

## **Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises :**

### **Le cas du secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie**

CHEMMA Nawal

Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie

KERZABI Abdelatif

Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie

ARABECHE Zina

Université Stambouli, Mascara, Algérie

#### **Résumé :**

La rivalité concurrentielle oriente les entreprises à suivre une démarche perturbatrice innovatrice, source d'un avantage concurrentiel.

Cette recherche s'est réalisée à travers une étude qualitative exploratoire à partir de 42 entretiens menés au niveau d'une série de cas d'entreprises. Nos résultats montrent que les entreprises ayant choisi de suivre la perturbation innovatrice ont toutes joui d'une performance en termes de croissance, bénéfices et chiffres d'affaires et sont devenues leaders dans le segment où la perturbation a eu lieu. Cependant, l'inertie a conduit d'autres firmes à l'absorption par la concurrence et la disparition à terme du secteur, en dépit de leur statut de leaders. Nous terminons notre article en proposant des pistes de recherches qui compléteront les études actuelles sur la thématique de la perturbation innovatrice et la dynamique concurrentielle.

**Mots clés :** Avantage concurrentiel, Perturbation innovatrice, dynamique concurrentielle, Produits Laitiers Frais en Algérie.

#### ***Abstract***

This research work proposes a disruptive strategy as a new strategic reflection, source of the competitive advantage.

To conduct this research, we first applied an exploratory qualitative approach from 42 interviews in a series of cases of companies. Our results show that companies which chose to follow the strategic disturbance have all benefited a performance in terms of profit growth, turnover and have become a leader in the segment or the disturbance occurred. However, inertia has led other companies to absorption by competition and the disappearance of the sector although they were leaders. We conclude our article by proposing tracks of research that will complement the current studies on the theme of the innovative disturbance and the competitive dynamics.

**Keywords:** Competitive advantage, innovative disruptive, competitive dynamics, Fresh Dairy products in Algeria

## 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, c'est le cas des recherches qui porte sur les thèmes de la disruption (Ferrier, 2000), de l'agressivité concurrentielle (Ferrier et al., 2000), de l'innovation radicale (Blanco, 2007), d'innovation stratégique (Markides, 1997) ou encore de révolution stratégique (Hamel, 2006).

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 innovatrice. Ayant constaté un déficit d'études académiques, ces auteurs soulignent une perspective de recherche intéressante et riche qui caractériserait les manœuvres concurrentielles adoptées par les acteurs.

En effet, leurs travaux ont d'abord surtout cherché à expliquer les fondements de la perturbation innovatrice en démontrant l'intérêt croissant de cette nouvelle démarche. Cependant, les études concernant le croisement de la dynamique concurrentielle avec la perturbation innovatrice, 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 innovatrice dans une logique comportementale mobilisant le courant de la dynamique concurrentielle (« *competitive dynamics* ») (Baum et Korn, 1996; Chen et Miller, 1994; Young et Smith, 1994).

L'objectif de notre étude est de mettre en lumière la dynamique concurrentielle qui règne au sein du secteur des Produits Laitiers Frais en Algérie en décryptant les manœuvres stratégiques adoptées par les acteurs. Notre étude porte sur les principaux opérateurs intervenants sur le marché du yaourt en Algérie, c'est-à-dire Danone Djurdjura Algérie, Hodna Lait, Trèfle, Ramdy et Soummam. Dans un environnement hypercompétitif voire hypercoopétitif qui a connu l'accroissement du nombre d'intervenants, notre problématique de recherche est de savoir comment la dynamique concurrentielle génère et encourage l'adoption d'une perturbation innovatrice source d'un avantage concurrentiel ?

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'état de la recherche sur le courant de la dynamique concurrentielle. Ensuite sur la base des théories consacrées aux approches comportementales, une démarche stratégique sera distinguée celle de la perturbation innovatrice, 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

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina proposerons une discussion de nos résultats au regard de la littérature existante et conclurons en émettant des pistes de recherches académiques et empiriques qui compléteront les études actuelles sur la thématique de la perturbation innovatrice et la dynamique concurrentielle.

