrence, en prenant une piste concurrentielle inexploitée à travers une proposition radicale de valeur via la production des yaourts en pot à base de lait (Baden-Fuller et Stopford, 1994 ; Kim et Mauborgne, 2005), alors que les autres acteurs font la spécialité laitière^X. Comme implication à cette perturbation stratégique, Ramdy a bouleversé l'ordre établi en créant un nouveau segment où elle est la seule entreprise, sur le territoire national, qui fait du yaourt aux fruits et le yaourt mini-prix, ce qui lui a permis de bénéficier d'une régénération de l'activité et une extension du marché potentiel du yaourt en pot (Barker, 1992) traduit par une hausse de la rentabilité globale de l'activité engendrant à son avantage une augmentation de rendement avoisinant un taux d'évolution de 1219% pour l'année 2014 par rapport à 2009 (cf.Fig.3.) , et du coup, elle est devenue une référence du yaourt naturel au niveau national.

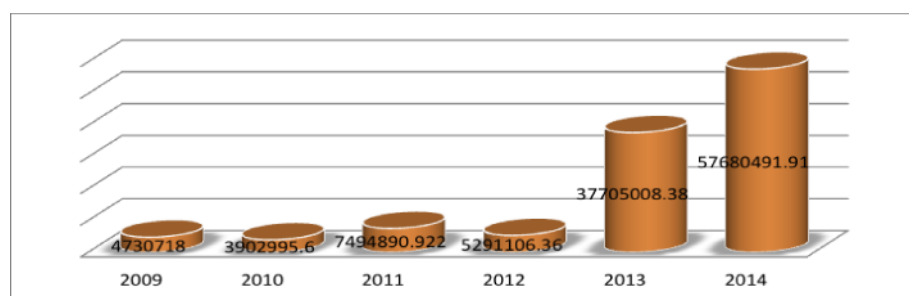


Fig. 3. Evolution du rendement de l'entreprise Ramdy en DA

Le tableau I présente une synthèse des perturbatrices stratégiques menées par les 4 entreprises agressives durant la période 1996-2012.

TABLEAU I. Un inventaire des perturbations stratégiques menées par les 4 opérateurs agressifs

^E Sachant que tous les PLF en Algérie se préparent à base de lait de poudre.

^X La substitution d'une partie de la poudre de lait par l'amidon, par conséquent, le produit perd sa valeur nutritive en calcium.

Innovateurs	Segment	Année	Contenu de l'agression	Description de l'innovation perturbatrice	Localisation
Soummam	Yaourt en pot	1996	Mettre sur le marché des produits inexistants, offrir un plus grand choix aux consommateurs	Elargissement et diversification de la gamme	Mode de consommation
DDA	Bifidus	2004	Introduction d'une nouvelle spécialité laitière, un nouveau concept de bifidus lancé pour la première fois en Algérie	Cible un nouveau type de clients	Cible client
	Yaourt en pot	2006	Adoption des procédures commerciales innovantes, rationalisation des ressources de distribution	Domination des principales villes	Mode d'organisation et de distribution
Hodna	Yaourt à boire	2004	Lancement du yaourt à boire à base de lait cru sans le recours à l'utilisation du lait en poudre	Garder l'aspect traditionnel et noble du produit	Cible Marketing
Ramdy	Yaourt en pot	2012	Lancement des yaourts sans amidon ni ingrédients additifs à des prix compétitifs	Produits en marque pure, composition « naturelle » des produits	Marketing, mode de consommation, tarification

Enfin, le cas de Trèfle nous permettra d'étudier plus finement l'impact de l'absence d'agressivité et de la perturbation stratégique. Le cas tire sa spécificité du comportement défensif de Trèfle face à la concurrence. En effet, malgré qu'elle est la plus ancienne entreprise dans le secteur, elle ne prend pas d'initiatives pour innover et perturber le jeu. L'absence de l'agressivité et par conséquent de la perturbation stratégique a engendré une décroissance totale de l'entreprise. Elle a été l'objet de manœuvres agressives et du coup, elle a perdu sa place de leader, dépassée par des concurrents récents dans le secteur. La rivalité inédite et l'absence de perturbation ont entraîné la disparition de l'opérateur, le début juin 2015, Trèfle a été absorbée par la concurrence, cédant toute l'activité de yaourt au profit de DDA (D'Aveni, 1994).

