

SOMMAIRE DE LA THESE

SOMMAIRE.....	01
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	02
PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES MOBILISÉS ET OBJET DE LA RECHERCHE.....	09
CHAPITRE 1 : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE ET CHOIX STRATEGIQUE.....	11
CHAPITRE 2 : PERTURBATION STRATEGIQUE : SOURCE, DETERMINANTS, MODALITES, ET ENJEUX POUR LES LEADERS	40
CHAPITRE 3 : APPROFONDISSEMENT DANS LE COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : CONCURRENCE MULTIPPOINTS ET INDUSTRIES DE RESEAUX	73
CHAPITRE 4 : PERTURBATION STRATEGIQUE ENTRE DESTIN INDIVIDUEL ET DESTIN COMMUN.....	98
PARTIE 2 : TERRAIN D’ETUDE, CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	122
CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAIN D’ETUDE.....	124
CHAPITRE 6 : PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D’UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES ENTREPRISES EXISTANTES.....	161
CHAPITRE 7 : PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D’UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES NOUVEAUX ENTRANTS.....	193
CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	219
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	247
BIBLIOGRAPHIE	252
LISTE DES FIGURES	275
LISTE DES TABLEAUX.....	278
GLOSSAIRE.....	280
TABLE DES MATIERES.....	281
ANNEXE : GUIDE D’ENTRETIEN.....	292

INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le monde économique a témoigné au cours des vingt dernières années de la nature imprévisible et brutale des événements concurrentiels animant la vie des secteurs. A cet effet, l'enjeu majeur de l'entreprise n'est pas de se contenter du statu quo, elle doit prendre l'initiative et introduire le changement concurrentiel. En visualisant un autre chemin possible qui lui permettrait de contourner ses propres problèmes en découvrant – pour elle même et pour l'ensemble du paysage concurrentiel – une nouvelle voie de progression, qu'on a qualifiée dans notre travail par « la perturbation stratégique ».

A notre connaissance, très peu de travaux en management s'intéressent à cette nouvelle forme de stratégie. Ce travail vise donc modestement à combler une partie de ce besoin de recherche en y contribuant grâce à la mobilisation du courant de la dynamique concurrentielle.

En effet, actuellement les entreprises vivent dans une période de crise économique aiguë, cette ère nous offre ainsi, une opportunité de recherche originale en management stratégique, en s'intéressant à la construction d'un avantage concurrentiel par la perturbation stratégique. Cette nouvelle réflexion stratégique constitue le moteur essentiel du changement et de la performance économique. Comme le soulignent Prahalad et Hamel dans le célèbre ouvrage *Competing for the future* (1994): « *Industry structure, increasingly, must be seen as a variable to be managed by firms and not accepted as given.* ».

Un certain nombre de recherches dans le champ du management stratégique semblent s'inscrire dans cette vision. Il s'agit notamment des travaux sur les thèmes de la disruption (Christensen, 2000; Christensen et Overdorf, 2000; Ferrier, 2000; Ferrier W. & Lee H., 2002; Gilbert, 2003), de l'agressivité concurrentielle (Ferrier, 2001; Le Roy et Guillotreau, 2002; Le Roy, 2004), de l'innovation radicale (Stringer, 2000 ; Blanco, 2007 ; 2008), d'innovation de rupture (Dumoulin & Simon, 2005 ; 2008, Le Roy & Yami, 2007 ; Moingeon & Lehmann-Ortega 2006), d'innovation stratégique (Markides, 1997 ; Schlegelmilch & Diamantopoulos, 2003 ; Roy, 2005) ou encore de révolution stratégique (Dahan, 2005). Tous soulignent la nécessité pour les entreprises d'adopter une attitude délibérément perturbatrice sur le marché.

Face à un environnement hypercompétitif soit hypercoopétitif, la conquête/défense d'un avantage concurrentiel suppose une intention stratégique forte et une capacité à actionner des initiatives agressives pour créer/renouveler ses positions concurrentielles.

Pour créer cette capacité particulière de remise en cause, nous nous sommes référés à l'évolution du courant de la dynamique concurrentielle. Justement, la littérature en management stratégique a été l'objet d'un renouvellement profond de l'outil de l'analyse stratégique et du phénomène concurrentiel (Baumard, 2000 ; Le Roy, 2002 ; Mathé, 2004 ; Bensebaa & Le Goff, 2005, Koenig, 2005) , le courant de la dynamique concurrentielle (« *competitive dynamics* », Smith & al., 1992 ; Chen, 1996 ; Baum & Korn, 1996 ; Smith & al, 2001 ; Ketchen & al., 2004), témoigne de l'intérêt croissant des chercheurs en stratégie pour le nouveau paysage concurrentiel, mobilisant plusieurs théories pour étudier et comprendre la nature de l'interaction concurrentielle dans le temps et dans l'espace dans l'objectif de repenser la compétitivité des entreprises dans ces nouveaux contextes.

Notre objet de recherche s'est ainsi construit autour du questionnement suivant : comment la dynamique des comportements concurrentiels entre acteurs les oriente à suivre une perspective stratégique perturbatrice des règles du jeu concurrentiel ? Cette thèse est donc le fruit de la rencontre de deux thèmes d'études qui n'ont jusqu'ici pas été croisés : les nouvelles approches de la concurrence et les stratégies perturbatrices.

Dans cette optique, il semble néanmoins difficile d'aboutir à une approche systématique de ce type de stratégie, puisque celle-ci se distingue justement par son originalité et sa singularité.

De manière plus succincte, notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

**Comment la dynamique concurrentielle génère et encourage l'adoption
d'une perturbation stratégique source d'un avantage concurrentiel pour
les entreprises ?**

- ***Formulation des questions de recherche et hypothèses***

Ainsi, sous cette question générale on peut distinguer plusieurs questions sous-jacentes :

- Comment expliquer le lien qui existe entre la performance du choix stratégique qui constitue une source de l'avantage concurrentiel des entreprises et l'analyse de la rivalité concurrentielle ?
- Dans un environnement où la dynamique concurrentielle est forte, un comportement d'initiation des actions concurrentielles et des attitudes perturbatrices du statu quo sont-elles des démarches stratégiques performantes ?
- Quels sont les fondements de la perturbation stratégique et dans quelle mesure identifier les implications de cette stratégie ?
- Comment créer les conditions favorables au développement de la stratégie de perturbation, qui doit devenir une manœuvre stratégique habituelle et quels sont les déterminants du succès de cette stratégie ?
- Quel est l'impact de la compétition multimarchés et de la concurrence au sein des réseaux sur le comportement perturbateur de l'entreprise ?
- En quoi la coopétition permet-elle la réussite de la perturbation stratégique ?

Ces questions constitueront le point central de notre recherche au cours de laquelle nous développerons les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier sur la base de résultats empiriques :

- Hypothèse 1 : l'étude de l'évolution des mouvements concurrentiels entreprises par les firmes rivales incite à adopter une démarche proactive en déstabilisant et perturbant les règles du jeu concurrentiel.
- Hypothèse 2 : la subordination réciproque qui se trouve entre rivaux dans les contextes multimarchés et ainsi dans les contextes réseaux, influence la stratégie de perturbation par la réduction des comportements agressifs et l'intégration d'un comportement coopératif. Dans ces contextes, la réussite de la perturbation stratégique exige la poursuite d'un comportement coopétitif.

Nous essayerons de vérifier ces deux hypothèses dans la partie consacrée à la discussion des résultats de la recherche, à travers les résultats qui seront dégagés de l'étude empirique que nous optons pour ce sujet.

Il faut noter que nous avons posé ces deux hypothèses, premièrement parce qu'elles répondent en partie aux spécificités du fondement théorique, et deuxièmement, parce ce que ces

hypothèses nous aideront à mieux déterminer pour le cas empirique de tirer la réalité de l'impact de la dynamique concurrentielle sur les entreprises algériennes dans le secteur laitier et spécifiquement dans les PLF « celui du yaourt » et d'analyser stratégiquement cet impact et de voir s'il s'insère vraiment dans une démarche perturbatrice du statu quo.

- ***Définition des concepts clés de la recherche***

Les fondements conceptuels mobilisés feront l'objet d'une présentation détaillée dans les différentes parties de cette recherche. Toutefois, par souci de clarté, quelques définitions s'imposent d'ores et déjà. C'est le cas de la définition que nous avons choisi pour la « perturbation stratégique ». Selon nous, la perturbation stratégique est une nouvelle source d'un avantage concurrentiel, qui consiste à créer un nouvel espace stratégique à travers l'introduction réussie d'un nouveau business model, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou de l'architecture de valeur (sachant que la perturbation stratégique est une forme que peut prendre l'innovation stratégique), incluant simultanément dans sa définition l'approche agressive et coopérative c'est-à-dire : coopération.

Nous avons choisi de présenter ce genre de stratégie, pour sa mise en œuvre aisée soit, pour un nouveau entrant ou pour une entreprise déjà installée, et si on la compare avec d'autres stratégies de rupture, on trouve que ces stratégies sont réservées à des situations extrêmes, rares : l'interruption, la cessation brusque (de ce qui durait), la perturbation correspond quant à elle à un bouleversement, à un niveau inférieur de radicalité.

Les objectifs et l'intérêt de cette thèse

Dans une perspective académique, deux objectifs principaux ont été visés tout au long de ce travail :

- ***Objectif théorique de la recherche***

- Dans notre cas, notre objet de recherche reste encore très mal connu et les travaux théoriques incomplets. L'objectif justement de cette thèse est de permettre de compléter les connaissances existantes. De ce fait, nous nous attacherons donc à identifier des travaux proches concernant le courant de la dynamique concurrentielle et les stratégies perturbatrices. Notre étude se focalisera en particulier sur les différents niveaux de la dynamique concurrentielle, ainsi nous soulignerons comment cette dynamique oriente les entreprises à suivre une démarche agressive perturbatrice source d'un avantage concurrentiel.

- Ce modeste travail a mis au point une démarche stratégique complètement originale celle de la perturbation stratégique. Cette dernière intègre deux dimensions complètement opposées : le management à la fois du destin individuel et du destin commun. Cette stratégie apparaît comme un univers de recherche stimulant qui reste encore à développer.
- ***Objectifs méthodologiques et empiriques de la recherche***
- Peu d'études ont tenté d'analyser le contexte concurrentiel au sein du secteur des PLF et spécifiquement celui du yaourt en Algérie, tous les travaux qu'on a croisés se sont focalisés sur l'industrie laitière sans aborder le secteur des dérivés de lait (Cherfaoui, A., 2003; Bou kella M., 1996 ; Bourbouze A., 2001; Sraïri Mohamed Taher et al., 2013; Kaci M. et Sassi Y., 2007), en outre, ils se sont concentrés sur la situation économique sans parler de la concurrence ni des acteurs présents. De ce fait, notre objectif empirique consiste à mettre en lumière la dynamique concurrentielle qui règne au sein du secteur du yaourt en analysant les manoeuvres stratégiques adoptées par les entreprises. Cinq entreprises dominant le secteur du yaourt en Algérie, quatre entreprises ont retenue notre attention (Danone Djurdjura Algérie, Hodna Lait, Trèfle et Ramdy) comme études de cas, nous avons même pris en considération des informations d'une cinquième entreprise (Soummam) et ce, afin de présenter une description détaillée du secteur au niveau national.
- Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une phase qualitative exploratoire. Afin de répondre à nos questionnements et confirmer nos hypothèses, cette recherche s'est réalisée à partir de 42 entretiens au niveau des 4 études de cas. Cette étude empirique constitue une référence pour les praticiens et les observateurs de ce secteur.
- Cette recherche a été menée par des entretiens à travers un guide intégrant tout nos questionnements, en outre, il convient de préciser que les questions n'auront pas émergé uniquement de la « pure » théorie, mais bien d'une théorie avec un ancrage profond dans notre terrain de recherche. Nous avons donc accordé une place prépondérante à la compréhension de ce terrain de recherche. En effet, nous avons renforcé notre cadre théorique et méthodologique pour approcher « au plus près » et de manière très différente ce terrain de recherche confronté à une rivalité concurrentielle intense.

La structure de la thèse

Notre travail est fondé sur la démarche d'un va-et-vient entre les enseignements tirés des théories existantes et l'observation du terrain, nous cherchons d'une part à mieux comprendre le contexte et les pratiques des interactions concurrentielles, et d'autre part à éclairer la façon

dont elles contribuent à l'adoption des stratégies perturbatrices. Le schéma ci-dessous propose un aperçu de l'architecture de la recherche.

Ce document reprend le déroulement de notre recherche en s'articulant autour de deux parties successives. La première partie est consacrée aux origines théoriques de la recherche et à l'émergence de nos questionnements. La deuxième partie expose nos résultats (les études de cas) et leur analyse.

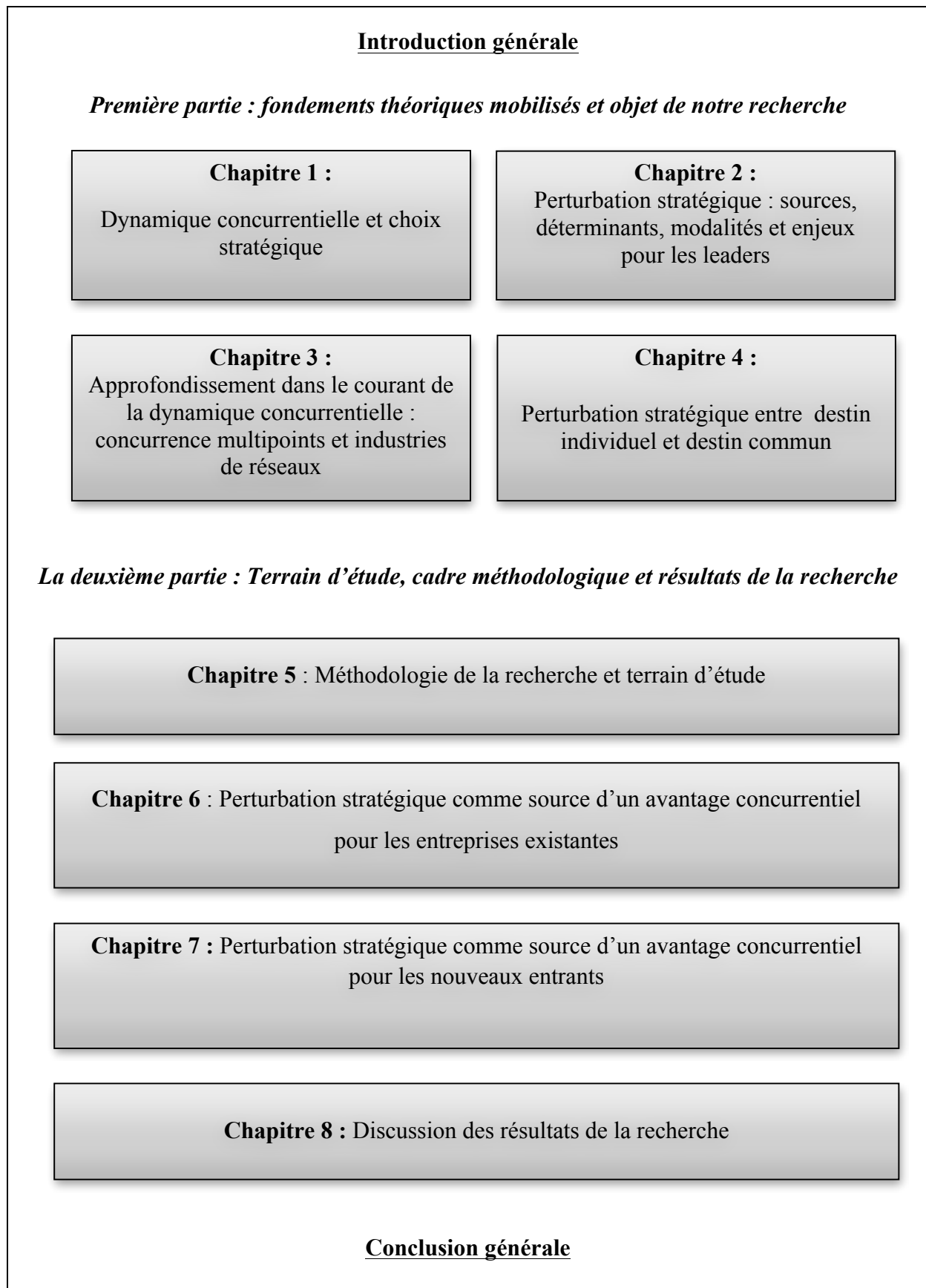
A partir d'une revue de la littérature, nous présentons dans un premier temps, l'état de la recherche sur ces questions et nous y détaillons les concepts et outils d'analyse utilisés, tant sur le thème de la dynamique concurrentielle et l'hypercompétitivité que sur le choix stratégique qui doit être adopté par l'entreprise face à ce nouveau contexte (Chapitre 1).

Sur la base des théories consacrées au courant de la dynamique concurrentielle, une démarche stratégique sera distinguée. Elle fera l'objet du chapitre suivant (Chapitre 2). Il permettra de préciser les fondements de la stratégie de perturbation, d'expliquer son management, ses sources, ses enjeux et son développement en général. Ensuite nous proposerons un approfondissement complémentaire dans le courant de la dynamique concurrentielle (Chapitre 3), à travers notamment l'étude des deux théories : concurrence multimarchés et les industries de réseaux. L'étude de ces deux niveaux d'analyse, nous permettra ensuite de déboucher vers une autre étape, celle de positionner la perturbation stratégique entre le destin individuel et le destin commun (Chapitre 4).

Dans la seconde partie, nous exposerons notre terrain d'étude pour démontrer en quoi il représente un cadre empirique pertinent pour notre questionnement ainsi que le dispositif de recherche mis en œuvre, la discussion d'aspects méthodologiques est également présentée (Chapitre 5). Deux cas sélectionnés sont analysés en détails (Chapitre 6). Les deux cas restants sont ainsi analysés, représentant chacun un cas spécifique (Chapitre 7).

L'analyse synthétique de nos résultats de recherche, leurs discussions au regard des questions de recherche identifiées précédemment fera l'objet du dernier Chapitre (Chapitre 8).

Figure 1 : L'architecture de la thèse



PARTIE 1 :
FONDEMENTS
THÉORIQUES MOBILISÉS
ET OBJET DE LA
RECHERCHE

Cette première partie est structurée en quatre chapitres :

<p>Chapitre 1 :</p> <p>Dynamique concurrentielle et choix stratégique</p>	<p>Chapitre 2 :</p> <p>La perturbation stratégique : sources, déterminants, modalités et enjeux pour les leaders</p>
<p>Chapitre 3 :</p> <p>Approfondissement dans le courant de la dynamique concurrentielle : concurrence multipoints et industries de réseaux</p>	<p>Chapitre 4 :</p> <p>La perturbation stratégique entre le destin individuel et le destin commun</p>

CHAPITRE 1 :

DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE ET CHOIX STRATEGIQUE

« La vie est comme un vélo. Pour rester en équilibre, il faut avancer »

A. Einstein

La réalité concurrentielle que connaissent les entreprises est unanimement considérée dans la littérature comme étant de plus en plus âpre et incertaine depuis une vingtaine d'années. Les facteurs explicatifs sont liés à l'évolution de la demande, au rôle croissant joué par l'innovation ou à l'apparition de nouvelles formes de concurrence.

Tous ces facteurs ont donné naissance à un nouveau contexte, celui de l'hypercompétition. Face à ce nouveau contexte, une nouvelle approche de l'analyse stratégique et de l'étude des relations concurrentielles a émergé.

Le postulat de base de ce nouveau courant est la reconnaissance explicite que les stratégies des firmes sont dynamiques : les actions initiées par une firme sont susceptibles de déclencher les réactions des firmes concurrentes. Dès lors, le mouvement stratégique de la firme, qu'il soit action ou réaction, est l'élément nécessaire pour assurer la survie et la continuité de l'organisation.

Le courant de la dynamique concurrentielle constitue donc, une base irréprochable pour la formulation de stratégie. Effectivement, plusieurs chercheurs en stratégie comme : Chen et al., 1992 ; Venkataraman et al., 1997 ; Smith et al., 1997 ; mais aussi Miller et Chen, 1996 ; Bensebaa, 2000 tous témoignent de l'intérêt croissant de ce courant pour ce nouveau paysage concurrentiel.

A cet effet, selon Porter (1980, 1985) l'approche structuraliste de la concurrence et les modes de pensée traditionnels, au sujet de la stratégie et de l'établissement des avantages classiques, ne fonctionnent plus. Les critiques majeures adressables à ces théories sont au nombre de trois : un caractère relativement statique, un certain déterminisme accordé à

l'environnement et des relations souvent anonymes de concurrence. Aussi, la diversité et la complexité des stratégies concurrentielles actuelles appellent un nouveau cadre d'analyse puissant, capable d'éclairer la façon dont les firmes interagissent entre elles et ainsi avec leur environnement. Il est temps d'abandonner les outils de l'analyse stratégique du passé et d'en adopter de nouvelles pour réussir.

Renouveler dès lors l'outillage est un défi majeur dans l'aménagement d'une théorie dynamique de la stratégie.

Ce chapitre permettra de positionner la recherche dans le management stratégique. Il aura également pour objectif de préciser les notions clés que nous utiliserons et d'apporter une justification théorique à notre sujet de recherche et à notre problématique. Notre chapitre est structuré comme suit :

SECTION 1. LES NOUVELLES DONNES CONCURRENTIELLES

1. L'approche structuraliste de la concurrence
2. L'analyse de la dynamique concurrentielle
3. Dynamique concurrentielle et l'hypercompétitivité

SECTION 2. L'HYPERCOMPETITION : L'ERE DE PERTURBATION

1. L'hypercompétition
2. Avantage concurrentiel et l'hypercompétition
3. Coopérer, affronter ou éviter : quel choix stratégique performant dans un contexte hypercompétitif ?