## I. PERTURBATION INNOVATRICE ET VOLONTARISME TOTAL

### A. *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. L'approche statique de la concurrence (Porter, 1980) se veut principalement descriptive. Elle permet de délimiter l'espace concurrentiel mais sans pour autant aborder les jeux de la concurrence d'une manière directe et explicite. Les insuffisances du niveau d'analyse découlant de cette approche 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 MacMillan, McCaffrey et VanWijk (1985) et développée à travers plusieurs auteurs comme Chen et Miller (1994), D'Aveni (1994), Craig (1996), Young et al. (2000). D'après cette approche, il s'agit moins de connaître les véritables concurrents selon leur nature que de les repérer en fonction de leurs mouvements. En outre, la littérature sur la dynamique concurrentielle nous a permis de dégager trois niveaux d'analyse: (a) la dyade action/réaction ; (b) la concurrence entre firme leader et challenger ; (c) et l'évènement concurrentiel.

a) L'apport de cette approche réside dans l'analyse de la concurrence dans l'enchaînement des actions et des réactions des antagonistes. Pour comprendre les interactions concurrentielles et les comportements stratégiques ainsi que leur impact sur la performance des firmes, les recherches antérieures ont mis l'accent sur les caractéristiques des actions compétitives. Parmi les caractéristiques des actions stratégiques étudiées par Bensebaa (2000), il y a l'action innovante, ou entrepreneuriale au sens de Schumpeter, qui a pour effet l'introduction d'une nouvelle variable dans le jeu concurrentiel par la mise en œuvre de nouvelles combinaisons à partir des ressources dont dispose la firme. L'action innovante crée l'instabilité en bouleversant l'ordre préétabli sur le marché.

b) Cette perspective s'intéresse à la concurrence au moyen de l'étude d'évènement s'appuyant sur la théorie du premier entrant pour identifier les effets d'une action stratégique spécifique, comme l'introduction de

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina  
nouveaux produits, sur le rendement des actions. Les résultats majeurs (dont notamment ceux de Lee et al. 2000) ont trouvé que « les entrants précoces et rapides » réalisent de plus grands gains que « les entrants lents et derniers. »

c) Le troisième niveau d'analyse vise à éclairer les tensions concurrentielles existant entre une firme leader et une firme challenger et à prédire la nature de leur interaction. D'après Young et al., (2000) l'entreprise innovatrice serait mieux motivée et plus disposée à atténuer le risque d'être reléguée à une position désavantageuse par un rival dissemblable et de ce fait, l'approche stratégique convenable est d'attaquer rapidement un rival en initiant un mouvement avant qu'il parvienne à consolider sa position.

L'analyse des niveaux de la dynamique concurrentielle atteste 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<sup>A</sup> (Brockhoff et Pearson, 1992 ; Calantone et al. 1994; Covin et Covin, 1990 ; Zhara et Covin, 1993).

Dans cette perspective, les travaux de Craig (1996), D'Aveni (1995, 2001) et Rühl (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 en introduisant de nouvelles variables innovatrices 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, ce qui retarde les actions concurrentielles (Baum et Korn, 1996). D'Aveni (1995) insiste sur le fait que les entreprises qui ne chercheraient pas délibérément à déstabiliser 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 innovateur des règles du jeu concurrentiel, est désormais le seul moyen de rester viable et d'acquérir des parts de marché (Le Roy, 1998).

## ***B. Vers la perturbation innovatrice***

### ***1) Déverrouillage d'un marché: transgression des règles du jeu concurrentiel***

Dans le prolongement des travaux de Bower et Christensen (1995), Abraham et Knight (2001), les deux auteurs Lehmann-Ortega et Schoettl

---

<sup>A</sup>Pour ces auteurs, les firmes « agressives » sont celles qui prennent les initiatives pour introduire des nouveaux produits, des nouvelles techniques de production...etc.

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina (2004) proposent la perturbation innovatrice dont l'idée centrale consiste à déverrouiller et reconfigurer le marché en vue de dégager de nouvelles perspectives de développement encore non explorées. A ce sujet, certains chercheurs dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale » conçoivent l'environnement des entreprises comme un espace verrouillé par un ensemble d'habitudes, de coutumes, de codes de bonne conduite, de normes professionnelles. Ils ont insisté sur ce point à travers diverses expressions : « orthodoxie sectorielle » (Hamel et Prahalad, 1994), « script cognitif », « sagesse conventionnelle » (Baden-Fuller et Pitt, 1996), « recettes sectorielles » (Baden-Fuller et Stopford, 1994), « paradigme sectoriel dominant » (Barker, 1992), dans laquelle se trouve piégées de nombreuses organisations, définie comme une « *sorte unique sur ce qu'il est possible ou impossible de faire sur un marché* ». Comme le note Jelinek et Schoonhoven (1990), loin d'être des données qui s'imposent de manière immuable, les règles sont des constructions sociales, des « phénomènes naturels » susceptibles d'évoluer. L'auteur souligne que le déverrouillage de marché consiste à remettre en cause ces règles. Pour ce faire, la perturbation innovatrice s'inscrit dans cette vision. Elle n'est pas l'apanage des nouveaux entrants, même les firmes installées, voire dominantes, peuvent se lancer dans telles démarches dans l'espoir d'asseoir leur position concurrentielle, voire de la renforcer (Roy, 2009).