L'agression et la perturbation stratégique ont permis à Soummam d'être leader et de bénéficier d'une croissance perpétuelle, réalisant un taux d'évolution annuelle de plus de 15%, et ce, malgré la présence des firmes multinationales dans le secteur. Ainsi, ce comportement a permis aux restes des opérateurs (DDA, Hodna et Ramdy) de bénéficier d'une croissance considérable, par contre l'inertie et l'adoption des attitudes défensives a engendré une détérioration de la croissance pour la firme passive (Trèfle). Ce qui confirme la performance des perturbations stratégiques. (cf. Tableau. II.)

TABLEAU II. Evolution de la croissance du chiffre d'affaire et du bénéfice des 4 entreprises de 2008-2013

Entreprises	croissance de bénéfice	croissance de CA
DDA	+1507%	+70.72%
Hodna	+11.14%	+2134%
Ramdy	+2468%	+53969%
Trèfle	/	-9.85%

L'objet de la réflexion engagée s'articule autour de la stratégie de perturbation et plus particulièrement en démontrant ses performances comme un choix stratégique indispensable dans un contexte à forte dynamique concurrentielle. Dans cette optique et en observant de façon rétrospective les comportements concurrentiels véhiculés par les opérateurs dans le secteur et leurs implications, force est de constater que la perturbation stratégique est devenu une option stratégique vital pour les acteurs existants et pour les nouveau entrants.

Nos résultats renforcent donc l'idée selon laquelle les acteurs ont intérêt à prendre part de façon active à la transgression des règles du jeu concurrentiel et des référents qui y sont associés (Chen et Miller, 1994). La quête de l'inertie, prescrite par Porter (1980), se trouve ici quelque peu contestée par les comportements des opérateurs au cours de la période étudiée.

Ce constat, nous amène à avancé au sens de D'Aveni (1994), Le Roy (1998), que, qu'il s'agisse d'une firme déjà installée dans le marché ou nouvel entrant, dans un univers où la dynamique concurrentielle est forte et d'une incertitude intense, un comportement d'initiation des actions concurrentielles et des attitudes perturbatrices du statu quo sont des démarches stratégiques performantes pour tous les acteurs, car c'est le seul moyen qui leur garantit la survie et la croissance qu'ils ont cherché ou recherchent encore. Le tableau III illustre les fondements de la stratégie de perturbation ainsi que ses implications pour les 5 études de cas.

TABLEAU III. Synthèse de fondement de la perturbation stratégique et implication au niveau des 5 études de cas

	Fondement de la perturbation innovatrice		Implications
	Créer un nouvel espace stratégique		
	Construire un nouveau business model		
Entreprises	Modification radicale de la valeur	Modification radicale de l'architecture de valeur	
Soummam	Lancement de plusieurs produits innovants, répondant aux attentes des clients	/	Leader dans le secteur du yaourt en pot
DDA	Création du secteur du bifidus en Algérie à travers le lancement de Activia	/	Leader dans le secteur du Bifidus
	/	Perturbation en terme de politique commerciale et de distribution	Leader en terme de distribution
Hodna	Offrir des yaourts à boire 100% lait de vache	/	Leader dans le secteur du yaourt à boire
Ramdy	Offrir des yaourts en pot 100% lait	/	Une croissance considérable depuis 2009 soit en terme de bénéfice ou de rendement
Trèfle	Absence de perturbation		Disparition et absorption par la concurrence (DDA)