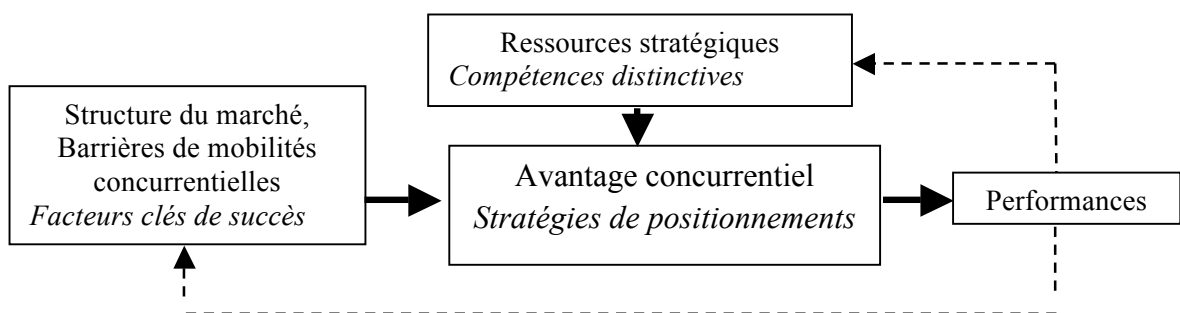
SECTION 1. LES NOUVELLES DONNES CONCURRENTIELLES

1. L'approche structuraliste de la concurrence

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.

Dans les approches structuralistes, l'intensité de la concurrence n'est pas le résultat d'actions conscientes de la part des firmes présentes dans un secteur d'activité mais la conséquence de l'état de «forces concurrentielles» exogènes¹. L'idée dominante de l'analyse structurelle de la concurrence (cf.fig.ci-dessous), issue du paradigme SCP (Structures-Conduites-Performances), développée par Porter (1980, 1985) présuppose que l'industrie dans laquelle intervient l'entreprise doit permettre un positionnement concurrentiel efficace découlant d'un avantage durable et défendable soit en termes de coûts, ou de valeur. Elle consiste à optimiser la réponse à un ensemble de Facteurs Clés de Succès grâce à la maîtrise de Ressources stratégiques et de Compétences distinctives.²

Figure 2 : L'analyse structurelle de la concurrence



Source : Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, Contrôler la rupture technologique pour rester leader : une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo, *Management & Avenir*, 2006, Vol.4, N°10, p.4.

1.1. De l'approche structuraliste à celle du comportement concurrentiel

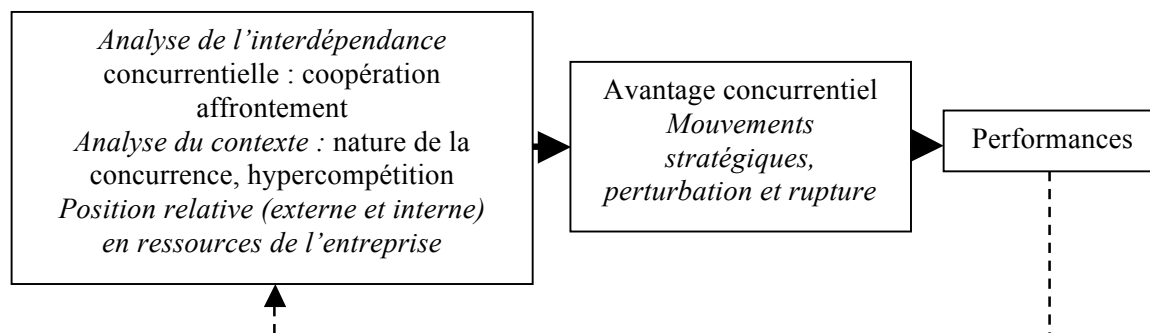
L'approche statique de la concurrence se veut principalement descriptive. Elle consiste à décrire l'état de la concurrence pour identifier les concurrents et trouver le meilleur positionnement possible pour une firme donnée. Ceci permet de délimiter l'espace concurrentiel mais sans pour autant aborder les jeux de la concurrence d'une manière directe et explicite. Les insuffisances du niveau d'analyse découlant de cette approche ont entraîné

¹Le 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.3.

² Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, op.cit., p.5.

l'émergence d'une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels qui intègre plus nettement les intentions stratégiques qui animent l'entreprise ainsi que des règles du jeu concurrentiel³ (Fig.ci-dessous).

Figure 3 : L'analyse comportementale de la concurrence



Source : Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, op.cit., p.5.

Dans ce deuxième courant de pensée, qu'il est possible de faire remonter à Adam Smith, la concurrence ne se comprend pas comme un problème de forces structurelles mais comme un problème de comportements des firmes. Ce sont ces comportements qui vont déterminer le degré de rivalité concurrentielle. Dans cette seconde approche, la concurrence n'est plus une relation asociale mais sociale: les entreprises s'identifient comme concurrentes et leurs comportements sont relatifs à ceux qu'elles identifient comme leurs principaux rivaux. Il ne s'agit plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle mais de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes. Cette conception comportementale ne s'inscrit plus dans la métaphore de l'écologie des populations mais dans celle de la guerre militaire: les firmes «manœuvrent», «attaquent» et se «défendent»⁴.

Tableau 1 : Approches structurelles & comportementales de la concurrence

Niveau de l'analyse	<i>Structure du secteur</i>	<i>Comportement des firmes</i>
Concepts clés	Concurrence	Rivalité
Type de relation	Asociale	Sociale
Métaphore	Ecologique	Militaire

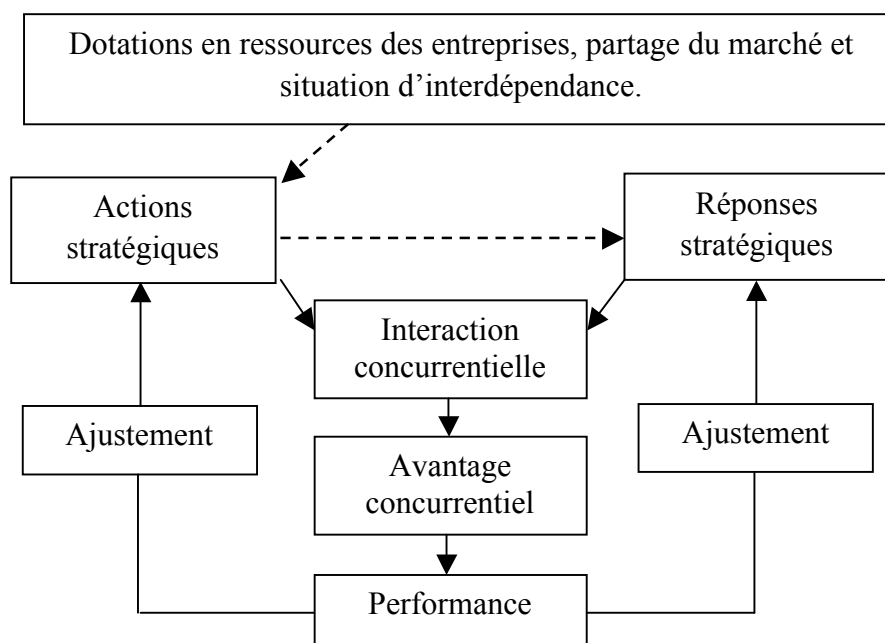
Source : Le Roy F., Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1998, Vol.1, N°1, p.130.

³ Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, op.cit, p.5.

⁴ Le Roy Frédéric, 2004, op.cit., p.3.

Cette prise en considération des comportements compétitifs inter-firmes s'impose dans un contexte d'hypercompétition parce que la rapidité de l'innovation qui en résulte entraîne chez les firmes une remise en question permanente des avantages compétitifs acquis. Or, pour atteindre dans ce contexte une flexibilité de conduite, les entreprises doivent être en mesure de déclencher une dynamique évolutive au niveau de leurs comportements (cf.fig ci-dessous). La création d'une telle dynamique a été abordée entre autres par des auteurs dont notamment Bensebaa et Legoff (2005) qui se sont appuyés sur les théories de la dynamique concurrentielle⁵.

Figure 4 : Le référentiel de la dynamique concurrentielle



Source : Jean-Charles Mathé, *Analyse et management stratégiques*, Paris, éd l'Harmattan, 2010, p.33.

Donc les performances des entreprises dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle. Cette dernière approche nous paraît plus réaliste et plus pertinente pour notre étude. Donc, il est indispensable de passer par l'étude de la dynamique concurrentielle qui opère dans l'industrie.

2. L'analyse de la dynamique concurrentielle

La boucle d'interaction inter-firmes qui impulse la dynamique concurrentielle n'a été prise en considération par les chercheurs en stratégie que depuis l'émergence du courant de la

⁵ Borchani Salma, Gestion des actions /réactions stratégiques et dynamique d'apprentissage : cas des entreprises tunisiennes leader du secteur textile-Habillement, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p.2.

dynamique concurrentielle soutenue par MacMillan, McCaffrey et VanWijk, 1985. Les partisans de ce courant ont mobilisé plusieurs théories dont notamment la théorie des jeux et celle des ressources en vue de fournir aux firmes un cadre d'analyse fiable de l'interaction concurrentielle. Smith et al. (1992) dans la théorie évolutionniste de Schumpeter considèrent que le marché est perpétuellement en situation de déséquilibre et la concurrence est un processus au cours duquel les firmes luttent pour redéfinir les avantages concurrentiels. De plus, cette approche permet de prendre en compte l'interdépendance des entreprises. Cette vision interactionniste de la concurrence a connu de nombreux développements à travers plusieurs auteurs come Chen et Miller, 1994 ; D'Aveni, 1995; Craig, 1996 ; Young et al., 2000, elle propose différents concepts pour analyser la concurrence. Le tableau ci-dessous illustre les différents travaux sur la dynamique concurrentielle :

Tableau 2: Les principaux travaux portant sur la dynamique concurrentielle

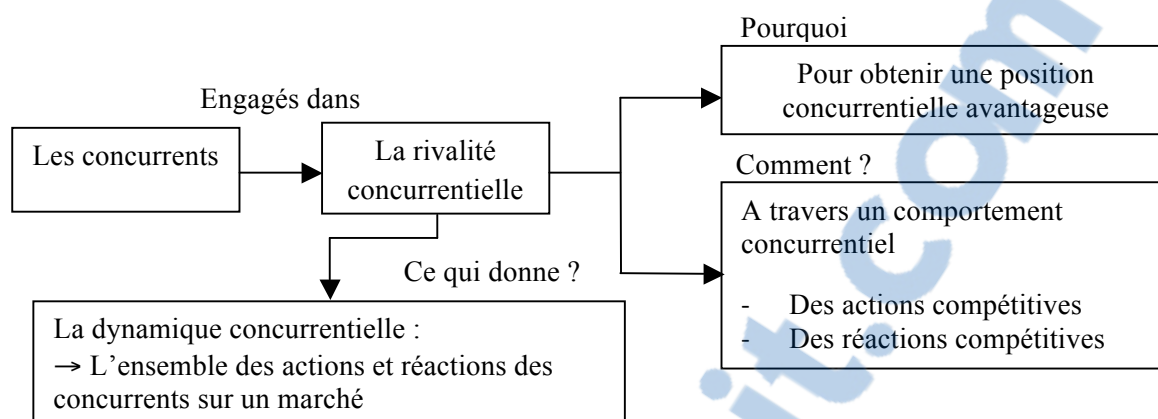
<i>Auteurs</i>	<i>Approches</i>
MacMillan et al. (1985) Smith et al. (1989, 1991) Chen et al.(1992) Venkataraman et al.(1997) Bensebaa (2000)	La réaction peut être prédite par les caractéristiques de l'action, par la firme instigatrice des actions et par la firme répondante.
Smith et al.(1991, 1997)	Le comportement concurrentiel peut être étudié à travers les facteurs humains, organisationnels et structurels de la firme et leurs impacts sur la performance.
Miller et Chen (1994, 1996)	Certains auteurs s'intéressent à l'inertie organisationnelle sur la performance, à la simplicité des mouvements concurrentiels ou à leur non-conformité

Source : Bensebaa F., Les actions stratégiques, les ressources des firmes et l'avantage concurrentiel dans l'ouvrage coordonné par L. Roy F, *la concurrence : entre affrontement et connivence*, éditions Vuibert, 2002, p.166.

Dans cette approche, l'action concurrentielle est l'unité d'analyse et on étudie l'évolution des positions concurrentielles sur le marché. On considère que la concurrence est une suite continue de mouvements concurrentiels des firmes qui se répondent. L'aspect dynamique du phénomène est considéré : on analyse l'ensemble des actions/réactions au cours d'une période donnée afin de comprendre comment se développe, se défend ou se perd un avantage concurrentiel sur le marché⁶ (cf. figure ci- dessous).

⁶ Hannachi Mourad, *La coopération au service du bien commun Les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2011, p.53.

Figure 5 : La dynamique concurrentielle



Source: Traduit de Chen M.J., Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, N°1, p.120.

2.1. Les niveaux d'analyse des comportements compétitifs des entreprises

L'interaction compétitive est un phénomène complexe nécessitant l'adoption de plusieurs niveaux d'analyse. La littérature sur la dynamique concurrentielle nous a permis de dégager trois niveaux : la dyade action/réaction, la concurrence entre firme leader et firme challenger et l'évènement concurrentiel.

2.1.1. La dyade Action/Réaction

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. L'apport de cette approche réside dans l'analyse de la concurrence dans l'enchaînement des actions et des réactions des protagonistes. Pour comprendre les interactions stratégiques et les comportements concurrentiels ainsi que leur impact sur la performance des firmes, les recherches antérieures ont mis l'accent sur les caractéristiques des actions compétitives, des réactions, et la relation entre la dyade action-réaction. C'est à ce niveau que se produit l'engagement réel de la concurrence, où les firmes adoptent leurs stratégies, testent leurs talents et leur capacité de défendre leur réputation⁷.

L'action stratégique est le principal outil par lequel les firmes se positionnent dans l'environnement concurrentiel. Elle est définie par le mouvement intentionnel et autonome réalisé d'une manière externe, spécifique et observable, initié par la firme dans le but d'améliorer sa position concurrentielle⁸, telle que l'introduction d'un nouveau produit ou la

⁷Chen M.J. and al., Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour, *Academy of Management Journal*, 1995, Vol.38, N°2, pp.460-482.

⁸Chen M-J and Mac Millan Ian C., Non response and delayed response to competitive moves : the role of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol.35, N°2, pp.539-570.

pénétration d'un nouveau marché qui conduit à l'acquisition des parts de marché des rivaux ou bien réduire leurs recettes anticipées⁹. Quant à la réaction compétitive, elle est la contrepartie d'une action compétitive, effectuée et mise en œuvre par la firme pour défendre ou améliorer sa position quand elle s'aperçoit d'une ou plusieurs actions initiées par ses concurrents. Ainsi, dans un environnement compétitif, le délai de réponse est une variable cruciale dans la mesure où il représente la durée qui s'écoule entre l'action compétitive et l'initiation de la réponse. Durant cet espace de temps, la firme initiatrice profite des gains sur son action jusqu'à ce que la concurrence conduit les marges vers la baisse. Dans ce sens, le délai de réponse n'est autre que la durée de l'avantage concurrentiel¹⁰.

Sur le plan académique, plusieurs travaux montrent l'intérêt de la dyade Action/Réaction pour la prédiction des réactions des concurrents. Anticiper le comportement d'une entreprise répondante est une question qui émerge parmi les préoccupations majeures des managers. Dans cette perspective Bensebaa (2000) a étudié les actions stratégiques selon quatre caractéristiques : l'irréversibilité ; l'intensité ; la spécificité et l'innovation.

- Une action est irréversible quand elle nécessite des coûts d'engagement aussi bien élevés que l'importance des ressources mobilisées, et entraîne la perturbation des systèmes et des procédures¹¹. Le concurrent, tenant compte des ressources nécessaires à l'engagement d'une telle action, se rend compte de son côté irréversible et engageant. En conséquence, les réactions à ce type d'action seront faiblement mimétiques, plus nombreuses et suscitant un long délai de réponse.
- L'intensité de l'action concerne le degré de menace perçue par les concurrents lors de la mise en œuvre de l'action. Le degré de menace associé à l'action est mesuré par son impact sur le nombre des consommateurs des firmes rivales. La réponse des rivaux est ainsi fonction du signal envoyé par l'action. Si l'action est clairement perçue comme dangereuse, les firmes rivales auront tendance à réagir d'une manière forte mais après un long délai.
- l'action spécifique agit sur un aspect spécifique du marché sans bouleverser le jeu concurrentiel. Elle fait donc partie du répertoire habituel des firmes présentes dans le

⁹Ferrier W.J., Smith K.G. and Grimm C.M., The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement : a study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, 1999, Vol.42, N°4, pp.372-388.

¹⁰Abdelilah Yassine, Actions stratégiques et délai de réaction des firmes rivales : Cas de la presse « people », *XXème Conférence de l'AIMS*, Nantes, 2011, pp.3-4.

¹¹Chen M-J et al., op.cit., 1992, pp.539-570.

secteur. Ce type d'action va déclencher de faibles réactions mimétiques avec un délai de réponse relativement long.

- Finalement, l'action innovante, ou entrepreneuriale au sens de Schumpeter, 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. Cette action crée l'instabilité en bouleversant l'ordre préétabli sur le marché, elle donne par ailleurs à la firme l'avantage du first mover. Par conséquent, les concurrents peuvent réagir vu que les ressources mobilisées ne sont pas nouvelles mais après un délai de réponse assez long, accompagné d'une forte tendance à l'imitation¹².

Vu son effet sur le marché, c'est l'action innovante qui nous intéresse dans notre travail.

D'une façon générale, une attaque concurrentielle est agressive quand elle comporte un plus grand nombre d'actions que celles des concurrents, quand ces actions durent sur une période longue, quand elles sont plus variées et quand elles sont plus imprévisibles¹³.

Selon les quatre caractéristiques évoquées auparavant, le tableau qui suit présente les résultats obtenus après une étude empirique faite par F. Bensebaa (2000) :

Tableau 3 : Action/Réaction et recherches empiriques

Caractéristiques des actions	Réponses attendues	Résultats obtenus
Actions irréversibles	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions intenses	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions spécifiques	Beaucoup de réactions Délais de réaction courts Imitation forte	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation faible
Actions innovantes	Peu de réactions Délais de réaction longs Imitation forte	Beaucoup de réactions Délais de réaction longs Imitation forte

Source : Bensebaa F., Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, Université de Marne-La-Vallée, 2000, Vol. 3, N°2, p.72.

Effectivement, les résultats obtenus indiquent que les caractéristiques des actions influencent le comportement des firmes rivales.

¹²Lee H. and al., Timing, order and durability of new product advantages with imitation, *Strategic Management Journal*; Jan 2000, Vol.21, N°1, pp. 25-29.

¹³ Roy Pierre et Le Roy Frédéric, Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007, pp.5-6.

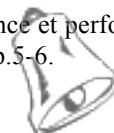
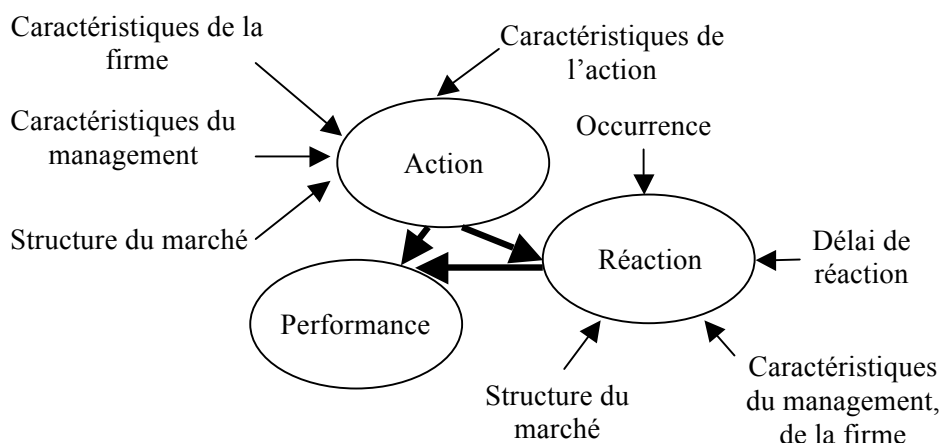


Figure 6 : La dyade action-réaction

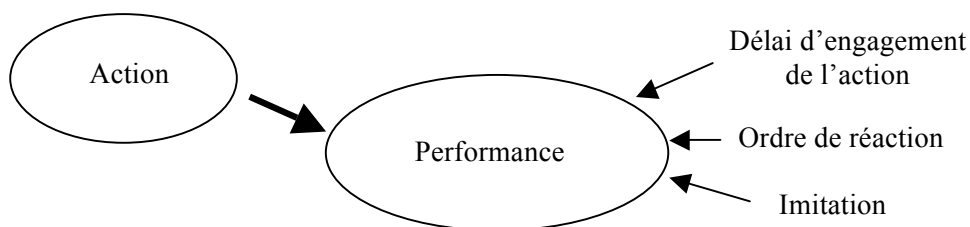


Source : Bensabaa Faouzi, La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, Université de Marne-la-Vallée, *revue Finance Contrôle Stratégie*, 2003, Vol.6, N°1, p.13.

2.1.2. L'analyse de la concurrence au niveau de l'événement concurrentiel

Cette perspective s'intéresse à la concurrence au moyen de l'étude d'événement et cherche à explorer l'effet des actions stratégiques sur la performance de la firme (*via* le cours des actions boursières). Les premiers travaux en dynamique concurrentielle, entrepris par : Lee, Smith, Grimm et Schomburg (2000), s'appuient sur la théorie du premier entrant pour identifier les effets d'une action stratégique spécifique, comme l'introduction de nouveaux produits, sur le rendement des actions. Ces auteurs examinent, dans cette optique, (comme le montre la figure ci-dessous), les effets du délai de réaction, de l'ordre de réaction et de la durée des avantages du premier entrant et de l'imitation sur la performance de la firme. Les auteurs préfèrent utiliser le cours des actions boursières de la firme initiant l'action et des firmes répondantes¹⁴.