## 2) Création de la perturbation innovatrice

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, en adoptant une vision « reconstructionniste », portant sur une introduction réussie dans un secteur d'un nouveau business modèle<sup>B</sup>, né sur l'un des deux axes suivants : (a) une modification radicale de la valeur pour le client (correspond à une rupture produit/marché), (b) un réaménagement radical de l'architecture de valeur (correspond à une rupture process).

a) Selon le premier axe, l'entreprise doit centrer sa posture stratégique sur le client, le besoin du client est censé déterminer la chaîne de valeur et les compétences non l'inverse. Ceci permet à l'entreprise non seulement de revisiter les critères de valorisation de l'offre par la clientèle non prise en compte de façon satisfaisante par les concurrents, mais aussi chercher à en

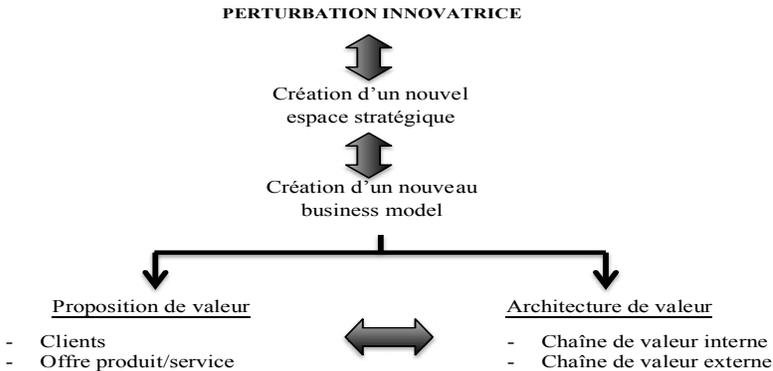
---

<sup>B</sup>Le 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).

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina détecter de nouveaux. L'enjeu n'est donc pas celui de la conquête de parts de marché, qui suppose que ce dernier aurait une taille donnée à partager entre concurrents, des frontières fixes et définitives, mais réside au contraire dans la volonté d'accroître ce marché en élargissant le champ de l'offre, partant du principe que les besoins à satisfaire sont illimités (Schoettl, 2005).

b) Le deuxième axe moins exploré dans les travaux sur la perturbation innovatrice, nécessite une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise. Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large. Cette démarche peut aboutir soit à réaliser différemment une étape de la chaîne de valeur (modifier radicalement son mode de production ou de distribution), soit à réorganiser ces étapes, voire en supprimer ou en ajouter certaines. Il s'agit alors d'intervenir sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur (Lehmann Ortega et Schoettl, 2004). Pour mieux comprendre comment créer une perturbation innovatrice, la Fig.1 illustre le processus générant cette stratégie.

**Fig. 1. Processus de la création d'une perturbation innovatrice**



Ainsi, pour qu'il y ait rupture, il faut à la fois une modification conséquente des deux axes : la valeur client et la chaîne de valeur. Sachant que la stratégie de rupture et la stratégie de perturbation sont deux formes de l'innovation stratégique. Par ailleurs, la stratégie de rupture est réservée à des situations extrêmes, rares : l'interruption, la cessation brusque (de ce qui durait) alors que la perturbation correspond quant à elle à un bouleversement, à un niveau inférieur de radicalité (Lehmann Ortega et Bourdon, 2006).

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 innovateur.

## II. PERTURBATION INNOVATRICE ENTRE DESTIN INDIVIDUEL ET DESTIN COMMUN

### A. *Dynamique interactive et coopération*

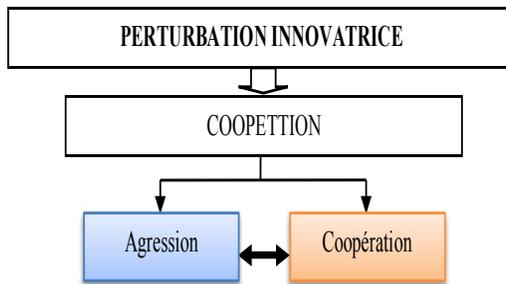
Actuellement, nous assistons à l'émergence de nouveaux contextes qui prennent de plus en plus d'ampleur, aussi bien dans les réalités stratégiques des firmes que dans les recherches académiques : c'est le cas de (a) la concurrence multimarchés et (b) les industries de réseaux. Ce constat manifeste le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

a) 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, notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires 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 car la présence sur différents marchés renforce la capacité de nuisance de la firme (conformément à l'analyse précédente des 3 niveaux 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».

b) Hani et Cheriet (2012) ont défini les réseaux comme étant: « *un ensemble de relations horizontales et verticales, visant un échange de flux formels ou informels, directs ou indirects, se traduisant par des ressources partagées, un savoir-faire transmis et des technologies transférées. Ces relations évoluent dans une logique coopérative, combinant concurrence et coopération, ....etc.* ». 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 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 coopétition (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 innovatrice exige aujourd'hui que les entreprises adoptent des stratégies coopétitives (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.