5.2. Vers une nouvelle définition de la perturbation stratégique : la coopétition comme deuxième approche (P2)

L'ouverture économique en Algérie, a fait émerger des groupes laitiers internationaux dans le secteur des PLF à partir des années 2000 notamment Tchou-lait « Candia », le groupe Celia, le groupe Lactalis, Yoplait, le groupe Bel, DDA, ce qui a fait apparaître des nouveaux comportements et par conséquent une inversion de la dynamique concurrentielle qui passe ainsi d'une logique d'affrontement à une logique de tolérance mutuelle. En effet, les opérateurs nationaux dont Trèfle, Soummam, Hodna et Ramdy devraient apprendre les nouvelles règles du jeu de la concurrence. Si l'agression est la première logique d'action, dans ce nouveau contexte turbulent ouvert à la concurrence nationale et internationale, les firmes en place découvrent rapidement les effets de l'interdépendance stratégique.

L'observation des comportements concurrentiels au sein du secteur du yaourt révèle que tous les concurrents partagent simultanément les mêmes produits, mêmes services et mêmes marchés (concurrence multimarchés). Cependant, nous avons observé une interdépendance entre les antagonistes par peur de représailles. Par exemple Le Directeur Commercial de Ramdy, nous a révélé que sa société a voulu communiquer sur son yaourt aux fruits, qui était à base de lait, pas comme les autres yaourts aux fruits qui existent sur le marché algérien, ce ne sont que des spécialités laitières. Or, Ramdy ne l'a pas fait par crainte d'avoir des ripostes surtout de la part de Soummam, car cette action peut augmenter le niveau de rivalité avec ses

rivaux dans le secteur. Ainsi, vu que Soummam, DDA et Ramdy sont situées à Akbou dans la wilaya de Bejaïa (Algérie), le Directeur Commercial de Hodna lait nous a fait part que Hodna a préféré ne pas mettre un dépositaire dans la wilaya de Bejaïa afin d'éviter tout conflit avec eux. A travers ces deux exemples, la menace de représailles réciproques suffit à justifier le principe de retenue mutuelle (« mutual forbearance »). De ce fait, chaque opérateur, avant d'entamer une action, prend en considération les éventuelles réactions de ses rivaux. Nos résultats confirment, à l'instar des travaux d'Edwards (1955) qu'il y a une interdépendance et une subordination réciproque, ce qui conduit à la réduction des comportements agressifs dans le secteur entre les 5 entreprises.

Ainsi, du fait des interdépendances, les opérateurs semblent être davantage portés vers des stratégies de «coopétition». En effet, plusieurs collaborations entre concurrents ont été observées au sein du secteur laitier, dont nous citerons :

- Coopération de DDA avec Ramdy pour la production et l'étiquetage des packs pour le yaourt Activia ferme, Yaoumi et Danao.
- Collaboration de DDA avec Ramdy pour produire le yaourt étuvé, le projet a duré une année.
- En 2007, collaboration de Soummam avec le groupe français Lactalis.

En définitive, l'impact de la compétition multimarchés sur le comportement perturbateur se manifeste par la réduction de l'agressivité et l'adoption d'un comportement à la fois collaborateur et agressif, autrement dit : la coopétition. Ce constat conforte les travaux et recherches sur la coopétition (Le Roy et al., 2013 ; Pellegrin-Boucher, 2006 ; Boecker et al., 1997 ; Gnyawali et al., 2008). En effet, aujourd'hui dans un environnement où la rivalité est forte, l'évolution possible d'un destin commun au sein d'une industrie apparaît comme une nouvelle forme de rivalité qui s'impose ainsi comme condition cruciale de survie des firmes. Cette interdépendance entre les acteurs est parfois qualifiée « d'oligopole lié » (« linked oligopoly »), par les firmes qui reconnaissent leur « interdépendance de destin » (« fate interdependence »). Dans ces conditions, la réussite de la perturbation stratégique exige de mener un comportement coopétitif.