Figure 7 : Influence de l'action stratégique spécifique sur la performance



Source : Bensabaa Faouzi, 2003, *op.cit*, p.20.

Bien que les travaux adoptant cette perspective soient encore embryonnaires, plusieurs apports significatifs de cette approche peuvent être identifiés : d'abord, ils ont cherché à

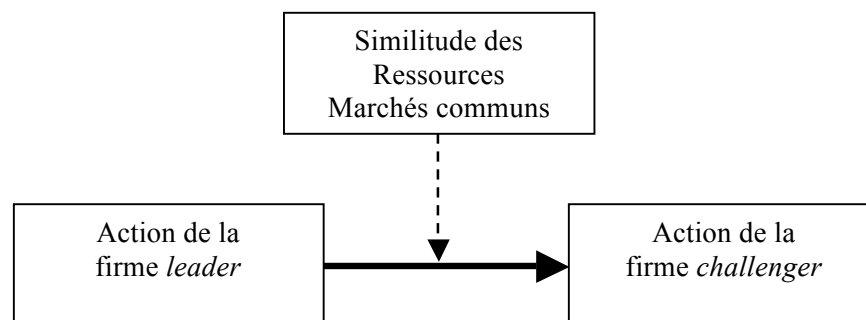
¹⁴Bensabaa Faouzi, 2003, *op.cit*, pp.19-20.

pousser la compréhension du processus d'introduction de nouveaux produits en explorant les conséquences de performance du timing, de l'ordre et de l'imitation de mouvement. Ils ont examiné, en particulier, les recettes de l'actionnaire réalisées suite à l'introduction de nouveaux produits parce que de telles mesures peuvent être étroitement liées au timing réel. Lee et al. (2000) considèrent que des mesures agrégées traditionnelles de performance de fin d'année peuvent échouer à savoir les effets dynamiques de court terme du premier mouvement si l'imitation cause une perte rapide des avantages. Deuxièmement, les auteurs ont évalué les effets d'imitation compétitive sur la durabilité des recettes du «premier entrant» et ont étudié spécifiquement l'ampleur par laquelle l'imitation compétitive érode les bénéfices de la performance des «premiers entrants». Plus spécifiquement, les «entrants précoces et rapides» réalisent de plus grands gains que les «entrants lents et derniers», et les «premiers entrants» souffrent au moment des imitations de nouveaux produits¹⁵.

2.1.3. L'analyse de la concurrence au niveau de firme leader/firme challenger

Cette troisième perspective a comme fondement théorique principal la contribution de Chen (1996). Elle vise à éclairer les tensions concurrentielles existant entre une firme *leader* (focale) et une firme challenger et à prédire la nature de leur interaction tout en conceptualisant la stratégie comme un répertoire d'actions concurrentielles (figure ci-dessous). S'appuyant principalement sur la théorie autrichienne, sur la théorie de l'hyperconcurrence, sur celle de l'apprentissage organisationnel, sur celle des ressources¹⁶.

Figure 8 : La tension concurrentielle entre la firme leader et la firme challenger



Source : Bensabaa Faouzi, 2003, op.cit, p.17.

Cette approche est particulièrement efficace dans les secteurs très concentrés. En effet, dans les oligopoles, le jeu concurrentiel dans le secteur est souvent rythmé par la concurrence entre une firme dominante et un challenger. Chen (1996) souligne que l'interaction

¹⁵ Borchani Salma, op.cit, pp. 9-10.

¹⁶ Hoskisson Robert E. and al., Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, 1999, Vol.25, N°3, pp. 420-430.

Leader/Challenger dépend de deux éléments : le degré de similarité de leurs ressources et le degré de partage des marchés (à quel point sont-elles présentes sur les mêmes marchés ? un marché pouvant être un type de produit ou une zone géographique)¹⁷. Le modèle a été testé sur 17 compagnies aériennes américaines. Les résultats trouvés indiquent qu'il existe un certain degré d'asymétrie d'influence entre la similarité des ressources et le partage du marché. Le partage du marché prime sur la similarité de ressources. Plus précisément, le partage du marché se révèle comme une incitation de réponse à une attaque alors que la similarité de ressources apparaît davantage comme une capacité de réponse. Sur un autre volet, la démarche de Chen (1996) a permis à d'autres auteurs tels que Young, Smith, Grimm et Simon (2000) d'étudier l'influence du contact multimarchés et de l'hétérogénéité des ressources sur la fréquence des mouvements compétitifs d'une entreprise dans un marché donné et sur le temps d'action (voir le tableau ci-dessous). Ils ont démontré que la dissemblance des ressources d'une entreprise relative à ses rivaux de marché augmente sa fréquence de mouvements et raccourcit le délai de réaction des concurrents. Ils argumentent que la dissemblance des ressources motive les entreprises à se différencier des concurrents et freine l'opportunité d'établir une coordination tacite. Leur argument s'appuie sur la perspective Schumpetérienne qui stipule que les entreprises innovatrices développent des avantages compétitifs durables, par le recours à l'exploitation des ressources uniques, susceptible de renverser le statu quo dans leur industrie. L'entreprise innovatrice serait mieux motivée et plus disposée à atténuer le risque d'être relégué à une position désavantageuse par un rival dissemblable. L'approche stratégique convenable est d'attaquer rapidement un rival en initiant un mouvement avant qu'il parvienne à consolider sa position¹⁸.

Tableau 4: Analyse de la concurrence entre la firme leader et la firme challenger et recherches empiriques

<i>Auteurs</i>	<i>Données et échantillons</i>	<i>Résultats principaux</i>
Ferrier, Smith et Grimm 1999	41 firmes américaines <i>leaders</i> sectoriels et leurs <i>challengers</i> 1987 – 1993.	Les positions et les parts de marché des firmes <i>leaders</i> sont remises en cause, lorsque ces dernières sont moins concurrentielles, engagent des actions simples et routinières qu'elles exécutent lentement.
Young,	7 segments du secteur	Le contact multimarchés diminue la concurrence mais les

¹⁷ Hannachi Mourad, op.cit, pp.53-54.

¹⁸ Borchani Salma, op.cit, pp.8-9.

Smith et Grimm 1996	américain des logiciels 1987 – 1991.	firmes réagissent rapidement aux actions engagées par les firmes rivales ; le comportement concurrentiel augmente lorsque les firmes affichent des ressources hétérogènes ; l'hypothèse de tolérance mutuelle est validée
Young, Smith, Grimm et Simon 2000	30 firmes américaines éditrices de logiciels 1987- 1991.	Les ressources non identiques influencent le délai de réaction et le comportement concurrentiel ; le contact multimarchés réduit les mouvements concurrentiels mais augmente le délai de réaction ; l'influence du contact multimarchés sur l'action est importante pour les firmes dotées de ressources non identiques, elle est également significative sur le délai d'action ou de réaction lorsque les firmes sont dotées de ressources similaires.

Source : Bensabaa Faouzi, 2003, op.cit, p.18.

3. Dynamique concurrentielle et l'hypercompétitivité

Donc, la concurrence est le résultat des mouvements concurrentiels entrepris par les firmes dans un secteur donné, dans cette perspective, D'Aveni R. (1995, 2001) et plusieurs auteurs telle que Craig, T., 1996; Ruhli, 1997 ; Young, G. et al, 1996 ont sélectionné quatre niveaux de concurrence possibles dans un secteur : la concurrence faible, la concurrence modérée, la concurrence intense (l'hypercompétition) et la concurrence extrême. Dans la concurrence faible, les entreprises sont en situation de monopole, situation dans laquelle des profits anormalement élevés sont possibles pendant des années. Dans la concurrence modérée, les entreprises se positionnent les unes par rapport aux autres sans se faire une concurrence directe. Il y a une segmentation des marchés avec un seul acteur par segment. Les barrières à l'entrée sont utilisées pour limiter le nombre de concurrents. En cas de chevauchement de segments ou de créneaux, les entreprises coopèrent tacitement pour limiter ce chevauchement ou contenir le comportement concurrentiel. Des avantages et profits durables sont possibles, mais seulement tant que tous les concurrents coopèrent ou respectent les barrières à l'entrée¹⁹. Plus les marchés sont disputés, plus la concurrence évolue et devient « excessive »²⁰, « prédatrice »²¹ ou « agressive »²². Des métaphores sont aussi utilisées pour décrire et mieux comprendre le concept de concurrence (cf. tableau ci-dessous).

¹⁹Le Roy F., Gurau C. et Duquesnois F., Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole, *Revue française de gestion*, 2010, Vol.36, N°203, p.7.

²⁰ Brahn R., National targeting policies, high-technology industries, and excessive competition, *Strategic Management Journal*, Special issue, 1995, Vol.16, N°S1, pp.71-91.

²¹ Hinthorne T., Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry, *Strategic*

Tableau 5 : Comparaison des niveaux de concurrence à trois métaphores concurrentielles possibles

Métaphores / Dimensions concurrentielles	Métaphore guerrière	Métaphore ludique	Métaphore biologique (sélection naturelle)	Equivalents économiques
Les rivaux	Ennemis	Adversaires	Espèces	Concurrents
Les frontières	Frontières territoriales	Règles fixant ce qui est interdit, éventuellement plateau du jeu	Niche écologique	Le secteur d'activité
L'objectif final	Forcer l'ennemi à se rendre	Gagner la partie en battant les adversaires	La survie du plus adapté	Maintenir une profitabilité élevée
Le comportement typique	Confrontation directe	Jouer le jeu ou ne pas respecter les règles du jeu	Trouver une niche sans rivaux	Mode de concurrence

Source : Dahan Nicolas, *L'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005, p.17.

SECTION 2. L'HYPERCOMPETITION : L'ERE DE PERTURBATION

Le nouveau paysage des firmes, tel qu'il est décrit par Bettis et Hitt (1995), se traduit par une concurrence aiguë, caractérisée par la vitesse, la flexibilité et l'innovation en réponse aux changements rapides de l'environnement²³. Selon d'Aveni, l'avantage concurrentiel et les profits qui l'accompagnent ne peuvent plus être aujourd'hui que transitoires. Dans de nombreuses industries, la concurrence a changé de nature et l'avantage, désormais précaire, va à ceux qui transgressent les règles et déstabilisent leurs adversaires. Pour désigner ces situations dans lesquelles les entreprises interagissent de façon agressive et où les avantages stratégiques n'ont pas d'effets durables, D'Aveni a proposé le terme « d'hypercompétition » pour décrire cette concurrence autodestructive²⁴ où la stratégie est une course perpétuelle vers la prochaine source d'avantage concurrentiel temporaire et qui définirait beaucoup de secteurs de l'économie²⁵.

Management Journal, 1996, Vol.17, N°4, pp. 251-270.

²² Young G., Smith K.G. and Grimm C.M., « Austrian » and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3, pp. 243-254.

²³Bettis R. and Hitt M.A., The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, Summer Special issue, 1995, Vol.16, N°S1, pp. 7-9.

²⁴ D'Aveni R., *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 1995, (1994 pour l'édition originale, The Free Press).

²⁵ Langley A., L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *Management International*, 1997, Vol.2, N°1, pp. 37-50

1. L'hypercompétition

L'hypercompétition est une évolution récente des marchés vers une concurrence accrue, dans laquelle l'avantage concurrentiel dépend de la rapidité des actions concurrentielles et des réactions qui peuvent affaiblir l'intensité des actions des concurrents. Cela oblige alors à repenser la nature de la stratégie et à s'intéresser précisément aux mouvements concurrentiels²⁶. Dans ce contexte évolutif, les entreprises doivent être en mesure de modifier rapidement leurs comportements. La création d'une telle dynamique a été avancée par des auteurs comme Smith, Ferrier et Ndofor (2001) ou Bensebaa et Le Goff (2005) qui se sont appuyés sur les théories néo-institutionnelles, évolutionnistes, de l'écologie des organisations et des réseaux pour expliquer les enjeux des comportements compétitifs des firmes²⁷ (cf. tableau ci-dessous). Sur un marché hypercompétitif la notion d'avantage concurrentiel est quasiment absente. Les concurrents finissent par une déstabilisation de l'environnement et rendent impossible l'obtention d'un avantage concurrentiel durable²⁸.

Tableau 6 : Une analyse comparative entre le modèle de l'hypercompétition avec la pensée dominante

Nouveaux principes	Implications
1. Les entreprises doivent détruire leurs avantages concurrentiels pour prendre l'avantage.	Contraire à la pensée stratégique classique qui préconise la construction et la défense d'un avantage face aux concurrents. Remise en cause du mythe de l'avantage concurrentiel soutenable/durable.
2. Les barrières à l'entrée ne sont efficaces que si elles sont respectées.	Les obstacles de cette nature sont rarement insurmontables aujourd'hui.
3. L'approche logique est d'être imprévisible et irrationnelle.	Les approches classiques suggèrent plutôt de privilégier la rationalité (analyse de l'environnement et adéquation avec les ressources de l'entreprise).
4. La planification à long terme traditionnelle ne prépare pas au long terme.	Le caractère statique d'une stratégie de long terme s'avère risqué dans le contexte économique actuel.
5. Attaquer les points faibles d'un concurrent peut être une erreur.	L'analyse SWOT n'est pas efficace dans un environnement hypercompétitif car elle est prévisible.
6. Les entreprises doivent se faire concurrence pour gagner, mais la concurrence rend la victoire plus difficile.	En raison de l'escalade concurrentielle, les avantages ne durent pas.

Source : D'Aveni R., op.cit., pp. 243-244.

²⁶Ferrier W., Navigating the competitive landscape: The drivers and Consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol.44, pp.858-877.

²⁷Smith, K. G., W. J. Ferrier and H. Ndofor, Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, In M. A. HITT, R. E. Freeman and J. S. Harrison (Eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 2001.

²⁸ Bourkha Bilal, L'hypercompétition, un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas du secteur bancaire marocain, *XXIe conférence de L'AIMS*, Lille - 4,5&6 juin, 2012, p.5.

1.1. Les critères de l'hypercompétition d'une industrie

Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995, 2001 et Rühli, 1997 insistent sur l'idée que l'hypercompétition n'est pas une version modifiée des autres formes de concurrence. Il s'agit clairement d'une nouvelle réalité concurrentielle qui a ses caractéristiques propres.

L'hypercompétition se caractérise par les dimensions principales suivantes :

- Une évolution rapide et instable de la demande ;
- Les progrès des technologies de l'information. Celles-ci confèrent aux clients une plus grande latitude de choix ;
- Une relative faiblesse des barrières à l'entrée ;
- Un accroissement rapide du nombre d'alliances ;
- la mondialisation des marchés, a multiplié le nombre de concurrents et de nouveaux entrants potentiels²⁹.

La notion est validée par différentes analyses sur plusieurs industries à travers différents auteurs tel que Thomas, 1996 ; Bogner et Barr, 2000 ; Mc Namara et al., 2003.

1.2. Les leviers stratégiques face à l'hypercompétitivité

Dans l'hypercompétition, que se livrent les entreprises aujourd'hui, la différence ne réside plus dans leurs produits du moment, mais dans leurs capacités à lancer des produits innovants. L'enjeu pour les entreprises est de créer et développer des capacités stratégiques qui leur permettent d'être les premières à introduire sur le marché des nouveaux produits ou de créer des nouveaux marchés. Les performances différentes se font aux niveaux des capacités et des compétences de l'entreprise. La supériorité des capacités (compétences) est donc un avantage certain mais en aucun cas définitif.

Développant et détaillant le concept d'hypercompétition, D'Aveni (1995) propose une nouvelle approche des « 7'S » (leviers), initialement définie par le cabinet McKinsey, adaptés aux facteurs clés de succès. Cette approche est conçue pour permettre aux entreprises de maintenir la dynamique de leur compétitivité à travers une série d'initiatives qui s'organise autour de trois objectifs principaux :

- S1 et S2 : un levier cognitif : réside dans la capacité d'identifier (ou la création) de nouvelles opportunités
- S3 et S4 : un levier organisationnel : réside dans la capacité à saisir l'opportunité

²⁹ Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, Contrôler la rupture technologique pour rester leader : une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo, *revue de Management & Avenir*, 2006, Vol.4, N°10, p.5.

- S5, S6 et S7 : un levier perturbation : réside dans la capacité de créer et déployer les tactiques permettant de dissuader ses concurrents³⁰.

1.2.1. La capacité d'identifier (ou la création) de nouvelles opportunités

S1 – Satisfaire au mieux des parties prenantes : Si trois catégories d'acteurs clés (clients, employés et actionnaires) existent pour l'entreprise, cette dernière doit avant tout se préoccuper de satisfaire ses clients et cela à travers la maximisation du couple coût / qualité. Simultanément, cette entreprise devra veiller à satisfaire ses employés, éléments moteurs de sa compétitivité, puis enfin ses actionnaires.

S2 – la divination stratégique : L'entreprise doit savoir anticiper les tendances futures, en termes de besoins et de technologies. Elle doit aussi pouvoir influencer ces tendances, et donc modeler l'avenir. Ainsi, la divination stratégique « permet de voir et de créer les besoins à venir et donc de mieux les servir que leurs concurrents »³¹.

Ce sont ces deux premiers S qui permettent d'identifier ou de créer les opportunités de rupture. Dès lors qu'une opportunité est identifiée, elle doit être saisie. Saisir l'opportunité requiert de jouer sur deux autres facteurs : la vitesse et la rapidité pour devancer ses concurrents, et la surprise pour retarder leurs réactions.

1.2.2. La capacité à saisir l'opportunité

S3– la vitesse et la rapidité : Pour une entreprise qui souhaite pouvoir saisir les opportunités et rattraper les avancées de ses concurrents, la rapidité est une qualité essentielle. C'est un facteur qui permettra à l'entreprise de devenir rapide dans la pénétration du marché.

S4 -Surprendre : Pour une entreprise, prendre ses concurrents par surprise réduit leur capacité de contre-attaque et confère plus de temps pour exploiter son avantage. Pour D'Aveni, en hypercompétition, il ne suffit pas d'être fort, il faut aussi savoir manœuvrer. Les quatre premiers S permettent d'acquérir les compétences requises pour la victoire. Les trois derniers S indiquent comment les utiliser.

1.2.3. La capacité de créer et déployer les tactiques permettant de dissuader ses concurrents

S5 - Perturber les règles de la concurrence : Si dans chaque industrie, il existe des règles de sagesse traditionnelle auxquelles se conforment les concurrents, D'Aveni préconise de transgresser ces règles pour permettre de saisir l'avantage.

S6 -Signaler son intention stratégique : Selon D'Aveni, annoncer sa détermination à vaincre inciterait les concurrents à éviter l'affrontement. Traditionnellement, ces annonces prenaient

³⁰ D'Aveni R., op.cit, p.264.

³¹ Ibid., p.263.

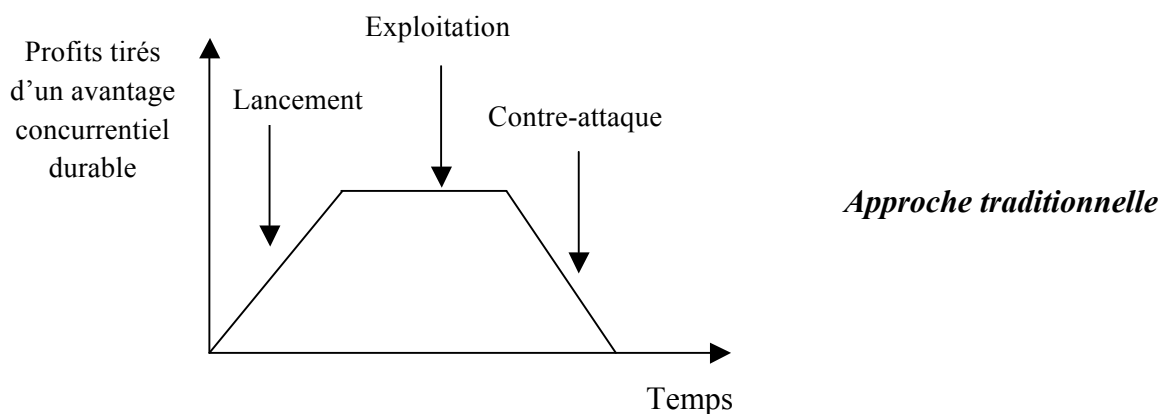
la forme d'engagements visibles et irréversibles, par exemple, au moyen d'investissements lourds.

S7 - Attaquer sur plusieurs fronts : Les entreprises hypercompétitives attaquent leurs concurrents sur plusieurs fronts, simultanément ou successivement, elles adoptent donc une approche beaucoup plus dynamique³².

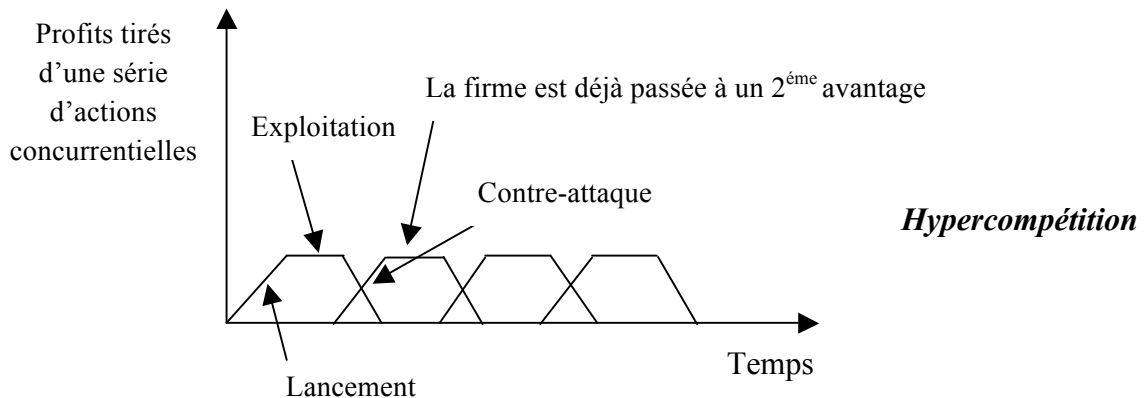
2. Avantage concurrentiel et l'hypercompétition

La principale conséquence de l'hypercompétition est celle d'un avantage concurrentiel relativement peu durable. En effet, Les entreprises créent ainsi de nouveaux avantages concurrentiels qui détruisent ou neutralisent les avantages de leurs concurrents dans un ou plusieurs domaines ou en déplaçant, par exemple, la concurrence dans un autre domaine. Elles ne doivent donc pas hésiter, quand elles exploitent un avantage concurrentiel, à en concevoir un autre et à l'implanter avant même qu'elles n'aient exploité toutes les rentes possibles du précédent. Dans les schémas suivants, D'Aveni (1995) illustre comment se créent et disparaissent les avantages concurrentiels :

Figure 9 : Création et disparition des avantages concurrentiels selon les deux approches : traditionnelle et l'hyperconcurrentielle



³² Duquesnois Franck, *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*, Thèse de doctorat, université Montpellier I, 2011, pp.130-131.