**Fig. 2. Le mouvement concurrentiel de la perturbation innovatrice à travers la coopétition**



### ***B. Coopétition : quelle performance de la perturbation innovatrice?***

L'objectif de cette partie est de questionner l'intérêt d'une stratégie de coopétition pour la performance d'une perturbation innovatrice. A cet égard, il s'agit d'étudier les effets de la coopétition sur la performance des deux axes précédents : ((a) modification radicale de la valeur pour le client et (b) l'architecture de valeur). Justement, l'innovation est le seul moyen qui permet aux entreprises d'introduire une perturbation innovatrice et, par conséquent, de concrétiser ces deux axes. A cet effet, les relations coopétitives se justifient par des impératifs d'innovation, qui sert dès lors,

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina dans une vision relationnelle à long terme, à la réalisation d'une perturbation innovatrice (Pellegrin Boucher, 2006).

a) Par rapport au premier axe, la coopération a pour objectif de favoriser l'accès à l'information sur les nouveaux besoins des clients et donc sur les nouvelles manières de produire. En améliorant la flexibilité stratégique et la capacité d'apprentissage des firmes, les relations coopératives deviennent de plus en plus indispensables pour accompagner les entreprises à apporter toujours de nouvelles offres aux clients et de proposer aux utilisateurs des produits radicalement différents, compatibles avec l'évolution de leurs exigences en intégrant des technologies diversifiées (Pellegrin Boucher, 2006).

b) Ainsi, par rapport au deuxième axe, l'entreprise n'est plus amenée à considérer les autres acteurs du réseau comme des rivaux ou comme des partenaires. Elle doit se demander quels sont les acteurs qui peuvent être ses « complémentaires », ceux qui sont capables de repenser la chaîne de valeur de l'entreprise au sens large (Le Roy, Robert et Lasch, 2013). Suivant ce raisonnement, plus un concurrent est dangereux, plus il est un partenaire intéressant, étant donné qu'il développe des ressources similaires, ou très fortement complémentaires. Dans cette perspective, par le fait du regroupement d'un grand nombre de ressources et compétences diverses, les stratégies coopératives représentent une source appréciable de partages et de complémentarités des ressources entre les firmes (innovations, activités de R&D, réductions des coûts, etc.), ce qui permet de revisiter et de réaménager radicalement la chaîne de valeurs de l'entreprise ainsi de réaliser autrement ses étapes (Khanna, Gulati et Nohria, 1998).

En synthèse, notre deuxième proposition est :

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

### III. CHOIX METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE

#### *A. 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 innovatrices se situe encore dans une phase récente dans la discipline stratégique, ce qui nécessite un travail d'exploration (Charreire et Durieux, 1999). Ainsi, l'étude de cas doit permettre d'obtenir des détails approfondis sur cette démarche. Enfin, il

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina 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 clés de l'entreprise et la plupart des entretiens ont été réalisés avec l'ensemble des responsables des entreprises étudiées. En outre, nous avons eu recours à des entretiens avec plusieurs catégories : les informants dans l'organisation, les concurrents, mais également des personnes extérieures (enseignants – chercheurs, ...) rencontrés lors de nos nombreux déplacements.

En termes de sources primaires, nous avons eu recours à des entretiens semi-dirigés et observations non participantes, ainsi nous avons fait appel à diverses sources secondaires, publiques (articles de journaux de la presse nationales et internationale : Journal TAS Algérie, l'Eco News, quotidien national d'information...etc., et des revues professionnelles : Agro-ligne, AC Nielsen Amer Algeria, Forum des chefs d'entreprises, Ecofie...etc ), privées (documents internes des entreprises étudiées, travaux de recherches antérieurs sur l'industrie laitière en Algérie...), ce qui a contribué à l'accroissement du niveau de crédibilité de nos résultats. Cette crédibilité est ainsi assurée grâce à une triangulation régulière de l'information. Nos résultats seront discutés au regard de la littérature existante.

### ***B. 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.

*1) Les acteurs existants :*

a) 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.

b) 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.

c) Trèfle (7% de parts de marché), une des sociétés pionnières, a été le premier opérateur privé producteur de yaourt en Algérie, et qui a fortement contribué à introduire ce produit dans l'alimentation des Algériens. Elle est actuellement suiveur dans le marché.