6. CONCLUSION

L'objet de cette recherche résidait dans la volonté d'approfondir la connaissance sur la stratégie de perturbation et d'apporter des éclairages concrets sur la mise en œuvre et les clés de réussite. Une approche théorique principale a été mobilisée : le courant de la dynamique concurrentielle à travers le recours à plusieurs niveaux d'analyses.

Dans cette logique, nous nous sommes intéressés plus précisément aux comportements stratégiques dans le secteur des PLF en Algérie. En effet, ce contexte concurrentiel a connu la multiplicité des entreprises, qu'elles soient nationales ou multinationales, ce qui a conduit à la croissance du niveau de rivalité, d'où l'apparition des perturbations stratégiques des règles du jeu concurrentiel. L'étude longitudinale menée au niveau de ce secteur entre 1996 et 2015 offre trois apports principaux :

- Premièrement, l'intensification de la concurrence conduit les entreprises à la redéfinition du statu quo, et ce choix stratégique s'impose à toutes les entreprises. De ce point de vue, la perturbation stratégique, qui s'inscrit dans cette vision, constitue une source de l'avantage concurrentiel. A posteriori, d'abord la performance des 4 opérateurs agressifs

dont Soummam, DDA, Hodna et Ramdy, au cours de la séquence, s'explique par l'adoption de ce comportement, ce qui a permis même à ces acteurs d'être leaders dans le segment où la perturbation a eu lieu. En outre, la décroissance de l'acteur passif, à l'image de Trèfle, qui a préféré l'inertie a eu comme effet l'absorption par la concurrence et la disparition du secteur en dépit de sa position de précurseur dans la production nationale du yaourt.

- Deuxièmement, le point de départ de notre recherche consistait à mieux comprendre la perturbation stratégique. Définie comme une nouvelle initiative stratégique qui repose ici sur deux sources principales : modification radicale de la valeur et/ou de l'architecture de valeur, qui sert à construire un nouveau business model à travers la création d'un nouvel espace stratégique. Cette stratégie relève, en effet, d'un intérêt majeur, que ce soit pour les acteurs existants comme le cas de Soummam et DDA ou pour les nouveaux acteurs à l'instar de Ramdy et Hodna si nous considérons les gains enregistrés pour les deux types d'acteurs.
- Enfin, en nous appuyant sur les résultats de cette étude, nous réactualisons l'apparition du phénomène de l'interdépendance entre les acteurs. Ainsi, à coté de l'agressivité concurrentielle, une nouvelle ère stratégique est apparue: celle de la coopétition. Cette attitude hybride combine les champs d'actions agressives et coopératives. L'analyse des pratiques stratégiques de Soummam, DDA, Hodna et Ramdy montre ainsi en quoi l'intensité de la dynamique concurrentielle positionne les acteurs véritablement dans une logique d'une perturbation stratégique qui constitue un moyen au service d'un projet coopératif et agressif.

Les résultats obtenus ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. Cette recherche possède certaines limites inhérentes au caractère empirique de notre recherche. La première limite s'apparente au secteur, les PLF, bien qu'il apparaisse comme un champ d'étude correspondant parfaitement à la problématique et à l'objectif de notre recherche, il nous paraît souhaitable d'entreprendre une étude comparative avec le même secteur d'un autre pays. En d'autres termes, nous n'avons pas de résultats empiriques sur les industries de réseaux en Algérie car ce concept est introuvable dans le contexte de ce pays, que ce soit pour les entreprises nationales ou même les multinationales. L'introduction d'une analyse de même secteur d'un pays étranger permettrait de répondre aux questionnements apportés à ce sujet. La seconde limite a trait au fait que notre recherche s'appuie uniquement sur les informations recueillies auprès des responsables de chaque entreprise. Or, la prise en considération des points de vue d'autres acteurs externes dont les distributeurs, les grossistes et les superviseurs consoliderait certainement nos résultats.

Comme nous ne pouvons pas éliminer ce biais potentiel, de futures recherches seraient susceptibles d'accroître la diversité des points de vue. En définitive, la recherche sur la dynamique concurrentielle et la perturbation stratégique étant nouvelle, elle demeure largement au stade exploratoire. Elle ouvre la voie à d'autres travaux qualitatifs et quantitatifs sur une échelle plus large et des moyens plus élaborés.