Source : D'Aveni R., op.cit, p.122.

Parler d'hypercompétition permet également de comprendre que les structures d'une industrie ne sont pas spontanées mais qu'elles résultent des stratégies concurrentielles.

2.1. Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif

Dans l'hypercompétition, les entreprises sont dans l'obligation de générer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels, la stratégie concurrentielle en environnement hypercompétitif est une course perpétuelle vers la prochaine source de l'avantage concurrentiel temporaire.

D'Aveni R. estime ainsi qu'elles peuvent successivement tenter d'obtenir les coûts les plus faibles du secteur, puis les produits de meilleure qualité, puis simultanément les produits aux coûts les plus faibles et de meilleure qualité. Toutes les entreprises faisant le même effort, peu à peu elles ne peuvent plus obtenir d'avantages les unes sur les autres. La concurrence se rapproche alors de la concurrence parfaite (concurrence uniquement sur les prix de vente) jusqu'à ce qu'un concurrent trouve une nouvelle combinaison des ressources qui provoque une nouvelle déstabilisation du secteur (une nouvelle entrée dans l'hypercompétition)³³.

Jusqu'à présent, cette affirmation a donné lieu à peu de travaux empiriques.

Parmi les travaux empiriques celui de Hall W.K. (1981), à partir de l'observation de 64 entreprises dans huit secteurs d'activité caractérisés par une forte baisse de la demande, établit une typologie des entreprises les plus performantes. Les seize entreprises les plus performantes sont celles qui ont cherché soit à obtenir le plus faible coût de revient (tout en

³³ D'Aveni R., op.cit, p.266.

ayant une qualité acceptable), soit à obtenir le rapport produit/service/qualité le meilleur (tout en ayant des prix acceptables). Sauf dans trois cas, ces entreprises ont donc effectué un choix entre les coûts et la qualité du produit. Les entreprises qui ont été dans l'incapacité d'obtenir les coûts les plus faibles ou la position la mieux différenciée sont devenues très vulnérables. Elles ont disparu ou survécu grâce à des subventions³⁴.

D'autres travaux empiriques ont été effectués par Le Roy (2004). Ces travaux sélectionnent deux contextes dans lesquels les degrés de rivalité sont différents :

- En contexte de forte agressivité concurrentielle : l'auteur montre un lien entre les ressources relatives et les choix de stratégie concurrentielle. Il explique que plus l'agressivité de la concurrence est forte, plus les ressources relatives sont inférieures et plus la stratégie est orientée sur la différenciation. Inversement, les entreprises qui ont des ressources supérieures à celles de leurs rivaux cherchent à la fois à obtenir des coûts de production faibles et des produits différenciés.
- Cependant, dans un contexte de moindre agressivité : il existe un déséquilibre de choix coût-différenciation au profit des coûts de production. Peu à peu, la différenciation des produits perd de son importance, les entreprises pratiquent alors une politique d'élimination de la concurrence en se recentrant sur les réductions des coûts de production³⁵.

Cette conclusion rejoint la célèbre proposition de Porter M. (1982) relative au nécessaire choix entre une stratégie de coût et une stratégie de différenciation, mais sous un éclairage nouveau : ce choix devient nécessaire quand la concurrence devient plus rude. Toutefois, trois entreprises combinent sans problème apparent ces deux stratégies. Ce qui rend l'énoncé d'une théorie générale, ou l'acceptation de celle de Porter, difficile³⁶.

Après l'étude des stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif entre firmes, il est primordial de passer à l'étude des choix stratégiques : quelles relations stratégiques doit adopter l'entreprise avec son environnement concurrentiel et notamment avec ses concurrents dans un contexte hypercompétitif?

³⁴ Hall W.K., Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, Septembrer-October, 1980, pp. 75-85.

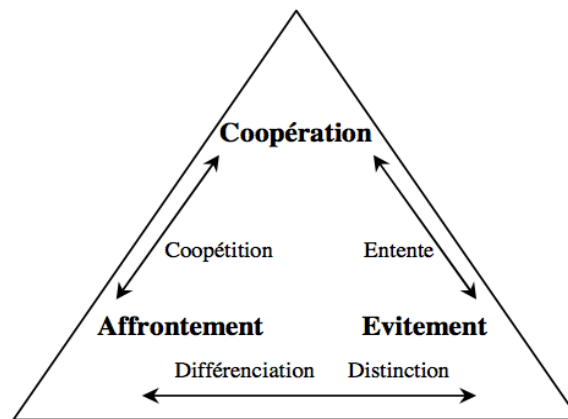
³⁵ Le Roy F., La relation de concurrence : entre affrontement et connivence, *Cahier de l'ERFI*, 2004, Vol.11, N°2, p.46.

³⁶Le Roy F. et Gurau C. et Duquesnois F., op.cit, p.5.

3. Coopérer, affronter ou éviter : quel choix stratégique performant dans un contexte hypercompétitif

Le modèle de Koenig (1996) est plus complet et permet d’appréhender l’ensemble des choix stratégiques d’acteurs en situation de concurrence, selon un triptyque : évitement – affrontement – coopération.

Figure 10 : Les différentes politiques relationnelles d’après Koenig (1996)



Source : Koenig G., *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, éd Nathan, 1996, p.222.

Ce modèle permet de cerner 3 formes de relation entre concurrents : l’affrontement, l’évitement et la coopération, tout en n’excluant pas d’autres formes « hybrides » de comportement que sont l’entente, la distinction (concentration), la différenciation et enfin la Coopétition.

3.1.L’évitement

Porter (1980) a défini trois stratégies de base vis-à-vis de la concurrence. La première des stratégies de base consiste en une “domination globale au niveau des coûts”. Ensuite Porter propose deux stratégies alternatives. La “différenciation” du produit ou du service réside dans l’exploitation d’éventuelles possibilités de perception par la clientèle du caractère unique de l’offre. Il s’agit pour la firme de créer un effet de monopole. La “concentration” consiste à ne cibler qu’un groupe de clients, un segment de la gamme de produit ou un marché géographique délimité. Se dessine alors une ligne de séparation entre les logiques d’affrontement et les logiques d’évitement. L’évitement procède de différentes modalités qu’il convient d’exposer. Koenig (1996) opère une première séparation entre l’effet de monopole et

le déplacement. Le déplacement consiste en une concentration de l'activité sur certains segments de marché. Mais comme le note Koenig dans son ouvrage, si les concurrents bénéficient des mêmes possibilités de mobilité et peuvent s'adresser au même segment de clientèle, "il est à craindre que le déplacement ne procure qu'un répit très momentané"³⁷ en l'absence d'un statu quo tacite conduisant à un partage durable des territoires respectifs (i. e. sanctuaires) des acteurs en interaction. L'effet de monopole peut quant à lui être obtenu soit par : des logiques de démarcation, soit par des logiques d'obstruction.

- La démarcation : consiste en l'exploitation du caractère unique de l'offre de la firme mis en avant par Porter (1980) avec la différenciation. Pour caractériser les différentes situations de démarcation, Koenig (1996) introduit le critère de degré de substituabilité des prestations. L'effet de démarcation sera d'autant plus efficace pour éviter la concurrence par les prix que les offres resteront peu substituables.
- l'obstruction : avec l'obstruction la firme va chercher à gêner les concurrents. Pour ce faire, elle peut exploiter une protection sous la forme d'un monopole de droit ou par le biais de mesures protectionnistes. Elle peut également dissuader ses concurrents potentiels en limitant leurs manœuvres. Des tactiques comme la prolifération de marques ou le "limit pricing" relèvent de cette figure d'obstruction³⁸.

3.2.La coopération

Comme nous l'avons déjà souligné, la coopération ne s'est que tardivement imposée aux spécialistes du management stratégique. Porter (1980) ne concevait le concurrent que comme un adversaire et en aucun cas comme un partenaire. Il faudra attendre son ouvrage suivant pour que Porter (1985) envisage à demi-mot, la coopération. Cette réticence s'explique, semble-t-il, par le fait qu'aux États Unis la coopération est restée longtemps perçue comme "une menace pour les mécanismes de marché"³⁹.

3.2.1. Stratégies collectives

Vers le milieu des années 80, un nouveau courant de recherche se préoccupe du phénomène des "stratégies collectives". Astley et Fombrun (1983) postulent l'émergence inintentionnelle de stratégies collectives destinées à gérer l'interdépendance mutuelle et à absorber la turbulence de l'environnement interorganisationnel⁴⁰.

³⁷ Koenig, 1996, op.cit., p. 253.

³⁸ Ipid., pp.255-257.

³⁹ Joffre P. et Koenig G., Les modes d'action stratégique, les Cahiers Français, *la documentation française*, 1996, N°175, pp. 15-25.

⁴⁰ Ibert Jérôme, La gestion des modes relationnels entre concurrents, *AIMS*, Paris Val de Marne, 2010, p.3.

La définition séminale des stratégies collectives est donnée par Astley et Fombrun (1983), selon ces derniers, les entreprises s'adaptent à l'environnement et définissent la stratégie collective comme une « *réponse systématique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement organisationnel* »⁴¹.

3.2.2. Un cadre d'analyse des stratégies collectives

Astley et Fombrun (1983) proposent quatre stratégies collectives (cf. tableau ci-dessous), en procédant à une double distinction des types d'association possibles : d'une part, celles dites « commensales » (entre firmes concurrentes dans une relation horizontale) et « symbiotiques » (entre firmes complémentaires dans une relation verticale); d'autre part, celles « directes » entre petits nombres (liant les firmes par contrat définissant les bénéfices économiques de chacun) et « indirectes » entre grands nombres (relations formelles ou informelles qui ne spécifient pas les bénéfices économiques des partenaires)⁴².

Tableau 7 : Typologie des stratégies collectives

Formes d'interdépendance		
Types d'association	<i>Commensales</i>	<i>Symbiotiques</i>
<i>Directes</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirectes</i>	Agglomérée	Organique

Source: Adapté de Astley W.G. and Fombrun C.J., *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, *Academy of Management Review*, 1983, Vol.8, N°4,p.570.

- Les stratégies « agglomérées » se développent sur des marchés composés de firmes de grand nombre et de petite taille. Ces stratégies reviennent à mettre en place une coordination centralisée, sous forme de cartels ou des syndicats professionnels.
- Les stratégies « confédérées » se développent dans les environnements très concentrés, c'est-à-dire des marchés de petit nombre qui autorisent des interactions directes entre les entreprises, sous différentes formes : participations croisées, fusions ou alliances dyadiques comme les joint-ventures.
- Dans le cas des stratégies « conjuguéées », les firmes passent par des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires, comme c'est le cas dans les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

⁴¹ Yami S. et Le Roy F., *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Editions EMS, Collombelles, 2006, p.96

⁴² Astley W.G. and Fombrun C.J., op.cit., p.580.

- Les stratégies « organiques » consistent à s'engager soit dans des relations de réseaux entre firmes complémentaires, soit dans des relations qui n'apparaissent pas sous forme de contrat⁴³.

Le tableau qui s'ensuit présente les spécificités des quatre formes de stratégies collectives en mettant en évidence les formes de l'interdépendance, la nature des flux de ressources, les formes de contrôle et les structures de coordination.

En guise de conclusion de leur contribution, Astley et Fombrun soulignent l'importance des aspects collectifs de la vie interorganisationnelle, mais aussi les limites des approches écologiques. Cette nouvelle dimension pose les problèmes liés aux tensions générées entre les niveaux individuel et collectif en cas de conflit⁴⁴.

Cette obligation de gérer à la fois son destin individuel et son destin collectif est au cœur des problématiques contemporaines quand il s'agit de comprendre les stratégies des firmes. Ainsi, des approches purement concurrentielles, comme celles véhiculées par Porter (1980) ou plus récemment D'Aveni (1994), trouvent comme principale limite de ne pas envisager les comportements collectifs. Inversement, des approches uniquement coopératives, comme celle portant sur les alliances dyadiques⁴⁵, aboutissent inévitablement à poser la question de l'opportunité et de la concurrence entre les alliés. C'est donc cette tension entre destin collectif et destin individuel qui est introduite pour la première fois de façon problématisée par Astley et Fombrun en 1983⁴⁶. (Cette problématique sera traitée d'une façon assez détaillée dans le quatrième chapitre)

Tableau 8: Actions communes au sein des collectifs organisationnelles

	<i>Agglomérées</i>	<i>Confédérées</i>	<i>Conjuguées</i>	<i>Organiques</i>
<i>Relations substructurelles</i>				
Formes d'interdépendance interne	Commensalisme indirect	Commensalisme direct	Symbiose directe	Symbiose indirecte
Flux de ressources à travers le réseau	Flux d'information	Flux de personnel	Flux de travail	Flux d'influence

⁴³ Elodie L. et Florent P., Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers, Université Paris Sud (PESOR), *AIMS*, 2012, p.3.

⁴⁴ Astley W.G. and Fombrun C.J., op.cit., p.578.

⁴⁵ Dussauge P. and al., Learning from competing partners : outcom and durations of scaleand link alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol.21, N°2, p.99-126.

⁴⁶ Yami Saïd, Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue française de gestion*, 2006, Vol.8, N°167, pp.26-28.

<i>Relations superstructurelles</i>				
Formes de contrôle	Sanctions économiques	Sanctions sociales	Sanctions légales	Sanctions politiques
Structures émergentes de coordination	Cartels, associations commerciales et professionnelles	Collusion Leadership informel	Accord /contrat CA croisé Joint-venture	Structure de règles institutionnalisées du réseau d'organisation

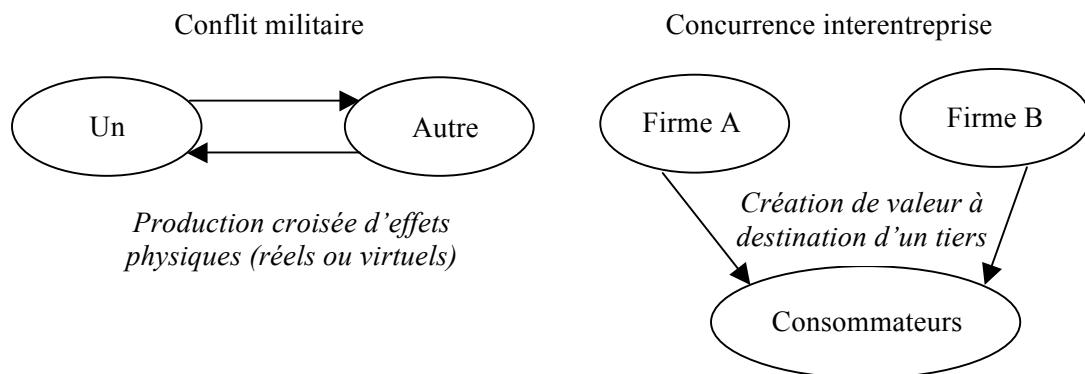
Source: Astley W. G. and Fombrun C.J., op.cit, p.175.

3.3.L'affrontement

Le terrain le plus classique de l'affrontement est celui des prix ou des décisions d'implantation de capacités. L'affrontement peut néanmoins se produire sur l'accès aux ressources⁴⁷.

Selon Frédéric Le Roy (2004) l'affrontement concurrentiel peut se définir comme une relation indirecte, médiatisée par le consommateur, dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances (cf.fig.ci-dessous). L'affrontement concurrentiel ne peut donc être compris que comme un phénomène par nature dynamique et complexe⁴⁸.

Figure 11 : Conflit militaire et concurrence interentreprises



Source : Le Roy F, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Paris, éd Economica, 1999, p.21.

L'étude des choix stratégiques que peut entreprendre la firme ainsi que l'étude des différents niveaux de la dynamique concurrentielle nous a permis de comprendre que : dans un contexte hypercompétitif, les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui évitent

⁴⁷Zajac Y. and Bezman M., Blind spots industry and competitor analysis : implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions, *Academy of management review*, 1991, Vol.16, N°1, pp.37-56.

⁴⁸ Le Roy Frédéric, L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue française de gestion*, 2004, Vol.1, N°158, p.182.

l'affrontement, mais celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation du secteur, celles qui affrontent, celles qui sont les plus agressives vis-à-vis de leurs concurrents⁴⁹.

Ce qui nous amène à nous interroger sur le concept de l'agressivité concurrentielle.

3.3.1. L'agressivité concurrentielle : un enjeu fondamental de l'hypercompétitivité

Dans cette perspective, deux approches ont été trouvées :

« Certains auteurs considèrent que les comportements agressifs ont pour résultat essentiel la dégradation durable des marges dans un secteur comme Brandemeyer et Schmidt 1995, Garda et Marn, 1994 et Porter, 1982. Les « guerres de prix » sont dénoncées comme le résultat d'un mauvais calcul de la part des firmes agressives ou comme le résultat d'une paranoïa des concurrents. »

« Inversement, d'autres auteurs utilisent le terme « hypercompétition » comme D'Aveni 1995, pour décrire cette concurrence autodestructive. En effet, 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. Il est alors recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives⁵⁰. Pour ces auteurs, initier un grand nombre d'actions concurrentielles, complexes et variées en peu de temps permet, tout d'abord, de bénéficier des effets de « first mover »⁵¹, ensuite, de garder une longueur d'avance sur ses concurrents, en allant d'un avantage concurrentiel à un autre et, enfin, de rester imprévisible, ce qui retarde les actions concurrentielles des rivales. Dans un environnement hypercompétitif, être plus agressif que ses concurrents est le seul moyen de rester viable et acquérir des parts de marché⁵².

3.3.2. La notion de l'agressivité

Dans les recherches antérieures, le concept d'agressivité concurrentielle a deux acceptions qui correspondent aux deux approches de la concurrence : l'agressivité est définie soit comme un comportement d'anticipation par rapport aux évolutions de la demande, soit comme un comportement relatif à la concurrence. Dans la première définition, introduite par Miles et Snow (1978)⁵³, ce sont les « prospecteurs » qui font preuve de la plus grande « agressivité » dans leur recherche continue de nouvelles opportunités de marché. Elle est comprise

⁴⁹Craig T., The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3, pp.302-321.

⁵⁰ Le Roy F., 1998a, op.cit., p.2.

⁵¹Makadok R., Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? , *Strategic Management Journal*, 1998, Vol.19, N°7, pp.683-696.

⁵² Sanou Famara Hyacinthe et Frédéric Le Roy, Agressivité, coopération ou coopétition : quelle stratégie performante dans les industries de réseaux ?, *XIX ème Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 1 et 4 juin , 2010, pp.7-8.

⁵³ Miles R.E., Snow C.C., *Organizational strategy, structure and process*, New York, Mac Graw Hill, 1978.

comme un comportement d'anticipation par rapport aux évolutions de la demande. Cette conception de l'agressivité est également celle de Fombrum et Ginsberg (1990)⁵⁴, quand ils la définissent par l'ampleur de l'engagement des ressources et par le risque associé à l'allocation des ressources. On retrouve une acception et des mesures très proches dans des recherches menées par Brockhoff et Pearson (1992), Calantone et al (1994), Covin et Covin (1990) ou Zhara et Covin (1993) : les firmes « agressives » sont celles qui prennent les initiatives, qui introduisent les nouveaux produits, les nouvelles techniques de production, etc. Alors que les firmes « passives » se contentent d'imiter les nouveaux produits, les nouvelles techniques, etc. Dans les recherches portant sur la dynamique de la rivalité concurrentielle, l'agressivité concurrentielle n'est pas comprise comme un comportement relatif à la demande mais comme un comportement relatif à la concurrence. Dans la dynamique de la concurrence, plus une action affecte les positions d'un concurrent, plus elle est considérée comme agressive. Le concept d'agressivité concurrentielle est donc employé soit pour rendre compte d'un comportement relatif à la demande, soit pour rendre compte d'un comportement relatif aux concurrents⁵⁵. Lumpkin et Dess (1996) proposent alors de distinguer clairement ces deux comportements. Ainsi, ils proposent d'employer le concept de proactivité pour rendre compte d'un comportement d'anticipation par rapport à la demande de marché et de réserver le concept d'agressivité aux relations d'opposition concurrentielle⁵⁶.

Parmi les raisons qui incitent les entreprises à prendre l'initiative de l'action concurrentielle c'est de bénéficier de : « first-mover-advantages ».

3.3.3. First-mover-advantages

L'entreprise qui arrive à être la première à développer un produit ou un service bénéficie d'un avantage concurrentiel du premier entrant et devient la référence dans le marché.

- Mécanismes conduisant au first-mover-advantages

Les avantages du premier arrivé proviennent de trois sources principales: le leadership technologique, la préemption d'actifs, et les « switching costs ».

⁵⁴ Fombrum C.J. and Ginsberg A., Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness, *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, N°5, pp.291-308.

⁵⁵ Le Roy F., Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performances, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, p.5.