*2) Les nouveaux acteurs :*

a) 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 ; depuis sa création, il n'a cessé de se développer.

b) 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.

#### **IV. RESULTAT DE LA RECHERCHE ET DISCUSSIONS**

##### ***A. Rivalité et options stratégiques (P1)***

*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, produisant une moyenne d'un milliard de litres par an, sachant que la production du lait pasteurisé ne représente que 20% seulement de ce volume. 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, l'équivalent de 400000 tonnes par an 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.

- la proximité entre les concurrents, car la majorité des concurrents comme Soummam, DDA et Ramdy sont implantés à l'Est de l'Algérie, (dans la zone industrielle Taharachte à Akbou-Bejaïa.)
- 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) ont permis aux PME locales de bénéficier de plusieurs opportunités, à savoir le transfert du savoir de la FMN en terme de gestion et de marketing, de bénéficier de leur expertise en terme de procédure de qualité et enfin l'amélioration nette des résultats financiers. Cette situation 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* ».

## 2) Perturbation innovatrice et agressivité

Le secteur des PLF en Algérie est composé de quelques firmes de renom qui dominent le segment du yaourt, avec des positions concurrentielles différentes. L'exploration des comportements adoptés par ces antagonistes et des événements clairement identifiés témoignent en effet d'une intense rivalité, d'une hausse de niveau d'agressivité entre les opérateurs, d'une

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina  
transformation achevée ou en cours du paysage concurrentiel et d'une redéfinition continue des règles du jeu causé par des perturbations innovatrices menées par les entreprises du secteur. Ces attitudes stratégiques confèrent à ces acteurs un avantage concurrentiel majeur.

A cet effet, 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). L'introduction de cette nouvelle offre peut s'interpréter comme une reconfiguration du marché pour dégager de nouvelles perspectives de développement (Markides, 1997) dans le secteur.

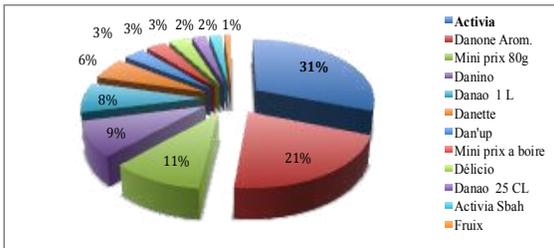
L'agression et la proactivité chez Soummam sont des axes de concurrence et de développement, et grâce à cette politique initiative innovatrice, Soummam a créé l'instabilité (D'Aveni, 1994) et par conséquent, il s'est emparé d'une très large gamme de produits exclusivement à lui. Il a bénéficié ainsi, 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, d'abord, toutes les entreprises se trouvaient dans l'obligation de suivre le rythme d'agressivité et de rivalité. En outre, les actions perturbatrices innovatrices menées par Soummam ont donné lieu à une impulsion majeure d'innovation aux restes des acteurs dans l'industrie des PLF. 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 innovatrices, créant un nouvel espace stratégique, basé sur la modification radicale de la valeur pour le client ou la modification de l'architecture de valeur. Cependant, nous citerons dans cet article les plus importantes, celles qui constituent leurs sources principales de l'avantage concurrentiel. 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

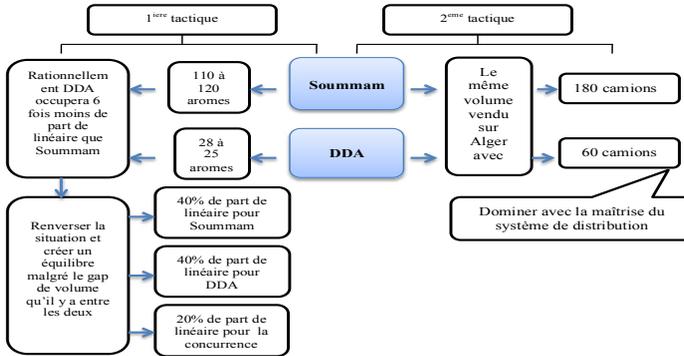
Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina depuis 2004 à ce jour (Baden-Fuller et Stopford, 1994), elle en est à 95% de parts du marché, versus 3% pour Soummam sur son Acti+ et le reste est réparti entre les concurrents. Ce produit est classé le premier en termes de vente avec plus de 3 milliards de dinars par rapport aux autres produits (cf.Fig.3.)