Références

- [1] Abraham, J. and Knight, D. (2001) Strategic innovation. *Strategy & Leadership*, **29** (1), 24-26.

- [2] Baden-Fuller, C. and Stopford, J. (1994) *Rejuvenating the Mature Business*. ed. Revised Edition, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- [3] Barker, J. (1992) *Future Edge*. William Morrow and Company Inc.
- [4] Baum, J. A. C. and Korn, H. J. (1996) Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, **39** (2), 257–258.
- [5] Bengtsson, M. and Kock, S. (1999) Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **14** (3), 180.
- [6] Bensebaa, F. (2000) Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, **2** (2), 72.
- [7] Bensebaa, F. et Le Goff, J. (1999) L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution, *Revue française de gestion*, **122**, 50-60.
- [8] Bower, J.L., and Christensen, C.M., (1995) Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, **73** (1), 45-48.
- [9] Boeker, W. et al. (1997) Competition in a multimarket environment. *Organization Science*, **8** (2), 129–130.
- [10] Brockhoff, K. and Pearson, A. (1992) Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, **39** (4), 318-324.
- [11] Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A. and Bhoovaraghavan, S. (1994) Examining the relationship between degree of innovation and new product success. *Journal of Business Research*, **30** (2), 143-148.
- [12] Charreire, S. et Durieux, F. (1999) *Explorer et tester, Méthodes de recherche en management*. chap. 3, Paris : Dunod.
- [13] Chen, M.J. and Miller, D. (1994) Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, **15** (2), 88-89.
- [14] Covin, J.G. and Covin, T.J. (1990) Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **14** (4), 35-49.
- [15] Craig, T. (1996) The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development. *Organization Science*, **7** (3), 306-310.
- [16] D'Aveni, R., (1994) *Hypercompetition*. The Free Press, trad. française L'hypercompétition, Vuibert.
- [17] Edwards, C.D. (1955) Conglomerate Bigness as a Source of Power; in Business Concentration and Price Policy, *National of Economic Research Conference Report*. Princeton University Press, 407-412.
- [18] Gnyawali, D. R., He, J. and Madhavan, R., (2008) Coopetition Promises and Challenges. Chapter 38 in Wankel, C. (Dir), *The 21st Century Management: A Reference Handbook*. Sage Publications, **1**, 388-390.
- [19] Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989) Strategic Intent. *Harvard Business Review*, **67** (3), 63-76.
- [20] Hani, M. et Cheriet, F. (2012) Les approches réseaux et les alliances stratégiques entre concurrents: Application au secteur mondial automobile. *XXIème conférence internationale de l'AIMS*, Lille, 4-6 juin, 9.

- [21] Ilinitch, A., D'Aveni, R. and Lewin, A. (1996) New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, **7** (3), 213-214.
- [22] Jayachandran, S., Gimeno, J. and Varadarajan, P.R. (1999) The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, **63** (03), 52-55.
- [23] Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- [24] Lee, H. et al. (2000) Order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, **21** (1), Jan, 25-29.
- [25] Lehmann Ortega, L. et Bourdon, I. (2006) L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et apports des systèmes d'information aux stratégies perturbatrice et de rupture. *Journée de Recherche de l'AIM*, 6 octobre, Paris, 11-12.
- [26] Le Roy, F. (1998) Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle. *Septième Conférence de l'AIMS*, UCL, IAG, Louvain la Neuve, Belgique, 2.
- [27] Le Roy, F., Robert, M., et Lasch, F. (2013) Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ? *Revue française de gestion*, **3** (232), 4-6.
- [28] MacMillan, I.C., McCaffrey, M.L. and Van Wijk, G., (1985) Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, **6** (1), 78-80.
- [29] Makadok, R. (1998) Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, **19** (7), 685-690.
- [30] Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2006) Strategic Innovation: how to grow in mature markets. *European Business Forum*, 24, Spring, 52-53.
- [31] Pellegrin Boucher, E. (2006) *Stratégies de Coopétition : Modalités et Implications. Le Cas du Secteur des ERP et des Services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 33-35.
- [32] Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press. Trad. Porter, M. E., (1982), *Choix stratégique et concurrence*. Paris : Economica,
- [33] Roy, S.N. (2003) *L'étude de cas*. In Gauthier, B. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. presse de l'université de Québec.
- [34] Ruhli, E. (1997) The concept of hypercompetition: a new approach to strategic management in large multinational firms. *Strategic Change*, **6** (7), 381-382.
- [35] Young, G. et al. (2000) Multimarket contact and resources dissimilarity: a competitive dynamics perspective. *Journal of Management*, **26** (6), 1220-1222.
- [36] Yu, T. and Cannella, A. A. Jr. (2005) Rivalry between multinational Enterprises: An Event History Approach. *The Academy of Management Journal*. **50** (3), 664-668.