⁵⁶Lumpkin G.T. and Dess G.G., Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, N°1, pp.135-172.

- **Les facteurs technologiques**

Le leadership technologique du pionnier repose sur deux éléments : la courbe d'expérience et les brevets. La courbe d'expérience implique la baisse des coûts de production avec la production cumulée, sous réserve que l'apprentissage puisse être gardé en interne. Comme le pionnier est le premier à produire, il en bénéficie par définition. Les brevets permettent quant à eux de protéger l'innovation et de s'en assurer un usage exclusif pour une durée déterminée. Il faut toutefois noter que dans la plupart des industries, les brevets n'offrent qu'une faible protection et sont aisés à contourner.

- **Les facteurs de préemption**

Exercer une action de préemption peut être définie comme le fait d'essayer d'occuper les «meilleurs emplacements» avant ses rivaux afin de s'assurer un avantage concurrentiel à long terme. Ce thème a été traité par MacMillan (1983) notamment, une manœuvre de préemption peut porter sur trois niveaux :

- les facteurs de production et les inputs : le pionnier peut gêner ses concurrents en accaparant la première ressource rare, nécessaires à la fabrication du produit.
- le produit et la distribution. En matière de distribution, le pionnier peut occuper les meilleurs emplacements et avoir un accès préférentiel aux distributeurs-clés car ceux-ci ne travaillent qu'avec un nombre limité de produits. En matière de produit, le pionnier peut essayer de saturer le marché pour dissuader l'entrée de concurrents.
- le système de production⁵⁷.

- **Les « switching costs »**

Les « switching costs » sont les coûts que l'acheteur doit supporter pour passer d'un fournisseur à un autre. Comme le pionnier est le premier à entrer sur le marché, il va en bénéficier d'autant plus qu'il a réussi à fidéliser des clients. Porter (1980) donne une liste des principaux facteurs qui contribuent à la formation des « switching costs » :

- coût de modification de la structure de production ;
- coût du test du nouveau produit pour être sûr qu'il est substituable à l'ancien ;
- investissements dans la formation des employés ;
- investissements dans des équipements nécessaires pour utiliser le nouveau produit ;
- coût de la mise en place d'une nouvelle logistique ;
- coûts psychiques de la rupture de la relation⁵⁸.

⁵⁷McMillan I., Preemptive strategies, *Journal of Business Strategies*, 1983, Vol.4, N°2, pp.16-26.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

La revue de littérature contenue dans ce chapitre 1 nous propose certaines clés sur l'intérêt du courant de la dynamique concurrentielle dans un contexte hypercompétitif. Notre recherche prend pour point de départ l'opposition entre les approches structuralistes émanant de la littérature dominante en stratégie et les nouvelles approches comportementales fondées sur l'analyse des interactions concurrentielles entre firmes rivales. Avec l'avènement d'un environnement économique « hypercompétitif », cette seconde approche permet d'analyser efficacement les nouvelles données concurrentielles, elle représente la question centrale de la stratégie et du management stratégique actuel.

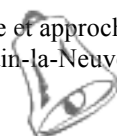
En effet, dans un environnement hypercompétitif, l'avantage concurrentiel dépend de la dynamique des interactions concurrentielles. Cette partie du travail a amélioré notre compréhension des déterminants de l'interaction concurrentielle en explorant trois niveaux d'analyse : la dyade action/réaction, la concurrence entre firme leader et firme challenger et l'évènement concurrentiel.

Après avoir montré l'intérêt croissant de ce nouveau courant, les entreprises s'efforcent de garder une avance sur leurs concurrents. Puisque dans l'hypercompétition, les avantages concurrentiels sont provisoires et les profits à court terme sont maintenus tant que la concurrence ne les a pas rejoints et n'a pas neutralisé la dernière manœuvre.

Dans ces conditions hyperconcurrentielles, dont il n'est pas possible de prédire l'évolution, l'agression constitue la seule vision stratégique performante qui consiste à faire de la déstabilisation de l'adversaire la principale stratégie pour rester concurrentielle. Cette stratégie pousse à briser le statu quo pour saisir de nouveaux avantages. On est donc dans l'univers de l'agressivité concurrentielle et du volontarisme total où il faut faire disparaître le concurrent. Les entreprises performantes seraient celles qui introduisent des facteurs de déstabilisation du secteur. Il est donc recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives afin d'éviter d'être soi-même une victime.

En effet, il est temps de comprendre que la stratégie est également un « jeu » dans lequel il est possible de modifier ou de créer des règles afin de mener des choix stratégiques volontaires de transformation, bouleversant les paramètres et les facteurs-clés de succès actuels.

⁵⁸ Barthelemy Jérôme, La problématique de l'avantage pionnier : revue de littérature et approche par la théorie de la ressource, 7^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain-la-Neuve, Belgique, 1998, pp.6-8.



CHAPITRE 2 :

PERTURBATION STRATEGIQUE : SOURCES, DETERMINANTS, MODALITES, ET ENJEUX POUR LES LEADERS

« Il ne s'agit pas de mieux jouer au même jeu [...] au contraire, il faut changer fondamentalement le jeu, de façon à désavantager les concurrents. »
(Hamel et Prahalad, 1989)⁵⁹

Pour rester compétitives, les entreprises ont toujours dû innover et évoluer en fonction des mutations de l'environnement. Mais depuis ces dernières années, la vitesse de l'évolution de l'environnement et celles des clients en particulier s'est accélérée, l'incertitude est grandissante et les changements sont plus importants, de sorte que les termes de discontinuité et de rupture semblent se banaliser.

Face à ces défis, plusieurs approches ont vu le jour en stratégie, défendant un héritage par rapport aux travaux des économistes de l'école de Vienne tels que Schumpeter ou Kirzner. Faisant des stratégies perturbatrices le moteur essentiel du changement et de la performance économique; processus par lequel une puissante perturbation change les règles du jeu au sein d'un secteur.

Le concept de la perturbation stratégique est présent dans l'ensemble de la littérature sur le management stratégique. L'idée générale qui s'en dégage est qu'il est bien souvent inutile de combattre les acteurs dominants d'un environnement sur leur terrain, au risque de s'essouffler à répliquer les stratégies, manœuvres, tactiques et outils de leader du marché. Les entreprises ont fini par poursuivre des stratégies similaires, ce qui les conduit à une impasse concurrentielle : en s'imitant, elles se focalisent sur des améliorations incrémentales portant sur les coûts et/ou la qualité. Les produits deviennent des commodités, les guerres de prix se développent et les marges se réduisent. En effet, beaucoup d'entreprises bien connues

⁵⁹ Traduction dans Les stratèges du soleil levant, *Harvard L'Expansion*, 1990.

semblent comprendre cette réalité, il s'agit notamment de : Smart, IKEA, aussi BodyShop ou encore l'Espace de Renault. Toutes ont compris que la solution consiste alors à passer à des modifications radicales, fondamentales conduisant à un changement des règles du jeu. Justement, la perturbation stratégique s'inscrit dans cette vision en rompant avec les facteurs-clés de succès de l'environnement pour tenter d'imposer ses propres règles du jeu.

Les travaux qui vont être présentés dans ce chapitre ont pour point commun l'exploration de la stratégie de perturbation selon les différentes positions de l'entreprise : que ce soit pour une nouvelle entreprise ou encore pour une entreprise déjà installée dans le marché.

Ce deuxième chapitre sera l'occasion de préciser les fondements de cette nouvelle stratégie et aussi son management en précisant : ses déterminants, ses modalités et ainsi ses enjeux, et d'y questionner les travaux récents en management stratégique y afférent.

SECTION 1. DETERMINANTS, MODALITES ET IMPLICATIONS DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Vers une nouvelle approche en stratégie
2. La stratégie de perturbation : un nouveau paradigme
3. Quel management de la perturbation stratégique

SECTION 2. SOURECES, ENJEUX, ET CONSEQUENCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Les sources de la perturbation stratégique
2. Les enjeux de la perturbation pour les leaders de marché
3. Les conséquences de la perturbation stratégique pour les entreprises existantes (par rapport aux modèles économiques)

SECTION 1. DETERMINANTS, MODALITES ET IMPLICATIONS DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Vers une nouvelle approche en stratégie

1.1.L'approche classique en stratégie

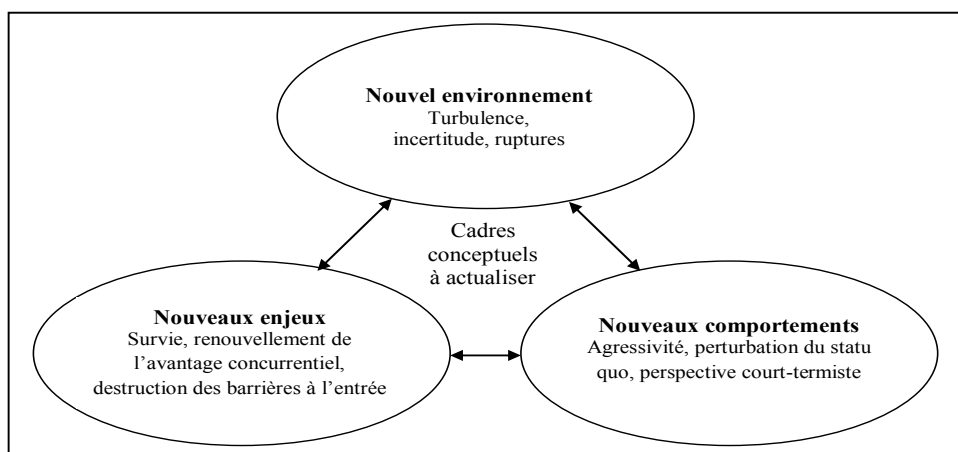
Les contributions initiales en économie, autre inspiration majeure pour la stratégie, ont mis l'emphase sur les sources structurelles et statiques de l'avantage, laissant peu de place au renouveau dynamique et stratégique. À l'opposé, les tenants de l'approche basée sur les ressources attribuent l'avantage d'une entreprise à des ressources internes spécifiques, telles que les connaissances et routines, et aux barrières qui protègent celles-ci de l'acquisition ou l'imitation par la concurrence⁶⁰. L'interprétation pratique des deux approches a été la recommandation de choisir délibérément un marché favorable et, respectivement, de développer une combinaison de ressources rares, non imitables et non transférables⁶¹. Toutefois, les recherches ont fourni très peu de preuves que des choix et des efforts délibérés des dirigeants, plutôt que l'auto-renforcement d'un hasard historique, mènent à un avantage concurrentiel et une performance supérieure. Ainsi, l'emphase placée sur la stabilité structurelle et l'histoire a été questionnée lorsque le champ de la stratégie a confronté les problèmes de l'explication de l'avantage concurrentiel dans un environnement hautement dynamique⁶²(cf.fig. suivante).

⁶⁰ Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991, Vol.17, N°1, pp.99-120.

⁶¹Cockburn I., Henderson, R. and Fall S. Stern., Untangling the Origins of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol.21, N°10-11, pp. 1123-1145.

⁶²Leonard-Barton D., Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1992, Vol.13, N°S1, pp. 111-126.

Figure 12 : L'émergence de nouveaux comportements stratégiques



Source : Roy Pierre, Stratégie de rupture et dynamique de filière, *XVIIIème conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2 au 5 juin 2009, p.3.

1.2. Un renouveau en matière de stratégie

Les critiques de ces points de vue des théories précédentes défendent l'argument que les entreprises doivent reconsidérer leur stratégie et leur structure organisationnelle tous les quelques mois et ainsi doivent réduire leurs cycles de décision, planification et implantation. Le renouvellement continu de sa stratégie est désormais le seul moyen pour l'entreprise d'apporter des facteurs de changement et d'être à la hauteur des évolutions des marchés actuels. Cependant, les marchés sont souvent protégés par des frontières mises en place par les firmes installées, c'est ce qu'on appelle le verrouillage du marché. Les entreprises qui souhaitent acquérir et développer un avantage concurrentiel doivent lever ces frontières c'est-à-dire déverrouiller le marché à travers une stratégie de perturbation, qui permet de changer et déstabiliser délibérément les règles du jeu du secteur, afin de redéfinir le cadre concurrentiel à leur avantage.

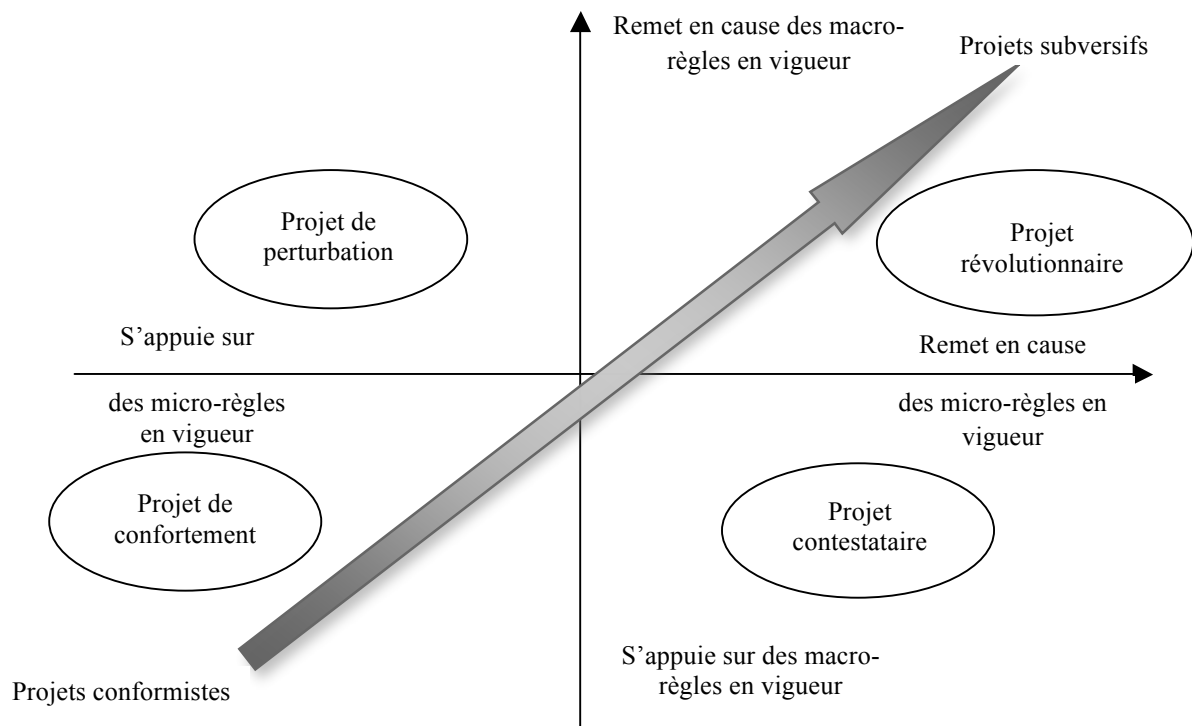
2. La stratégie de perturbation: un nouveau paradigme

2.1. Le déverrouillage d'un marché

L'environnement des entreprises peut être envisagé comme un espace verrouillé par un ensemble d'habitudes, de coutumes, de codes de bonne conduite, de normes professionnelles. Un certain nombre de travaux en management stratégique ont, ces dernières années, insisté sur ce point à travers diverses expressions (Dahan, 2005) : « 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 trouvent piégées de nombreuses organisations, définies comme

une « sorte unique sur ce qu'il est possible ou impossible de faire sur un marché »⁶³. Loin d'être des données qui s'imposent de manière immuable, les règles sont des constructions sociales. Elles n'existent et ne sont respectées que parce que chacun y a intérêt. Comme le note Romelaer (1998), les règles ne sont pas simplement des « règles du jeu » éternelles qui s'imposent aux acteurs mais davantage des « phénomènes naturels » susceptibles d'évoluer. Le déverrouillage du marché consiste donc à remettre en cause ces règles et cette remise en cause est souvent le fait de nouveaux entrants qui choisissent de déverrouiller le marché, en imaginant des manières nouvelles de « faire des affaires », elles sont amenées à transgresser des règles historiquement établies⁶⁴. Mais la transgression de ces règles n'est pas l'apanage des nouveaux entrants, même les firmes installées, voire dominantes, peuvent se lancer dans de telles stratégies dans l'espoir d'asseoir leur position concurrentielle, voire de la renforcer. Roy (2005) montre, par exemple, comment les leaders du marché de l'exploitation cinématographique française ont bouleversé un certain nombre de règles pour régénérer le secteur et au final renforcer leur domination⁶⁵.

Figure 13 : L'impact du projet stratégique sur les règles : une typologie



Source : Joffre P., Aurégan P., Chédotel F. et Tellier A., *Le management stratégique par le projet*, France, éd Economica, 2006, p.171.

⁶³Dahan N., op.cit., pp.9-15.

⁶⁴Romelaer P., *Les règles dans les organisations*, in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, 1998, pp. 56-86.

⁶⁵Aurégan P. et al., *L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?*, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2007, Vol.10, N°4, p.4.

D'après ce schéma, on remarque que le déverrouillage du marché peut se réaliser à travers les deux stratégies: la perturbation stratégique ou la révolution stratégique.

2.2. La définition de la perturbation stratégique

L'ère de la transformation nécessite une organisation capable de poursuivre des objectifs changeants, de se repositionner très vite dans le temps. Effectivement beaucoup d'articles insistent sur la capacité des entreprises à renouveler ou à introduire de nouveaux modèles économiques conduisant à modifier radicalement tout un secteur d'activité, et tentent d'éviter la logique conduisant les acteurs à une lutte exclusive sur les prix, qui se traduit par des marges toujours plus faibles, des délocalisations, des restructurations, le développement d'un concurrent ne se faisant qu'aux dépens des autres (« l'océan rouge ») de Kim et Mauborgne (2005). Il s'agit, plutôt, de reconfigurer le marché pour dégager de nouvelles perspectives de développement encore non explorées, l'offre apparaissant fondamentalement « en rupture » avec l'existant : *« s'attaquer aux leaders établis dans un secteur conduit généralement à la faillite [si] certaines entreprises parviennent à ne pas échouer dans l'attaque elles réussissent considérablement à émerger comme le nouveau leader du secteur (...). Après avoir étudié plus de trente de ces initiatives stratégiques réussies, je crois que la réponse simple est qu'elles ont brisé les règles de leurs activités »*⁶⁶. Si l'innovation naît souvent du développement d'une nouvelle technologie, les exemples étudiés par la littérature montrent que cette condition n'est ni nécessaire ni suffisante, la réflexion pouvant porter sur tout ou une partie de la chaîne de valeur (management, organisation, canal de distribution, logistique...etc.)⁶⁷.

Ce phénomène n'est pourtant pas nouveau, les noms attribués à ce phénomène par les chercheurs dans la littérature managériale varient selon les auteurs, alors même qu'ils exploitent souvent les mêmes exemples. Les termes de : « stratégie de rupture, d'innovation stratégique, stratégie perturbatrice, stratégie disruptive, révolution stratégique ou encore d'innovation de valeur, etc. » sont les plus fréquents, et sont souvent utilisés comme des synonymes⁶⁸ : à titre d'exemple, le tableau ci-dessous recense quelques-unes des dénominations choisies.

⁶⁶Markides C., Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, 1997, Vol.39, N°3, pp. 9-10.

⁶⁷ Asselineau Alexandre, Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation, stratégique, *journée de recherche sur l'Entrepreneuriat et Stratégie*, Bordeaux, 2008a, p.2.

⁶⁸ Asselineau Alexandre et Pierre Piré-Lechalard, *Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture?*, Université du Sud-Toulon-Var, Toulon, 2008b, p.9.

Tableau 9 : Liste des principales dénominations de la perturbation stratégique

<i>Dénomination</i>	<i>Littérature associée</i>
Innovation en <i>concept d'entreprise</i>	Hamel [2000]
Innovation <i>perturbatrice</i>	Moingeon & Lehmann-Ortega [2006]
Innovation <i>radicale</i>	Stringer [2000] ; Blanco [2007 ; 2008]
Innovation de <i>rupture</i>	Dumoulin & Simon [2005 ; 2008], Le Roy & Yami [2007] ; Moingeon & Lehmann-Ortega [2006]
Innovation <i>stratégique</i>	Markides [1997] ; Schlegelmilch & Diamantopoulos [2003] ; Roy [2005]
Innovation <i>de valeur</i>	Kim & Mauborgne [2005]
<i>Révolution stratégique</i>	Dahan [2005]

Source : Asselineau Alexandre, *Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité institutionnelle*, Groupe ESC Clermont / CRCGM, 2010, p.4.

Dans le cadre de notre travail, nous retenons ici le terme de « stratégie perturbatrice », qui est un terme récent et relativement peu traité par la littérature stratégique et souffre de plusieurs carences à cause des efforts amorcés mais qui restent insuffisants. Moingeon & Lehmann-Ortega (2006) sont deux auteurs qui ont parlé de stratégie perturbatrice comme une forme que peut prendre l'innovation stratégique.

Ainsi, ces auteurs ont différencié les stratégies perturbatrices des stratégies de rupture.

Pour eux les stratégies perturbatrices sont des stratégies radicalement différentes qui consistent à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel à travers la modification partielle du business model (Nous expliquerons ce terme d'une manière détaillée dans les parties suivantes).

Nous avons choisi de présenter ce genre de stratégie, parce que cette stratégie est facile à mettre en œuvre soit pour un nouveau entrant ou pour une entreprise déjà installée, et si on la compare avec la stratégie de rupture on trouve que cette stratégie est réservée à des situations extrêmes ou rares : l'interruption, la cessation brusque (de ce qui durait), la perturbation correspond quant à elle à un bouleversement, à un niveau inférieur de radicalité⁶⁹. Le tableau ci-dessous offre plusieurs exemples de stratégies perturbatrices et de rupture.

⁶⁹ Lehmann Ortega Laurence et Bourdon Isabelle, *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.