**Fig. 3. 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.4. explique cette tactique de distribution. Cette perturbation innovatrice a permis à DDA d'être leader sur les grandes villes à 80%-90% de ses marques. Par conséquent, ces initiatives illustrent une perturbation majeure du jeu concurrentiel à l'avantage de DDA. Le Responsable de Département Analyse des Ventes de DDA atteste par ces propos : « On a la plus grande maîtrise de distribution sur le marché si on prend nos concurrents, ils font la distribution d'une manière anarchique [...] ce n'est pas le nombre de camions qui détermine le niveau de maîtrise de la distribution c'est plutôt un rapport entre le nombre de camions et le volume fait. C'est pour ça, je peux me permettre de dire qu'on est leader. »

**Fig. 4. Exemple empirique sur la perturbation innovatrice 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 afin de mener une perturbation innovatrice à travers une vision reconstructionniste 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<sup>E</sup>. 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 innovation perturbatrice, Hodna a bénéficié d’une préemption du marché associée à la nouvelle proposition de valeur faite aux clients et d’être leader dans ce secteur (Lee et al.,2000), elle est actuellement à 80% de parts de marché au niveau national. Ainsi, Hodna est partie en 2004 dans le yaourt à boire avec une production estimée à 9 millions de tonnes et un chiffre d’affaire de 4 millions de dinars et 2 références. Actuellement, la production de yaourt à boire a atteint plus de 31 millions de tonnes et un chiffre d’affaire de plus de 1 milliard de dinars, réalisant une augmentation qui a presque doublé par rapport à 2004 de 197% avec 6 références. Le Directeur de Production de Hodna lait affirme que: « *La seule concurrence rude qu’on a eu c’était en 2004, lors du démarrage de l’atelier 4 sur les yaourts à boire. On est parti sur la contenance de 1 litre, actuellement on fait la 500 millilitres et 250 millilitres[...]. On est leader sur le territoire national, parce qu’on avait un produit à base de lait de vache.* » Ainsi, le Directeur de

<sup>E</sup>Sachant que tous les PLF en Algérie se préparent à base de lait de poudre.

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina  
 Recherche et Développement de Hodna lait confirme de sa part :  
 « Aujourd’hui on identifie Hodna-lait par son yaourt à boire. »

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 ; Jelinek et Schoonhoven,1990 ; Kim et Mauborgne,2005), alors que les autres acteurs font la spécialité laitière<sup>X</sup>. Comme implication à cette perturbation innovatrice, 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 traduit par une hausse de la rentabilité globale de l’activité à son avantage (Barker,1992), et du coup, elle est devenue une référence du yaourt naturel au niveau national. Le tableau I présente une synthèse des innovations perturbatrices menées par les 4 entreprises agressives durant la période 1996-2012.

**TABLE I. UN INVENTAIRE DES PERTURBATIONS INNOVATRICES MENEES PAR LES 4 OPERATEURS AGRESSIFS**

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 du 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 innovatrice. Le cas tire sa

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

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina  
 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. C'est une entreprise qui suit le mouvement, elle se contente seulement de réagir aux actions des concurrents en imitant ce qu'il y a déjà sur le marché, soit en termes de valeur pour le client ou en termes de l'architecture de valeur. L'absence de l'agressivité et par conséquent de la perturbation innovatrice 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 l'innovation perturbatrice ont permis à Soummam d'être leader et de bénéficier d'une croissance perpétuelle, réalisant un taux d'évolution annuelle de plus de 15%. Il a joui d'un écart de performance important, et ce, malgré la présence des firmes multinationales dans le secteur. Ainsi, ce comportement a permis aux restes des operateurs (DDA, Hodna et Ramdy) de bénéficier d'une croissance considérable ce qui a engendré l'augmentation de la croissance globale du secteur, 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 innovatrices. (cf. Tableau. II.)

**TABLE II.** EVOLUTION DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRE ET DU BENEFICE 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 la perturbation innovatrice 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 operateurs dans le secteur et leurs implications, force est de constater que le la

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina  
 perturbation innovatrice 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 a avancé au sens de D'Aveni (1994) , Le Roy (1998), que, qu'il s'agisse de leader, challenger ou encore un suiveur qui veut devenir challenger, déjà installé 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 innovatrices 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 l'innovation perturbatrice ainsi que ses implications pour les 5 études de cas.

**TABLE III. SYNTHÈSE DE FONDEMENT DE LA PERTURBATION INNOVATRICE ET IMPLICATIONS AU NIVEAU DES 5 ETUDES DE CAS**

Entreprises	Fondement de la perturbation innovatrice		Implications
	Créer un nouvel espace stratégique		
	Construire un nouveau business model		
	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)

***B. Vers une nouvelle définition de la perturbation innovatrice : la coopération 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 Tchiv-lait « Candia », le groupe Celia, le groupe Lactalis, Yoplait, le groupe

Revue finance et marchés CHEMMA Nawal, KERZABI Abdelatif, ARABECH Zina 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). Il n'y a pas de territoires stratégiques pour chaque concurrent. 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 yaourtsaux 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, 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 représaillesréciproques suffit à justifier le principe de retenue mutuelle (« mutual forbearance », ou encore de « tolérance mutuelle »). 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 l'étuvé, le projet a duré une année.
- En 2007, collaboration de Soummam avec le groupe français Lactalis.