¹ Apergis, N., Payne, J.E., "Renewable energy consumption and economic growth: evidence from a panel of OECD countries", Energy Policy 38, 656–660.

¹ Angeliki N. Mengaki, "Growth and renewable energy in Europe: A random effect model with evidence for neutrality hypothesis", Vol 33, Issue 2, pp 257-263.

¹ إيفانز ل. روبرت، ترجمة فيصل حردان، شحن مستقبلنا بالطاقة: مدخل إلى الطاقة المستدامة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت، 2011، ص 88.

¹ REN21 Steering Committee: Sultan Ahmed AlJaber, Tetsumari Lida, Pradeep Monga, Athena Ronquillo Ballesteros, and others, *Renewables 2012 Global Status Report*, REN21 Secretariat, Paris, 2012, P 2.

¹ دليل الطاقات المتجددة؛ إصدار وزارة الطاقة والمناجم، طبعة 2007، ص 13.

¹ الخياط محمد مصطفى، الطاقة المتجددة في الوطن العربي، مجلة الكهرباء العربية، العدد 97، 2009، ص 3.

¹ Renewable Energy Market Report, *Market Analysis and Forecasts to 2020*, International Energy Agency, Paris, 2014, P 141.

¹ دليل الطاقات المتجددة، مرجع سابق، ص 48.

¹ United Nations Economic Commission for Africa: Office for North Africa, General Secretariat: Arab Maghreb Union, *The Renewable Energy Sector in North Africa : Current Situation and Prospects*, Expert Meeting about 2012 International year of Sustainable Energy for All, Rabat, January 12-13, 2012, P 12.

¹ REN 21 Report, "Renewables: Global Futures Report", UNEP Publishing 2013, Paris, P 23.

¹ Groupe Sonelgaz, « Programme des Energies Renouvelables », voir le site officiel (www.sonelgaz.dz) .

¹ United Nations Economic Commission for Africa: Office for North Africa, Op. Cit., P 14.

¹ Renewable Energy Market Report, Op. Cit., P 141.

¹ « Nouveau Programme National de Développement des Energies Renouvelables (2015-2030) », Extrait du Portail Algérien des Energies Renouvelables, Février 2015, Alger, p 6.

¹ Keiichi Komoto, Masakazu Ito, Peter van der Vleuten, David Faiman, Kosuke Kurokawa, *Energy from the Desert, Very Large Scale Photovoltaic Systems: Socio-economic, Financial, Technical and Environmental Aspects*, First published by Earthscan in the UK and USA, 2009, P 141.

¹ Potail Algérien des Energies Renouvelables, « Prix du panneau photovoltaïque en Algérie », sur le lien, <http://portail.cder.dz/spip.php?article3925>.

¹ Keiichi Komoto, Masakazu Ito, Peter van der Vleuten, David Faiman, Kosuke Kurokawa, Op.cit., pp 142-143.

¹ International Energy Agency Publications, "Key world energy statistics", Paris, 2015, p 13.