Tableau 10 : Un inventaire des stratégies perturbatrices et de ruptures

<i>Industrie</i>	<i>Innovateur</i>	<i>Descriptif de la rupture</i>	<i>Localisation</i>
Distribution	Amazon.com	Distribution en ligne de livres (1995) puis de disques (1998)	Mode de distribution
Location de voitures	Rent-a-car	Cible un nouveau type de clients et localisation dans les villes plutôt que dans les aéroports	Cible et localisation
Informatique	Dell	Vente directe (absence d'intermédiaires) et logique de production modulaire	Modes de distribution et d'organisation
Transport aérien	Ryanair (1991)	Pratique du low-cost (prix réduits, aucun service)	Tarifcation et mode d'organisation
Cosmétique	Body shop	Produits en marque propre, composition « naturelle » des produits	Marketing
Information/ Télévision	CNN	Diffusion en continue de l'information	Mode de distribution
Meuble	Ikea	Libre-service, design, prix réduits	Modes de distribution et d'organisation, tarifs
Montre	Swatch	Introduire la mode dans l'industrie de la montre	Marketing, mode de consommation
Rasoir	Bic	Rasoirs jetables	Mode de consommation
Hôtellerie	Formule 1 (Accor)	Hôtels à bas prix, répondant aux attentes des clients	Cible, tarifcation, mode d'organisation
Prêt-à-porter	Zara	Renouvellement des stocks, réactivité	Mode d'organisation
Presse	Metro, 20 minutes	Journal gratuit	Tarifcation, mode de distribution

Source : Roy Pierre, Comment changer les règles du jeu concurrentiel, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007a, p.5.

3. Quel management de la perturbation stratégique

En terme d'innovation perturbatrice, il s'agit pour l'entreprise d'être « l'acteur de son avenir » en initiant une réflexion originale et créative, davantage orientée sur l'interne, tenant compte prioritairement de ses ressources, processus et compétences⁷⁰, la stratégie est avant tout

⁷⁰Christensen C. and Overdorf M., Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, March-April, 2000, Vol.78, N°2, pp.66-76.

« intention » au sens de Hamel & Prahalad 1995, et « mouvement » qui n'est pas sans rappeler « *l'ouragan perpétuel de destruction créatrice* » de Shumpeter (1951).

La littérature souligne que l'innovation perturbatrice doit être envisagée sous l'angle d'un management spécifique, initié et/ou soutenu sans réserve par les dirigeants. L'innovation perturbatrice supposant par définition, des remises en causes internes relativement profondes, il est à attendre que le défi soit particulièrement délicat à relever, impliquant des recours à des compétences manageriales particulières⁷¹. D'abord parce qu'il ne s'agit pas seulement d'améliorer l'existant (comme dans l'innovation incrémentale), mais de découvrir ce qui n'existe pas encore. Sur la base de ses remarques, la littérature avance plusieurs pistes de réflexion à l'usage des dirigeants qui souhaiteraient mettre en œuvre une approche en termes d'innovations perturbatrices. Dans leur modèle, Schlegelmilch B., Diamantopoulos A. et Kreuz P. (2003) proposent une structuration des différents facteurs selon quatre axes : culture, processus, personnes, ressources⁷². (cf. tableau ci-après):

Tableau 11 : Quelques pistes du management de l'innovation perturbatrice

<i>Facteurs</i>	<i>Points clés</i>
<i>Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> - questionnement permanent, distance critique, curiosité extra sectorielle - analyse par les grandes tendances et signaux faibles - intimité avec le client et le non-client.
<i>Processus/Personnes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - planification et structure ouvertes aux changements, flexibles - approche « bottom-up », initiatives laissées aux individus du « terrain » - métissages, échange d'expérience à tous les niveaux (groupes de projets etc.) - structures intrapreneuriales - place significative laissée à l'informel
<i>Ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - réflexion axée sur les ressources et compétences distinctives plutôt que sur l'analyse concurrentielle - ...mais capacité d'aller « au delà » de l'existant, de proposer une vision.

Source: D'après Schlegelmilch B., Diamantopoulos A. and Kreuz P., Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes, *Journal of Strategic Marketing*, 2003, Vol.11, N°2, p.120.

⁷¹Blanco S., Sélection des idées, Le maillon faible, *L'Expansion Management Review*, 2007, Vol.3, N°126, pp.54-67.

⁷² Asselineau Alexandre, 2008a, op.cit, pp.3-6.

3.1. Le processus d'une perturbation stratégique

3.1.1. Perturbation stratégique : révolution à petits pas

Si les stratégies perturbatrices ont fait l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières années, des lacunes demeurent. En particulier, le résultat de la perturbation est en général décrit en détail, mais le processus ayant conduit à la mise en œuvre de cette stratégie est rarement décrit. L'objectif principal de cette partie est de décrire comment ce type de stratégie est produit au fil du temps, nous révélons son paradoxe : elle s'avère radicale (par son impact sur le marché) mais n'est pas nécessairement brutale. Elle se construit de manière progressive, à petits pas, à l'intérieur de l'entreprise.

3.1.2.né d'un processus progressif en interne

Certains auteurs comme Hamel (1996) et D'Aveni (2002) comparent les stratégies perturbatrices aux révolutions qui éclatent brutalement. Elle sous-entend quelque chose de soudain, que rien ne laissait prévoir, de violent, d'impétueux, de rapide. En revanche, la radicalité se construit dans le temps ; Knight (1967) met en lumière que la majorité des changements induits par l'innovation résultent d'une succession de petites modifications, souvent non remarquées⁷³. Gilbert (2003) rappelle aux entreprises que l'innovation stratégique n'est pas un phénomène immédiat et qu'il peut se passer des décennies avant que de nouveaux modèles d'affaires se déploient et deviennent prédominants. Dès lors, si nous convenons de l'aspect radical de la stratégie de perturbation, nous suggérons que son aspect brusque, s'il peut apparaître comme tel lorsque l'on adopte le point de vue du marché, ne l'est pas nécessairement en interne : au contraire, l'entreprise dispose de temps. La radicalité n'impose pas de notion de temps⁷⁴.

3.1.3. Le rôle de l'expérimentation dans la mise en œuvre de la perturbation stratégique

Selon Slocum Jr. et McGill, 1994 ; Govindarajan et Trimble, 2004 la stratégie de perturbation relève d'une multitude d'expérimentations. Dans le cadre d'une innovation, l'apprentissage doit provenir de l'expérimentation stratégique. Celle-ci peut se décrire comme un processus essai/erreur dans lequel chaque essai génère une nouvelle connaissance sur un problème⁷⁵. L'apprentissage issu de l'expérimentation est fondamental pour résoudre des problèmes pour lesquels les issues sont incertaines et lorsque des sources d'informations critiques sont

⁷³ Knight K.E., A descriptive model of intrafirm innovation process, *Journal of Business*, 1967, Vol. 40, N°4, pp.478-496.

⁷⁴ Gilbert C., The Disruption Opportunity, *MIT Sloan Management Review*, 2003, Vol. 44, N° 4, pp. 27-33.

⁷⁵ Thomke S.H., Managing experimentation in the design of new products, *Management Science*, 1998, Vol.44, N°6, pp.743-763.

inexistantes ou non disponibles. Concrètement, l'expérimentation stratégique consiste à confronter l'idée de la stratégie perturbatrice à une partie du marché (géographique ou type de client) et peut s'assimiler à un test. Ainsi, la phase d'analyse est inadaptée et l'apprentissage provient de la mise en œuvre effective, même à titre expérimental, de la stratégie. Hamel (1998) recommande aux entreprises de lancer une série de petites expérimentations, minimisant le risque, maximisant le taux d'apprentissage de l'entreprise, afin d'identifier le potentiel de réussite d'une stratégie⁷⁶.

3.2. Les déterminants

L'introduction d'une perturbation des règles du jeu concurrentiel par une firme est favorisée par les facteurs externes et internes à l'entreprise suivants :

3.2.1. Au niveau externe

- *une menace associée au déclin structurel du secteur :*

Tout d'abord, le fait que l'industrie considérée ait atteint le stade de la maturité, ou amorce celui du déclin, s'impose comme un déterminant récurrent. En effet, la maturité sectorielle implique généralement un jeu concurrentiel établi, des barrières à l'entrée limitant l'arrivée de nouveaux acteurs et la nécessité de renouveler le modèle économique⁷⁷.

- *menace ou un choc externe :*

La démarche de la perturbation peut, deuxièmement, prendre la forme d'une réponse à une menace ou à un choc externe. La turbulence croissante des marchés suggère que les firmes, a fortiori celles en position dominante, sont aujourd'hui confrontées à des changements radicaux d'ordre technologique, concurrentiel ou réglementaire. Changer les règles du jeu peut alors être la réponse d'une firme dominante qui, face à l'arrivée d'un nouveau concurrent, souhaite contrer l'offensive⁷⁸.

3.2.2. Au niveau interne

La littérature considère également des déterminants internes à l'entreprise, à commencer par les éléments suivants (voir le tableau ci-après) :

- *La culture de l'entreprise :*

Pour Hamel (1998) ou Markides (1997, 1998, 1999), un des facteurs déterminants de l'émergence d'une stratégie perturbatrice est la culture de l'entreprise. Les stratégies perturbatrices ne pourraient pas apparaître dans des organisations dont la culture dominante

⁷⁶ Schoettl Jean-Marc, La révolution à petits pas pour une relecture du cas Ikea, *Revue française de gestion*, Vol.7, N°197, 2009, pp.169-171.

⁷⁷ Bijon C., *Les stratégies de rupture*, Harvard L'expansion, automne, 1984, pp.98-104.

⁷⁸ Roy Pierre, 2007a, op.cit., p.5.

est la reproduction du passé. En effet, cette reproduction s'exercerait à travers des procédures très formalisées qui empêcheraient de reconsidérer la chaîne de valeur de l'entreprise. Au contraire, il serait nécessaire de mettre en place, de façon délibérée, une culture qui consisterait en une attitude de questionnement permanent.

- *La créativité et le management décentralisé :*

De la même façon, un processus trop formalisé de prise de décision stratégique, dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, conduirait les entreprises à reproduire le passé plutôt qu'à inventer un futur différent. Seuls des processus de prise de décision stratégique informels rendraient possible l'exploration créatrice génératrice des stratégies perturbatrices.

Cette créativité ne devrait pas seulement être celle de la direction générale. Les stratégies perturbatrices exigeraient ainsi une organisation qui permet un dialogue fréquent entre les différentes fonctions de l'entreprise et entre les différents niveaux hiérarchiques⁷⁹.

- *l'esprit d'initiative et l'intégration de compétences extérieures :*

Ainsi, la stratégie perturbatrice ne serait pas compatible avec une vision de la stratégie qui consiste uniquement à tenter de faire correspondre les ressources internes aux opportunités de l'environnement. Elle s'inscrirait dans une conception de la stratégie qui revient à créer collectivement le système d'offre avec différents acteurs de l'environnement, que ces acteurs soient des fournisseurs, des clients ou même des concurrents⁸⁰.

- *rompre avec l'orthodoxie sectorielle :*

Egalement, plusieurs auteurs considèrent comme primordiale, la capacité des dirigeants à connaître parfaitement les propriétés et l'historique de leur secteur et à être capables de changer radicalement le regard qu'ils lui portent. Aussi, l'arrivée d'un nouveau dirigeant, en particulier s'il est issu d'un autre univers sectoriel, peut enclencher la démarche. Un changement d'ordre cognitif suscite alors des pratiques inédites, voire un nouveau concept d'offre et/ou mode d'organisation.

- *un statut de challenger dont la firme ne se satisfait plus :*

Enfin, s'agissant d'une démarche proactive, le changement des règles du jeu peut se traduire dans la volonté d'accroître sensiblement son pouvoir de marché et sa place au sein du secteur. Dans le cas d'un oligopole, l'insatisfaction de l'un des membres, en position de *challenger*, peut constituer un puissant moteur à l'introduction de nouvelles règles⁸¹.

⁷⁹ Hamel G., Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, 1996, Vol.74, N°4, pp. 69-81.

⁸⁰ Le Roy Frédéric et Yami Saïd, Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les P.M.E. : Une étude de cas, *7ème CIFEPME et PME*, Montpellier, 2004, p.2.

⁸¹ Roy Pierre, op.cit, 2007a, p.6.

3.3. Les modalités de la perturbation stratégique

La revue de littérature effectuée nous a conduit à identifier les modalités influençant la performance des firmes perturbatrices au cours du processus de changement des règles du jeu.

La firme dominante qui introduit la perturbation a intérêt à :

- *diffuser rapidement la perturbation de manière à opérer une préemption du nouveau marché :*

La première modalité a trait à la vitesse de diffusion des nouvelles règles du jeu, en lien avec les écrits sur l'avantage au premier entrant (voir le chapitre précédent). La firme qui diffuse le plus rapidement les nouvelles règles doit, en effet, bénéficier d'une préemption du marché associée à la nouvelle proposition de valeur faite aux clients⁸². On retrouve, dans l'acte de la perturbation, les profits récompensant les firmes pionnières⁸³.

- *pratiquer une auto-cannibalisation :*

A ce niveau, la littérature avance l'argument selon lequel la firme perturbatrice a intérêt à pratiquer une stratégie d'auto-cannibalisation, c'est-à-dire à perturber ses propres positions fondées sur l'ancien modèle économique. Le maintien de l'avantage concurrentiel requiert cette contre-performance à court terme par la vitesse de substitution du modèle économique de référence. En d'autres termes, la firme dominante a intérêt à recentrer rapidement son activité autour du nouveau modèle économique puisque l'ancien est condamné, à terme, à devenir marginal⁸⁴.

- *être la plus agressive sur le marché :*

La troisième modalité concerne le degré d'agressivité des firmes au cours du processus de diffusion des règles du jeu. A ce niveau, la performance des firmes est en effet liée à leur capacité à être actives sur le plan concurrentiel (agressivité concurrentielle, voir le chapitre précédent), mettre en œuvre davantage d'actions que les concurrents de manière à les déstabiliser⁸⁵.

3.4. Les implications de la perturbation stratégique

La littérature sur les stratégies perturbatrice est relativement récente et souffre de plusieurs lacunes liées en grande partie à un effort de conceptualisation amorcé mais encore insuffisant.

⁸² Ilinitch A., D'Aveni R. and Lewin A., New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3, pp.211-220.

⁸³ Lieberman M. et Montgomery D., First-mover Advantages, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, p.41-58.

⁸⁴ Nault B. R. and Vandenbosch M. B., Eating Your Own Lunch : Protection Through Preemption, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3, pp.342-349.

⁸⁵ Ibid., p.7.

En effet, jusqu'à présent la littérature s'est davantage focalisée sur les déterminants et les modalités internes et externes permettant de favoriser l'émergence d'une stratégie perturbatrice.

La question des effets et des implications concurrentielles d'une stratégie de perturbation est nettement moins traitée dans la littérature, beaucoup d'auteurs considérant la remise en cause du jeu concurrentiel sans véritablement décrire et expliquer les mécanismes sous-jacents.

Ainsi, parmi les reproches adressables à la littérature existante, citons le fait qu'elle considère exclusivement deux parties prenantes : les clients et les concurrents. Une attention marginale est accordée aux autres acteurs concernés directement ou indirectement par une redéfinition des règles du jeu. Le tableau ci-dessous offre un inventaire non exhaustif des parties prenantes concernées et des effets potentiels d'une stratégie perturbatrice (sous l'angle du secteur et de ses parties prenantes)⁸⁶.

Tableau 12 : Les multiples effets d'une stratégie perturbatrice

DOMAINE	LOCALISATIONS DES EFFETS
Contenu de la rupture	Attributs de l'offre, volume des investissements réalisés
Paramètres structurels du secteur	Degré de concentration économique, répartition des parts de marché, niveau de la demande adressée au secteur, restructuration de l'offre, taux de croissance du CA du secteur.
Jeu concurrentiel	FCS sectoriels, géographie de l'offre, variable(s)-clé(s) de l'affrontement, nature des relations inter-firmes, degré de rivalité entre les firmes, apparition de nouveaux enjeux stratégiques, positionnements concurrentiels des firmes, vitesse d'adhésion des firmes au nouveau modèle, marginalisation de l'ancien modèle sectoriel, cannibalisation avec l'offre existante, composition et frontière entre les groupes stratégiques.
Modes de consommation	Comportements de consommation des clients, marché de référence de l'activité.
Dynamique de fonctionnement de la filière	Répartition du pouvoir le long de la filière, chaîne de valeur de l'industrie, dépendance envers le nouveau modèle, répartition des risques entre les différents secteurs, fonctionnement des autres secteurs de la filière, rapport de force avec les clients.
Modèle économique (génération de	Conditions de rentabilité de l'activité, concentration dans le temps de la valeur créée, concentration dans l'espace de la

⁸⁶ Roy Pierre, op.cit, 2009, pp.4-5.

la valeur)	valeur créée, sources de revenu pour les entreprises.
Changement culturel, cognitif et organisationnel	Définition du métier, compétences requises, antécédents professionnels des managers, pratiques et outils managériaux, normes de comportement socialement acceptées, architecture de l'organisation, conflits avec les tenants de l'ancien modèle
Avènement d'autres perturbations	Perturbations commerciales, financières, technologiques.
Encadrement du marché	Réglementation du secteur, intervention des pouvoirs publics.

Source : Roy Pierre, 2009, op.cit, pp.6-7.

3.4.1. Les implications de la perturbation stratégique pour la firme perturbatrice

Les littératures sur les stratégies perturbatrices et l'hypercompétition considèrent également les effets engendrés par la manœuvre, notamment en termes de gains pour la firme perturbatrice comme ainsi :

- *bénéficier d'une régénération de l'activité* : Le premier effet s'incarne dans une régénération sectorielle, portée par les nouvelles règles du jeu. La régénération se traduit, en principe, par une hausse de la rentabilité globale de l'activité et/ou par une extension du marché potentiel. L'enjeu est hautement stratégique puisque la régénération induit de nouvelles perspectives de croissance. Dès lors, le premier entrant peut espérer opérer une préemption des fruits de la régénération sectorielle⁸⁷.
- *renforcer leur poids au sein du jeu concurrentiel* : Le deuxième effet concerne le jeu concurrentiel et ses modalités de fonctionnement. La reformulation des règles du jeu implique traditionnellement une polarisation des compétiteurs sur le marché entre les tenants du nouveau modèle sectoriel et ceux attachés à l'ancien⁸⁸. Ceci se traduit souvent par un accroissement des écarts de performance entre les premières entreprises et leurs poursuivants. Par ailleurs, la diffusion des nouvelles règles du jeu implique la disparition des concurrents les plus faibles, incapables de demeurer compétitifs face aux nouvelles normes⁸⁹. Cet effet d'éviction permet aux tenants des nouvelles règles du jeu de renforcer leur poids sur le marché. Enfin, la littérature souligne le fait que les nouvelles règles peuvent entraîner un changement de la base de compétition et des facteurs clés de succès.
- *redéfinir la répartition de la valeur au sein de l'industrie* : Le troisième effet de la perturbation stratégique concerne la dimension verticale, à savoir la répartition de la

⁸⁷ Baden-Fuller C., Stopford J., *Rejuvenating the Mature Business, the Competitive Challenge*, Routledge, 1992.

⁸⁸ Thomas L.G., The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and Hypercompetitive Shift, *Organization Sciences*, 1996, Vol.7, N°3, pp.221-242.

⁸⁹ Nault B. R. and Vandenbosch M. B., op.cit., pp.350-354.

valeur le long de la filière. Les travaux tendent à démontrer qu'une participation active au processus de changement des règles du jeu permet de redéfinir le partage de la valeur au sein de l'industrie, sur la base du nouveau modèle économique. Celui-ci entraîne, en effet, une reconfiguration de la chaîne de valeur des entreprises, du système de valeur le long de la filière et, in fine, de la valeur délivrée au client⁹⁰.

SECTION 2. SOURCES, ENJEUX ET CONSEQUENCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Les sources de la perturbation stratégique

1.1. Créer un nouvel espace stratégique

L'idée centrale des stratégies perturbatrices consiste à construire de nouveaux espaces stratégiques. Kim et Mauborgne (2005) utilisent la métaphore des « océans bleus », par opposition aux « océans rouges », les stratégies « océans rouges » sont définies sur la base de ce que font les concurrents – il s'agit alors de se démarquer par les prix (la domination par les coûts) ou par les caractéristiques de l'offre (la différenciation). Mais ce faisant, les entreprises s'engagent dans une course sans fin, course à la baisse des prix et/ou à l'amélioration continue des performances de l'offre, qui se traduit par des prix toujours plus serrés, des investissements de plus en plus conséquents, des marges de moins en moins confortables et finalement une dégradation généralisée de leur performance économique. En agissant ainsi, les firmes épuisent leurs avantages, adoptent des stratégies convergentes et accélèrent leur déclin comme celui de l'industrie. « *Les eaux se teintent de sang* » et les secteurs ressemblent à des océans rouges, qualifiant ainsi les espaces concurrentiels encombrés. Face aux risques des stratégies « océan rouge », les auteurs suggèrent l'adoption d'une stratégie « océan bleu ». Celle-ci consiste à développer l'activité au sein d'un espace de marché inexploité (stratégique), espace dans lequel la demande est à créer, en adoptant une vision « reconstructionniste », c'est-à-dire à sortir de l'alternative coût-valeur, à s'intéresser aux non-

⁹⁰ Roy Pierre, De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel, Université de Montpellier 1, *Finance Contrôle Stratégie*, 2007b, Vol.10, N°3, pp.144-147.

clients et à remodeler les règles du jeu. Comme le met en évidence le tableau suivant, chaque stratégie repose sur certaines caractéristiques⁹¹.

Tableau 13 : Stratégie Océan Rouge et Stratégie Océan Bleu

<i>stratégie océan rouge</i>	<i>stratégie océan bleu</i>
Évoluer au sein de l'espace stratégique existant et s'adresser aux mêmes clients	Créer un espace stratégique nouveau et viser les non-clients
Prendre l'avantage sur les concurrents en jouant mieux qu'eux au même jeu	Déstabiliser la concurrence en créant un nouveau jeu
Mener la course à la domination par les coûts ou à la différenciation	Initier une course à la domination par les coûts et à la différenciation
Accepter les règles du jeu	Refuser le jeu tel qu'il est

Source: D'après Chan Kim W. and Mauborgne Renée, Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant, Boston: *Harvard Business School Press*, 2005, p.3.