Ces situations d'interdépendances associées à une très forte dynamique concurrentielle encouragent ainsi grandement les acteurs à de futures collaborations. En fait, des projets de coopétition sont prévus dans l'avenir dans le secteur des PLF :

- Soummam et Ramdy et DDA collaborera pour réaliser une campagne publicitaire afin d'encourager la consommation des PLF en Algérie, en lançant des produits sans citer la marque.
- DDA collaborera avec une autre entreprise concurrente dans le secteur « Palma Nova » localisée à Constantine-Algérie, spécialisée dans la production du lait et du yaourt. Actuellement, DDA est en train de mettre à niveau cette entreprise. Le produit de cette collaboration sortira fin 2016 : un yaourt traditionnel produit dans l'usine de Palma Nova.

En définitive, l'impact de la compétition multimarchés sur le comportement perturbateur de l'entreprise 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 innovatrice exige de mener un comportement coopératif.

## V. CONCLUSION

L'objet de cette recherche résidait dans la volonté d'approfondir la connaissance sur la stratégie de la perturbation innovatrice 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 («*competitive dynamics*», Baum et Korn, 1996; MacMillan et al., 1985; Chen et Miller, 1994).

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 innovatrices 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 innovatrice, 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 innovatrice. 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, espace ignoré par le reste des concurrents. 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 côté de l'agressivité concurrentielle, une nouvelle ère stratégique est apparue: celle de la coopération. 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 innovatrice 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 innovatrice 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] AbrahamJ., KnightD., “Strategic innovation”, *Strategy & Leadership*, Vol. 29, N° 1, 2001, pp. 21-28.
- [2] Baden-FullerC., PittM., *Strategic innovation: an international casebook on strategic management*, London: Routledge, 1996, p.480.
- [3] Baden-FullerC., StopfordJ., *Rejuvenating the Mature Business*, ed. Revised Edition, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1994, p.281.
- [4] BarkerJ., *Future Edge*, William Morrow and Company Inc, 1992.
- [5] BaumJ. A. C., KornH. J., “Competitive dynamics of interfirm rivalry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 255–291.
- [6] BengtssonM., KockS., “Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1999, Vol. 14, N°3, p.180
- [7] BensebaaF., “Actions stratégiques et réactions des entreprises”, *M@n@gement*, Université de Marne-La-Vallée, Vol. 3, N°2, 2000, p.72.
- [8] Bensebaa F. et Le GoffJ., *Stratégie concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, Colombelles, 2005, p.50.
- [9] BlancoS., “Sélection des idées, le maillon faible”, *L'Expansion Management Review*, Vol. 126, automne, 2007, pp. 54-67
- [10] BowerJ.L., ChristensenC.M., “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, N°1, 1995, pp. 43-53.
- [11] BoekerW., GoodsteinJ., StephanJ., MurmannJ.P., “Competition in a multimarket environment”, *Organization Science*, Vol. 8, 1997, pp. 126–142.
- [12] BrockhoffK., PearsonA., “Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.39, N°4, 1992, pp. 318-324.
- [13] CalantoneR.J., Di BenedettoC.A., BhoovaraghavanS., “Examining the relationship between degree of innovation and new product success”, *Journal of Business Research*, Vol.30, N°2, 1994, pp. 143-148.
- [14] Charreire S. et DurieuxF., *Explorer et tester*, dans Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod: Paris, chap. 3, 1999, pp. 35-80.
- [15] ChenM.J., MillerD., “Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N°2, 1994, pp.85-102.
- [16] CovinJ.G., CovinT.J., “Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, N°4, 1990, pp.35-49.
- [17] CraigT., “The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development”, *Organization Science*, Vol.7, N°3, 1996, pp.302-321.
- [18] D’AveniR., *Hypercompetition*, The Free Press, trad. française *L’hypercompétition*, Vuibert, 1994, p.381.
- [19] D’AveniR., *Strategic Supremacy. How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, Free Press, New York. 2001, p.10-15.
- [20] EdwardsC.D., *Conglomerate Bigness as a Source of Power*, in *Business Concentration and Price Policy*, National of Economic Research Conference Report, Princeton University Press, 1955, pp.406-421.
- [21] FerrierW., Mac FhionnlaoichC., SmithK., GrimmC., “The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, 2002, pp. 301-316.