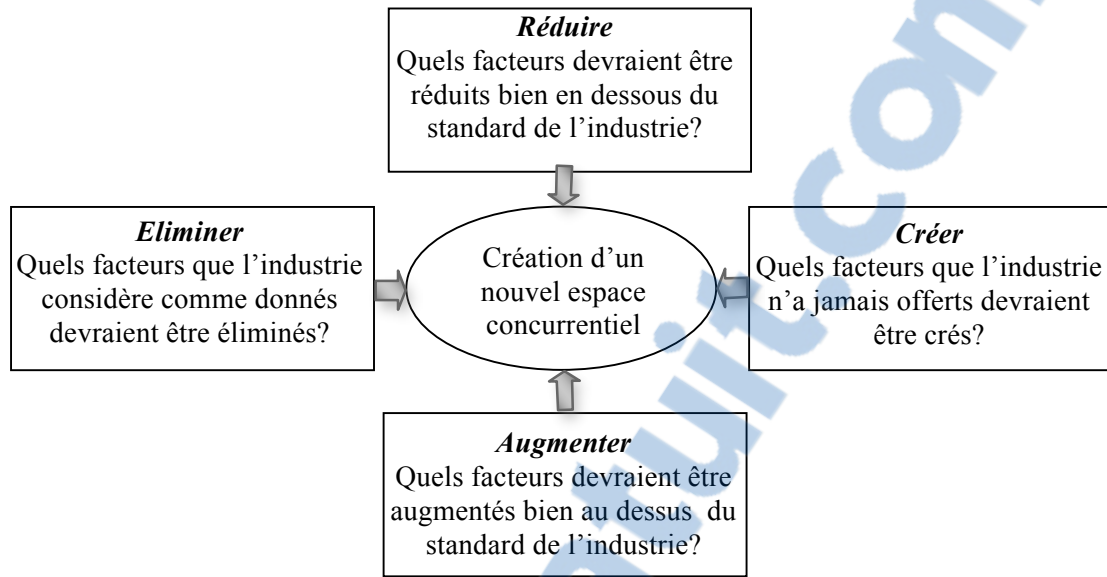
Pour ce faire, ces deux auteurs Kim W. C. et Mauborgne R. (1997) proposent un modèle centré sur la distorsion des règles du jeu. Ils proposent quatre voies non mutuellement exclusives pour concevoir une telle innovation : l'ajout, la suppression, la diminution radicale ou l'augmentation radicale d'un facteur clé de succès⁹² (voir fig.ci-dessous).Le déséquilibre qui s'ensuit ouvre ainsi un nouvel espace dans lequel le premier entrant y trouve potentiellement un avantage concurrentiel (ou prime), avantage maintenu tant que la concurrence ne l'a pas rejoint. Ce temps de latence peut être mis à profit pour ouvrir un autre espace concurrentiel⁹³.

⁹¹ Renard Laurent et Soparnot Richard, *Les vertus de l'innovation stratégique subie : le cas de Transat face à l'arrivée des agences de voyages en ligne*, Groupe de recherche sur les capacités organisationnelles ACFAS, 2011, p. 34.

⁹² Chan Kim W. and Mauborgne R., 2005, op.cit, p.4

⁹³ Dumoulin Régis et Simon Éric, Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible, *Revue française de gestion*, 2005, Vol.2, N°155, p.78.

Figure 14 : La création d'un espace stratégique



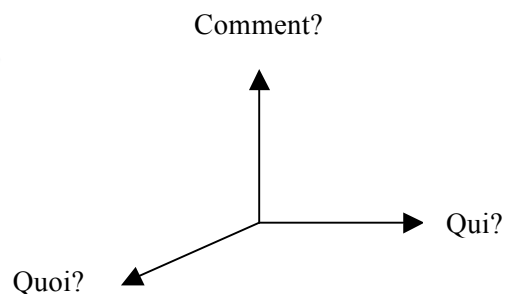
Source: Kim W. C. and Mauborgne R., Creating new Market Spaces, *Harvard Business Review*, 1999, Vol.77, N°1, p.4.

1.2. Construire un nouveau business model

Les auteurs dont la recherche porte tout particulièrement sur les stratégies perturbatrices ont cherché à proposer des modèles pour aider les entreprises à concevoir ces stratégies.

La contribution des différents auteurs à la modélisation des stratégies perturbatrices peut s'analyser à travers la remise en cause des fondamentaux : qui sont nos clients? Quels sont nos produits et services? Comment les offrir efficacement? ⁹⁴

Figure 15 : Carte de positionnement stratégique



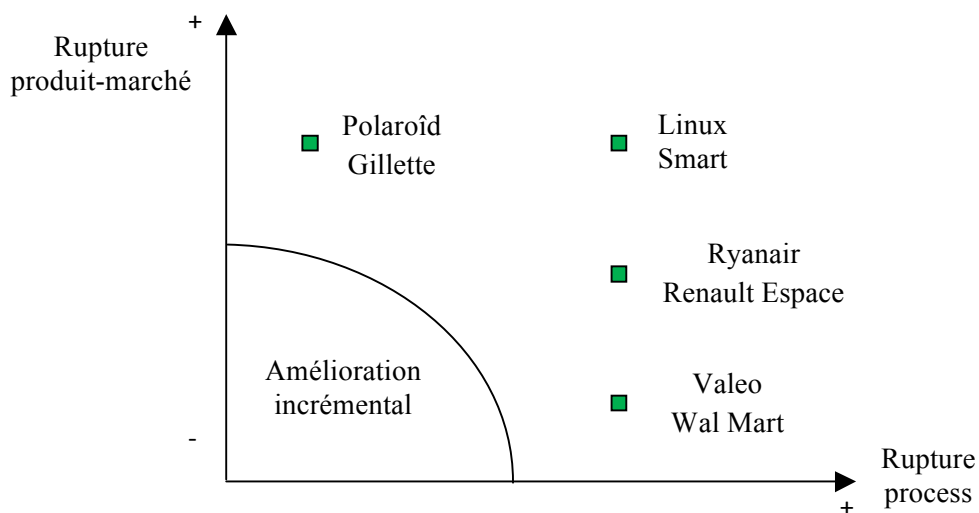
Source : D'après Markides C., Strategic innovation, *Sloan Management Review*, 1997, Vol.38, N°3, p.4.

Dans le cadre d'innovation stratégique⁹⁴, certains auteurs dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale » conçoivent l'innovation perturbatrice comme une innovation

⁹⁴Markides C., 1997, op.cit., p.4.

portant sur le «business model ». La stratégie perturbatrice consiste donc pour l'entreprise à construire un nouveau business modèle sur l'un des deux axes identifié précédemment : au niveau produit – marché (le quoi ? et le quoi ?) et au niveau du process (le comment ?), comme le montre la figure ci-dessous :

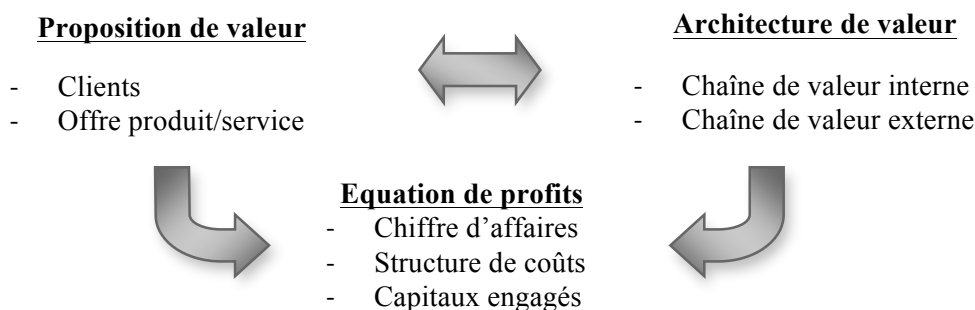
Figure 16 : Typologie des ruptures



Source : Pin R., Métais E. et Dumoulin R., Vers Un Dépassement De L'antinomie Entre Rupture Et Continuité : Le Cas Valéo, *XIIème conférence de l'AIMS*, Carthage, 2003, p.19.

Deux sources apparaissent donc clairement pour construire un nouveau business modèle, une rupture produit/marché correspond : à une modification radicale de la valeur pour le client. De la même manière, une rupture process peut être assimilée en un : réaménagement radical de l'architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeur interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits). Cette dernière composante n'est que la traduction financière des deux composantes principales⁹⁵. (voir la fig. ci-après).

Figure 17 : Composantes du business model



Source: Moingeon Bertrand and Lehmann-Ortega L., Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study, *AIMS*, 2010, Vol.13, N°4, p.271.

⁹⁴ Sachant que la stratégie perturbatrice est une forme d'innovation stratégique.

⁹⁵ Schoettl Jean-Marc, Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, *AIMS*, France, 2005, p.7.

Le business model apparaît donc comme une nouvelle unité d'analyse. 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 communication⁹⁶ (NTIC). Ce modèle assure le lien entre deux écoles de pensée distinctes: les recherches portant sur l'innovation et celles sur la stratégie. En effet, traditionnellement, la première s'est souvent focalisée sur le produit, tandis que la seconde se concentrait sur les domaines d'activité stratégiques. Le modèle économique permet en effet de combiner ces deux courants de pensée⁹⁷. De plus, comme le soulignent Demil et Lecocq (2008), sa dimension intégrative offre une approche plus pragmatique et opérationnelle de la stratégie. Ce concept intégrateur, combinant approche interne et externe, nous apparaît donc particulièrement pertinent pour la stratégie de perturbation⁹⁸.

Afin d'apporter plus de clarté et de rigueur au concept de business model, le tableau suivant résume différents travaux sur le contenu de modèle d'affaires :

Tableau 14 : Définition du business model: quelque piste

Venkatraman & Henderson, (1998)	« <i>Le business model est un plan coordonné pour désigner la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance</i> » (p.46).
Tapscott et al. (2000)	Tous les nouveaux BM articulent de nouvelles propositions de valeur qui transforment les règles de la concurrence et mobilisent les gens et les ressources.
Tapscott et al (2000)	« <i>un business model innovant invente des nouvelles propositions de valeur, transforme les règles de la concurrence et mobilise les gens et les ressources pour accroître le niveau de la performance. Le business model permet d'envisager des sources potentielles de revenus en se fondant sur des nouvelles voies d'exploitation des ressources et compétences détenues et/ou à partir de l'exploitation des nouvelles sources et compétences</i> ». (p.17)

⁹⁶ Colla Enrico et Besson Madeleine, Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas Apple. , *Xiii Colloque Etienne Thil Escp Europe*, 2010, pp.6-7.

⁹⁷ Krinsky R. et Jenkins A., When worlds collide: The uneasy fusion of strategy and innovation, *Strategy and Leadership*, 1997, Vol.25, N°4, pp. 36-41.

⁹⁸ Moingeon Bertrand et Lehmann-Ortega L., Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants, *XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble : France, 2009, pp.6-7.

Margaretta (2002)	Une réflexion en termes de business model apparait comme une source potentielle de créativité, d'innovation de valeur ou de rupture stratégique dans un secteur grâce au déploiement d'une nouvelle organisation de transactions.
(Amit et Zott, 2001)	C'est une innovation qui va au-delà du développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau processus de production pour s'étendre à la configuration de l'organisation d'offre et à l'architecture des revenus.
Chesbrough & Rosenbloom, (2002)	<i>"The business model mediate between the technical and economic domain". "The functions of a BM are to : articulate the value proposition [...], identify a market segment [...], define the structure of the value chain [...], estimate the cost structure [...], describe the position of the firm with in the value network [...], formulate the competitive strategy."</i> p.534
Shafer et al., (2005)	BM as : « <i>a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network</i> ».
Voelpel et al (2005)	proposent un « <i>sense testing model for managers to enable disruptive innovation of business models</i> ».
Lecocq, et al., (2006)	« <i>La notion de BM apparaît comme intégrative de plusieurs disciplines en gestion</i> ». Le BM intègre trois dimensions : utilisation des ressources et compétences, la définition de l'offre aux clients et l'organisation (positionnement dans la chaîne de valeur, structure des revenus et des charges)
Johnson <i>et al.</i> (2008),	BM est un catalyseur de changement des règles du jeu dans une industrie.
Frank Laurence, (2011)	Bien que cette nouvelle approche soit loin d'être consensuelle « <i>le concept du business model possède la particularité de fournir une vision holiste et dynamique de l'organisation, qui englobe à la fois des enjeux stratégiques, des configurations structurelles, la performance opérationnelle, le capital de ressources et de compétences, les routines et les processus, les réseaux de valeur et les traditions d'une industrie donnée, l'objectif étant de comprendre comment tous les composants interagissent entre eux pour créer de la valeur</i> » (p. 61).
Laifi A,(2012)	Un BM innovant, susceptible d'introduire une rupture localisée au niveau de différentes composantes qui constituent des paramètres de la concurrence, qui transcende les standards et pratiques traditionnelles. Autrement dit, qui propose une nouvelle offre créatrice de valeur pour la clientèle et qui élargit le marché. Aussi, c'est un BM qui reflète une innovation au niveau des ressources et compétences mobilisées.

Source : Etabli par nos soins.

1.2.1. La modification de la valeur pour le client

Les stratégies perturbatrices peuvent être fondées sur des modifications radicales de la valeur pour le client. L'entreprise doit centrer sa posture stratégique sur le client et non plus seulement sur ses ressources et compétences. Selon Slywotsky, le besoin du client doit

déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse. Toutefois, ce besoin n'est pas identifié par des études de marché classiques, mais par une compréhension profonde et fine de l'intimité du client. Il s'agit de comprendre en profondeur ce qu'est le client, ce dont il a besoin maintenant et ce dont il aura besoin demain, sans en avoir lui-même conscience⁹⁹. Les enquêtes de satisfaction peuvent apporter de précieuses informations quant à l'écart existant entre l'offre et les attentes, voire entre les besoins que l'entreprise cherche à satisfaire et la perception des clients. Ceci permet à l'entreprise d'identifier et « revisiter » des critères qui ont jusqu'alors pu être négligés par les concurrents. Dans certains cas, l'entreprise va non seulement revisiter les critères de valorisation de l'offre par la clientèle non pris en compte de façon satisfaisante par les concurrents, mais aussi chercher à en détecter de nouveaux.

Effectivement, l'attention va être portée avec profit sur les non-clients alors que l'ensemble des concurrents d'un marché luttent pour se partager les clients actuels, trop peu d'intérêt est généralement porté à la masse de non-clients qui pourraient consommer pour peu que l'offre leur soit mieux adaptée. L'enjeu n'est donc pas celui de la conquête de parts de marché (qui suppose que le marché aurait une taille donnée à partager entre concurrents, des frontières fixes et définitives), mais réside au contraire dans la volonté d'accroître le marché en élargissant le champ de l'offre, partant du principe que les besoins à satisfaire sont illimités¹⁰⁰. De cette compréhension découle la posture stratégique globale de l'entreprise cliente. Partant de cette conception, tout l'enjeu consiste pour une entreprise à redéfinir régulièrement sa stratégie, au fur et à mesure de l'évolution de la perception des priorités du client. La valeur se déplace d'une stratégie dépassée à d'autres, qui créent davantage d'utilité pour le client¹⁰¹.

1.2.2. La modification de la chaîne de valeur de l'entreprise

Les stratégies de perturbation peuvent également être fondées sur la modification de la chaîne de valeur. Cet axe, moins exploré dans les travaux sur l'innovation perturbatrice, nécessite une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise (Nous rappelons que l'architecture de valeur comprend, à la fois la chaîne de valeur interne et externe de la firme. la chaîne de valeur interne dépeint toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même à partir de son portefeuille de ressources pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client. Le

⁹⁹ Lehmann-Ortega Laurence et Schoettl Jean-Marc, 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.2-3.

¹⁰⁰ Asselineau Alexandre, Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce, *Association Internationale de Management Stratégique et AIREPME*, Groupe ESSCA, Angers, 2008c, p.7

¹⁰¹ Saïas M., Métais E., stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *revue de Finance Contrôle Stratégie*, 2001, Vol 4, N°1, pp.30-33.

réseau de valeur quant à lui recense l'ensemble des partenaires : fournisseurs, sous traitants, distributeurs,... impliqués dans ce même processus). Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large, en incluant les partenaires. 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 supprimant ou en ajoutant certaines. On pourrait citer l'exemple des entreprises ayant modifié radicalement leur mode de distribution en faisant appel à Internet.

Ainsi, les décisions de sous-traiter, passer un partenariat stratégique avec un concurrent, délocaliser une partie des activités, peuvent s'inscrire dans le cadre d'une telle stratégie. Il s'agit alors d'intervenir sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur¹⁰².

Pour mieux comprendre ces deux axes, le tableau ci-dessous recense quelques firmes qui ont réussi l'introduction d'une perturbation stratégique au niveau international à travers la création de nouveaux business model.

Tableau15 : Exemples empiriques de business model issus de l'innovation perturbatrice

Exemple	Secteur ciblé	Offre recomposée	Architecture de valeur	Equation de profit
IKEA	Meuble (niche du public jeune urbain)	<ul style="list-style-type: none"> - Meubles « plats », à monter soi-même - Bois nordiques - Disposition des meubles en « espaces de vie » - Très grands magasins périurbains - Catalogue de vente à distance très richement illustré 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception centralisée en Suède - Direction générale omniprésente (I.Komprad, fondateur) - Forte intégration de la chaîne de valeur - Production délocalisée en Europe Centrale et Orientale 	<ul style="list-style-type: none"> - Bas coûts salariaux (par délocalisation de la production) - Conseils et négociation de vente remplacés par le libre service - Enlèvement, livraison à domicile et montage reportés sur le client final - Vente directe
WII de Nintendo	Consoles de jeu (marché existant)	<ul style="list-style-type: none"> - Refus de la fuite en avant technologique, mais création des « détecteurs de mouvement ». - Cible large, familiale, non limitée aux habituels clients de ce marché - Offre diversifiée à des applications à but autre que ludique (fitness, formation ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception intégrée de la console et des premières applications de jeu - partenaires de conception de nouveaux jeux et applications - Distribution ouverte et hyper-marché, grandes surfaces spécialisées et e-commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des investissements (capitaux engagés) et de la VA entre le concepteur (firme-réseau), les créateurs d'applications et les distributeurs. - Valeur supplémentaire perçue par la clientèle du fait des applications plus larges.

¹⁰² Lehmann Ortega Laurence et Schoettl Jean-Marc, op.cit., pp.4-6.

Ryanair	Vols aériens (« low cost »)	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de base épurée, limitée à l'attribut central de la demande : le « vol sec» - Offre « freemium » de tous les services ajoutés (billetterie, règlement, bagages, repas, boissons, duty free ...) - Avions moyen courrier reconfigurés pour en augmenter le nombre de sièges - choix de nouveaux aéroports - maximisation des rotations (navettes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec des aéroports de province assez proches des grandes villes - Incitation à la création de navettes terrestres des grandes villes vers ces aéroports. - Forte externalisation des fonctions support. - Report de l'émission des billets, de la gestion des bagages sur les clients (suppression des coûts afférents). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aéroports bon marché (Beauvais, Dinard ...) - Personnel formé par les concurrents (expérimentés, seniors), moins payés que ceux des grandes compagnies, moins nombreux et travaillant plus (polyvalence, rotations, horaires, productivité) - Vente directe en ligne, pas de réseau de distribution physique.
---------	-----------------------------	---	---	---

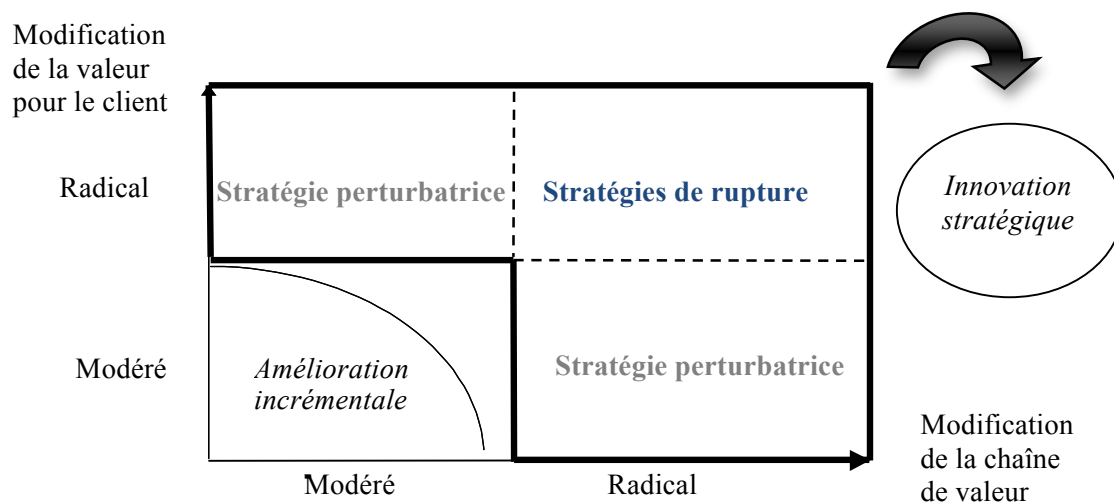
Source : Traduit de Buzzavo L., *Strategy innovation as business model reconfiguration*, Working Paper N°2, University of Venice, Italy, 2012, p.24.