- [22] Ferrier W., Playing to win: The role of competitive disruption and aggressiveness, In Bresser R., Hitt M., Heuskel D., & Nixon R., *Winning Strategies in a Deconstructing World*, New York: John Wiley & Sons, pp. 163-189, 2000.
- [23] Gnyawali D. R., He J. et Madhavan R., *Coopetition Promises and Challenges*, Chapter 38 in C. Wankel (Dir), *The 21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications, Vol.1, 2008, pp.386-398.
- [24] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994, pp.5-16.
- [25] Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review* Vol. 67, 1989, pp. 63-76.
- [26] Hamel G., "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Vol. 74, N° 4, 1996, pp. 69-81.
- [27] Hani M. et Cheriet F., "Les approches réseaux et les alliances stratégiques entre concurrents: Application au secteur mondial automobile", XXIème conférence internationale de l'AIMS, Lille, 4-6 juin, 2012, p.9.
- [28] Ilinitich A., D'Aveni R., Lewin A., "New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments", *Organization Science*, Vol.7, N°3, 1996, pp.211-220.
- [29] Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R., "The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol.63, N°03, 1999, pp.49-66.
- [30] Jelinek M. et Schoonhoven C., "Managing innovation in High Technology firms: challenges to organizational theory", in Gomez-Meija I.R. et Lawless M.W. (Eds.), *Organizational Issues in High Technology Management*, JAI Press, 1990, pp.3-17.
- [31] Khanna T., Gulati R., Nohria N., "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°3, 1998, pp.193-210.
- [32] Kim C.W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*, Boston : Harvard Business School Press, 2005, pp.3-4.
- [33] Lee H., Smith K. G., Grimm C. M., Schomburg Timing A., "Order and durability of new product advantages with imitation", *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°1, Jan 2000, pp. 25-29.
- [34] Lehmann Ortega L. et Bourdon I., "L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et apports des systèmes d'information aux stratégies perturbatrice et de rupture", CEROM, Groupe Sup de Montpellier, 2006, pp.11-12.
- [35] Lehmann-Ortega L., Schoettl J.M., "Stratégie perturbatrice fondée sur la connaissance client : Le cas de La Plateforme du Bâtiment-Saint Gobain Distribution", 13ème Conférence internationale de Management Stratégique, Normandie Vallée de Seine Le Havre, Centre de Commerce International, 2004, pp.4-6.
- [36] Le Roy F., *Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle*, Septième Conférence de l'AIMS, UCL, IAG, Louvain la Neuve, Belgique, 1998, p.2.
- [37] Le Roy F., Robert M., et Lasch F., "Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ?", *Revue française de gestion*, Vol.3, N°232, 2013, pp.4-6.
- [38] MacMillan I.C., McCaffrey M.L., Van Wijk G., "Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions", *Strategic Management Journal*, 1985, Vol.6, N°1, pp.75-86.

- [39] MakadokR., "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?", *Strategic Management Journal*, Vol.19, N°7, 1998, pp.683-696.
- [40] MarkidesC., "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.39, N°3, 1997, pp. 9-23.
- [41] MoingeonB., Lehmann-OrtegaL., "Strategic Innovation: how to grow in mature markets", *European Business Forum*, Vol. 24, Spring, 2006, pp.6-15.
- [42] Pellegrin BoucherE., *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, 2006, pp.33-35.
- [43] PorterM.E., *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980, New York. Trad. Porter M. E., *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Economica, 1982.
- [44] RoyP., "Stratégie de rupture et dynamique de filière", XVIIIème conférence de l'AIMS, Grenoble, 2 au 5 juin 2009, pp.3-10.
- [45] RoyS.N., *L'étude de cas*, in GauthierB., *recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, presse de l'université de Quebec, 2003, pp159-184.
- [46] RuhliE., "The concept of hypercompetition : a new approach to strategic management in large multinational firms", *Strategic Change*, Vol.6, 1997, pp.377-390.
- [47] SchoettlJ.M., "Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique", *Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique sur les Stratégies de Rupture*, 2005, p.7.
- [48] YoungG., SmithK.G., GrimmC.M., SimonD., "Multimarket contact and resources dissimilarity: a competitive dynamics perspective", *Journal of Management*, Vol.26, 2000, pp.1217-1236.
- [49] YuT., CanelaA.A. Jr., "Rivalry between multinational Enterprises: An Event History Approach", *The Academy of Management Journal*, Vol.50, N°3, 2005, pp.664-668.
- [50] ZharaS.A., CovinJ.G., *Business strategy, technology policy and firm performance*", *Strategic Management Journal*, Vol.14, N°5, 1993, pp.451-478.