Dans le cadre d'une innovation stratégique, et selon les deux axes identifiés, la création d'un espace stratégique consiste pour l'entreprise de réaménager et modifier radicalement l'un ou les deux axes : modification de la valeur pour le client et/ou modification de la chaîne de valeur

Selon Lehmann- Ortega et Bourdan 2006, la stratégie perturbatrice est une introduction réussie dans un secteur d'un modèle économique nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client ou de l'architecture de valeur. C'est-à-dire sur l'un des deux axes précédent. Il faut savoir que la modification de l'un des axes entraîne le plus souvent une modification du second axe. Ainsi, pour qu'il y ait rupture, il faut à la fois une modification conséquente de la valeur pour le client et une modification conséquente de la chaîne de valeur, ce qui génère une concurrence monopolistique. Plus les intensités sont élevées, plus il y a création de changements fondamentaux qui s'éloignent des pratiques existantes et possibilité de création d'un nouveau marché. Sachant que la stratégie de rupture et la stratégie perturbatrice sont deux formes de l'innovation stratégique¹⁰³. La figure suivante permet de bien distinguer les améliorations incrémentales de la perturbation et de la rupture.

¹⁰³ Lehmann Ortega Laurence et Bourdon Isabelle, op.cit, pp.11-12.

Figure 18 : Innovation de rupture et innovation perturbatrice



Source: Asselineau Alexandre, op.cit, 2008a, p.5.

La littérature sur les stratégies concurrentielles a longtemps opéré une nette distinction au niveau des rôles joués sur le marché par les entreprises dominantes et leurs poursuivants. Ainsi, le registre de l'agression semblait être réservé aux firmes de type *challengers* ou nouveaux entrants tandis que les firmes installées étaient décrites comme recherchant la stabilité, voire l'inertie, afin d'exploiter des rentes économiques (la pensée Porterienne). Donc, l'enjeu est de savoir : si les leaders ont intérêt à stabiliser ou à perturber l'univers concurrentiel et dans quel contexte ?

2. Les enjeux de la perturbation stratégique pour les leaders de marché

2.1. Stabiliser ou perturber la concurrence ?

Comparé au thème de la construction de l'avantage concurrentiel, celui de la défense de l'avantage stratégique pour les leaders est relativement peu traité dans la littérature stratégique. Roy¹⁰⁴ précise deux thèses qui s'opposent sur cette question:

« La première postule l'argument selon lequel les leaders ont intérêt à entretenir la stabilité au sein de leur secteur afin d'éviter tout risque lié à l'apparition d'une menace ou à une trop forte rivalité entre les firmes. Les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent directement dans ce raisonnement. L'analyse de Porter (1980) démontre à ce titre les risques liés à une forte intensité des forces concurrentielles. Les firmes dominantes ont alors intérêt à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque et la déstabilisation des conditions

¹⁰⁴ Roy Pierre, Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence?, *Revue française de gestion*, 2004, Vol.1, N°158, pp.7-8.

environnementales. L'attitude stratégique prescrite ici au leader consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels. »

« La seconde thèse soutenu par D'Aveni (1995), la plus récente, réfute l'argument précédent selon lequel une limitation de la rivalité est la clé de la défense d'un avantage. Partant du principe que « les barrières à l'entrée et les places fortes ne sont pas éternelles » et que « le seul avantage durable résulte de la capacité de créer de nouveaux avantages »¹⁰⁵, les firmes -à fortiori dominantes - doivent prendre des initiatives agressives et ne pas hésiter à perturber le statu quo. Il ne s'agit plus de réduire la concurrence mais bien de l'alimenter pour tirer profit de ses effets sur les concurrents et sur le secteur dans son ensemble»¹⁰⁶.

Ce dilemme stratégique « stabiliser ou perturber » la concurrence peut se résumer par le tableau suivant :

Tableau 16: Deux prescriptions rivales à l'attention du leader de marché

	<i>Intérêt à stabiliser le jeu concurrentiel</i>	<i>Intérêt à déstabiliser le jeu concurrentiel</i>
Approches de la concurrence	Classiques	Nouvelles
Courants/Auteurs	Analyse des forces concurrentielles (Porter) Resource-based view (Barney, Wernerfelt)	Dynamique concurrentielle & hypercompétition (Ferrier, D'Aveni)
Filiation théorique en économie	Economie Industrielle (<i>Industrial-Organization Economics</i>)	Ecole autrichienne (Schumpeter, Kirzner)
Principes	Limiter l'intensité de la concurrence et les menaces potentielles afin de tirer profit de l'inertie qui règne au sein d'un secteur	Ne pas laisser les challengers remettre en cause le leadership. Changer les règles. Renouveler les avantages concurrentiels
Perspective	Long terme	Court / Moyen terme
Moyen d'action	Barrières à l'entrée, protection des ressources rares	Multiplication des actions concurrentielles, stratégies de perturbation, de rupture
Attitude générale	Défensive	Proactive

Source : Roy Pierre, 2004, op.cit., p.8.

¹⁰⁵ D'Aveni, 1995, pp.222-221.

¹⁰⁶ Roy Pierre, 2004, op.cit., pp.7-8.

2.2. Les ambitions stratégiques d'une perturbation pour les leaders

Si la stratégie perturbatrice consiste pour le *challenger* à renverser la domination actuelle en imposant ses propres règles du jeu, cette dernière dans le cadre du *leader* de marché relève d'un autre dessein. Dans ce cas, l'intention stratégique serait celle du maintien/ renforcement de l'avantage concurrentiel existant. En d'autres termes, il est question de remettre en cause sa propre domination. Plusieurs finalités peuvent alors être visées :

- la régénération de son activité ou d'un segment de celle-ci¹⁰⁷ ;
- la recherche d'un nouveau modèle économique afin d'augmenter la rentabilité de l'activité ;
- la création d'un nouveau marché ;
- la volonté d'accroître une avance par rapport aux adversaires ;
- la protection face à la menace d'un nouvel entrant, etc¹⁰⁸.

3. Les conséquences de la perturbation stratégique pour les entreprises existantes (par rapport aux modèles économiques)

Dans cette partie on va s'intéresser aux conséquences internes et externes de la perturbation stratégique sur les entreprises existantes par rapport aux modèles économiques c'est-à-dire : est ce que dans des entreprises existantes les modèles économiques existants « survivaient » à l'arrivée du nouveau modèle économique, ou disparaissaient, laissant l'exclusivité au nouveau ?

c'est à partir des travaux empiriques de Moingeon B. , Ortega L. L. (2009), qu'on essayera de répondre à cette question.

3.1. Les types de marchés auxquels s'adresse la perturbation stratégique

Dans le cadre d'innovation stratégique, l'innovation perturbatrice peut s'adresser à trois types de marchés^x, comme le représente la figure ci-dessous:

- *Le cœur de marché* : l'innovation perturbatrice s'adresse, dans ce cas, à l'ensemble des acheteurs actuels ou potentiels sur le marché, sans distinction ;
- *La niche* : celle-ci se définit comme un sous-ensemble du marché, un segment de clientèle identifié a priori, à qui l'innovation perturbatrice est particulièrement dédiée ;

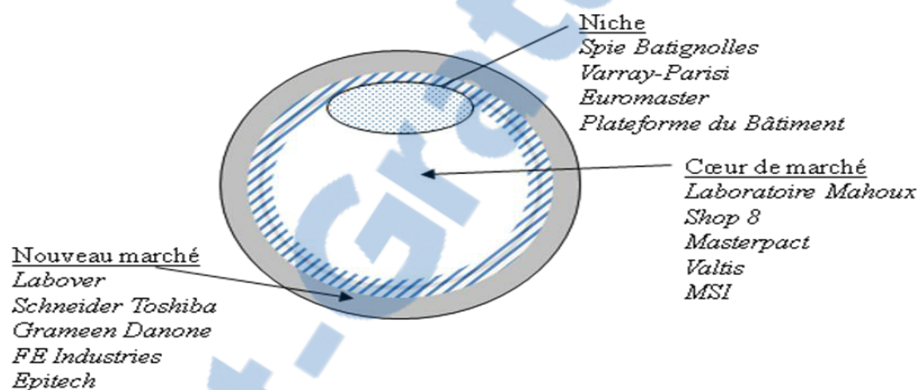
¹⁰⁷ Lehmann Ortega et Moingeon, 2004, pp.213-214.

¹⁰⁸ Roy Pierre, Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue française de gestion*, 2005, Vol.2, N°155, p.6.

^x Rappelons qu'un marché est l'ensemble des produits ou services considérés comme réellement substituables par les clients pour un espace géographique pertinent.

- *La création d'un nouveau marché* : le nouveau modèle économique donne naissance à un nouveau marché, qui n'existait pas auparavant. Ce type d'innovation perturbatrice contribue à faire croître le marché dans son ensemble, car il s'ajoute au marché existant. Comme le soulignent Gilbert (2003) et Govindarajan et Kopalle (2004), il y a bien un effet de cannibalisation avec le marché existant, mais au niveau global le marché dans son ensemble croît, ce qui est représenté sur le schéma ci-dessous par la ligne hachurée entre le cœur de marché et le nouveau marché¹⁰⁹.

Figure 19 : Types de marchés auxquels s'adresse la perturbation stratégique



Source : Moingeon Bertrand et L. Lehmann-Ortega, op.cit, p.10.

Si l'innovation perturbatrice s'adresse aux deux premiers marchés (cœur de marché et niche), elle relève du partage de marché. En revanche, si elle crée un nouveau marché, elle sort de la logique de l'affrontement concurrentiel : elle crée une nouvelle offre de référence.

3.2. Modèles économiques exclusifs vs coexistants

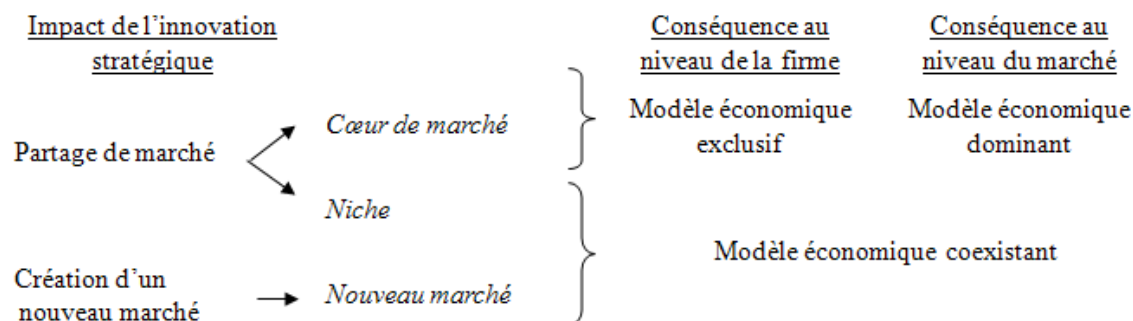
Lorsque des modèles économiques s'adressant au cœur du marché sont performants, ils introduisent une nouvelle manière de jouer le jeu, qui fonctionne pour l'ensemble du marché. Ce nouveau modèle économique peut devenir, à plus ou moins longue échéance, le modèle économique dominant sur le marché. Il est alors non rationnel pour l'entreprise ayant introduit le nouveau modèle économique de faire perdurer l'ancien modèle économique, qui disparaît : la coexistence est impossible.

¹⁰⁹Bertrand Moingeon et Lehmann Ortega Laurence, op.cit, p.10.

Ainsi, au niveau de l'entreprise, les innovations perturbatrices s'adressant au cœur du marché impliquent l'abandon de l'ancien modèle économique : le nouveau modèle économique est exclusif. A l'inverse, les innovations stratégiques s'adressant à une niche ou créant de nouveaux marchés rendent possible la coexistence de l'ancien et du nouveau modèle économique dans la firme (même si elle est difficile).

En effet, le nouveau modèle économique dominant n'exclut pas la présence de certaines entreprises exploitant l'ancien modèle économique. Cependant, alors que ce dernier s'adressait auparavant au cœur de marché, il finit par s'adresser à une niche. La rapidité de ce mouvement tient vraisemblablement au degré de radicalité du nouveau modèle économique. L'innovation perturbatrice n'est pas un phénomène immédiat et il peut se passer des décennies avant que le nouveau modèle économique se déploie et ne devienne prédominant. S'ils sont exclusifs pour l'entreprise les ayant introduits, les modèles économiques s'adressant au cœur du marché sont simplement dominants au niveau du marché : ils peuvent coexister avec l'ancien modèle économique¹¹⁰. L'ensemble de ces propos est résumé par la fig. ci-après:

Figure 20 : Proposition d'explication de l'origine de modèles économiques exclusifs, coexistant et dominants.



Source : Moingeon Bertrand et Lehmann Ortega L., op.cit., p.12.

¹¹⁰ Ibid., pp.11-12.

Tableau 17 : Les recherches empiriques sur les conséquences de la perturbation stratégique sur les entreprises existantes

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>CA (Millions d'Euros)</i>	<i>Appartenance à un groupe</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Brève description du nouveau modèle économique</i>	<i>Année d'introduction du nouveau modèle économique</i>	<i>Modèle économique coexistant ou exclusif</i>	<i>Type de marché</i>
<i>Spie Batignolles</i>	800	oui	Bâtiment	Co-conception du bâtiment avec le client	1998	Coexistant	Niche
<i>Labover</i>	8	non	Conception et construction de salles blanches	Conception et construction de salles blanches mobiles	2002	Coexistant	Nouveau marché
<i>Laboratoire Mahoux</i>	1,4	non	Prothèses dentaires	Regroupement de plusieurs prothésistes pour passer d'une structure artisanale à une structure semi-industrielle	2001	Exclusif	Cœur de marché
<i>Varray-Parisi</i>	2	non	Recyclage des métaux	Industrialisation du processus de recyclage des tubes cathodiques (prestation de service et non plus valorisation des matières récupérées)	1999	Coexistant	Niche
<i>Euromaster (Suisse Romande)</i>	20	oui	Distribution de pneumatiques	Service sur site pour les flottes de poids lourds	2000	Coexistant	Niche
<i>Schneider-Toshiba Inverters</i>	100	oui	Variateur de vitesse	Offre de prise en charge globale du « poste pneumatiques » pour des flottes de poids lourds	1997	Coexistant	Nouveau marché

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>CA (Millions d'Euros)</i>	<i>Appartenance à un groupe</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Brève description du nouveau modèle économique</i>	<i>Année d'introduction du nouveau modèle économique</i>	<i>Modèle économique coexistant ou exclusif</i>	<i>Type de marché</i>
<i>Shop 8</i>	30	non	Distribution de parfums	Lancement d'un variateur de vitesse basique grâce à une alliance	1994	Coexistant	Cœur de marché
<i>Masterpact</i>	50	oui	Disjoncteurs	Offre innovante de libre service assisté en distribution sélective de produits de beauté	1984	Exclusif	Cœur de marché
<i>Grameen Danone</i>	12 800	Oui	Agro-alimentaire	Passage d'un disjoncteur sur mesure à un disjoncteur plus standard mais évolutif, livré plus rapidement	2006	Coexistant	Nouveau marché
<i>Valtis</i>	12	Non	Transport de fonds	Transport des fonds dans des conteneurs sécurisés et des véhicules banalisés	1997	Exclusif	Cœur de marché
<i>MSI</i>	30	Non	Sous traitance mécanique	Passage de la sous-traitance à l'assemblage	2003	Exclusif	Cœur de marché
<i>FE industries</i>	10	Non	Métallurgie	Création du marché de la cheminée contemporaine métallique entrée de gamme	2004	Coexistant	Nouveau marché
<i>Epitech</i>	ND	Oui	Enseignement supérieur	Ecole d'ingénieur en informatique très appliquée (pas de théorie)	1999	Coexistant	Nouveau marché
<i>La Plateforme du Bâtiment</i>	ND	Oui	Distribution de matériaux de construction	Cash & carry ciblant la petite entreprise du bâtiment	1998	Coexistant	Niche

Source : Bertrand Moingeon et Lehmann-Ortega Laurence, 2010, op.cit, p.10.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Le premier chapitre de notre travail concluait sur l'ouverture d'une perspective : que la stratégie est un jeu dans lequel l'enjeu pour l'entreprise n'est plus de limiter les perturbations dans le marché mais désormais de prendre l'initiative pour créer et introduire des changements radicaux à son avantage. Justement, la perturbation stratégique qui a été l'objet de ce deuxième chapitre s'inscrit dans cette vision. C'est une nouvelle source d'un avantage concurrentiel, selon laquelle il n'existerait pas une best way établie à suivre. Elle consiste à déverrouiller le marché en transgressant des règles historiquement établies et de transformer d'une manière profonde les frontières de l'espace de valeur.

Cependant, elle a reçu une attention faible par la littérature stratégique, rares sont les recherches qui s'intéressent à ce type de stratégie. On a essayé à travers ce chapitre justement de combler ce manque. Nous nous sommes donc, référé aux travaux de Moingeon & Lehmann-Ortega (2006) qui l'ont présenté comme une forme que peut prendre l'innovation stratégique. Cette stratégie se distingue par sa facilité à mettre en œuvre pour le nouvel entrant mais aussi pour les firmes installées. Concrètement, plusieurs travaux empiriques témoignent de son intérêt, il s'agit par exemple de : Amazon, Dell, IKEA, ou encore SWATCH, ZARA....etc. toutes ses entreprises doivent leurs succès à ce type de stratégie.

Pour assurer la réussite de la perturbation stratégique, l'entreprise doit mettre en œuvre un management spécifique initié et /ou soutenu sans réserve par tous ses membres. Elle n'est pas un phénomène immédiat, au contraire elle est issue d'un processus progressif en interne mais perçu comme radical d'un point de vue du marché. L'idée centrale de la perturbation stratégique consiste d'abord à créer un nouvel espace stratégique, inexploité, espace dans lequel la demande est à créer, en adoptant une vision « reconstructionniste », et ensuite à construire un nouveau business model sur l'un des deux axes suivants : la modification radicale de la valeur pour le client et le réaménagement radical de l'architecture de valeur de l'entreprise.

Si le courant de la dynamique concurrentielle permet d'étudier efficacement le rapport entre des opérateurs en concurrence, ces relations y sont réduites aux seules actions de concurrence dyadique et le cadre d'analyse des interactions concurrentielles est ainsi limité pour les cas où les concurrents directs sont plus de deux. Afin d'avoir une approche plus directe et plus riche,

on va approfondir nos recherches en s'appuyant notamment sur les travaux de la concurrence multimarchés et les industries de réseaux.

CHAPITRE 3 :

APPROFONDISSEMENT DANS LE COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : CONCURRENCE MULTIPOINTS ET INDUSTRIES DE RESEAUX

« Je ne vois que des gens qui réputent impossible ce qu'ils n'ont pu faire (...) Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles ».

Sénèque, « Lettres à Lucilius », Lettre n°104.

Actuellement, on assiste 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 en économie, gestion et organisation industrielle, c'est le cas de la concurrence multimarchés et les industries de réseaux.

La concurrence multimarchés correspond à une présence cruciale des acteurs sur plusieurs secteurs. Ce qui veut dire que la réaction à une action concurrentielle peut s'effectuer non seulement sur le marché où l'évènement concurrentiel a eu lieu, mais également sur les autres marchés que la firme a en commun avec ses rivaux.

Ainsi, les réseaux sont au centre des principales théories et méthodes d'analyse en management stratégique contemporain. Ils sont de nouvelles structures relationnelles qui rassemblent plusieurs acteurs dans des alliances verticales et/ou horizontales. Dans un objectif stratégique qu'est celui de l'efficacité opérationnelle et par conséquent, la montée en compétitivité.

De ce fait, selon Voisin C., et al. (2004) le réseau d'alliances devient la forme la plus aboutie d'organisation fondée sur la coopération inter entreprises. Toutefois, les liens entre ces firmes dépassent le seul cadre dyadique, et elles s'élargissent pour atteindre une forme réticulaire. Certains auteurs dont notamment Gomes-Caseres B., (1994) soulignent que les avantages tirés d'un réseau d'alliances sont plus importants que la somme des avantages des relations

dyadiques prises séparément. Ce qui traduit bien la performance de ces formes réticulaires dépassant le périmètre bilatéral de la relation, vu les synergies importantes qui peuvent en découler.

Cependant, ce constat manifeste le besoin d'appliquer d'autres théories explicatives pour étudier de près les connexions des firmes.

Justement, dans ce troisième chapitre nous allons proposer une extension de l'étude de la dynamique concurrentielle par l'application d'un autre niveau d'analyse relatif à ce type de concurrence : celui de la concurrence multipoints et la concurrence au niveau des réseaux.

Les sections suivantes seront consacrées aux théories qui en découlent, qu'il s'agisse des travaux ayant trait aux phénomènes de la concurrence multipoint, ou ceux issus des théories de réseaux.

SECTION 1. LA COMPETITION MULTIPPOINTS

1. Fondements théoriques de la concurrence multipoints
2. le concept de la compétition multipoints
3. Les comportements compétitifs des entreprises dans un contexte multimarchés

SECTION 2. LA CONCURRENCE AU NIVEAU DES RESEAUX

1. Industries de réseaux : fondements et justifications
2. Le concept de « réseaux » et ses enjeux
3. Réseaux et dynamiques concurrentielles

SECTION 1. LA COMPETITION MULTIPPOINTS

1. Fondements théoriques de la concurrence multipoints

L'interaction compétitive est un phénomène complexe nécessitant l'approfondissement. Nous allons creuser la recherche dans le courant de la dynamique concurrentielle à travers l'étude de la concurrence sur plusieurs marchés.

Les auteurs comme Smith, Ferrier et Ndofor (2001) ou Bensebaa et Le Goff (2005) se sont appuyés sur ces quatre cadres théoriques pour expliquer les enjeux des comportements compétitifs des firmes. Ils apportent un éclairage complémentaire pour mieux saisir la richesse et la complexité des recherches sur la dynamique concurrentielle.

1.1. la théorie néo-institutionnelle

L'approche néo-institutionnelle s'est développée en théorie des organisations dans les années 1980 à travers Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983. Le fondement de la théorie est que les organisations sont influencées par des pressions normatives placées sur elles. Ces pressions émanent de plusieurs sources : l'état, d'autres organisations régulatrices en général et les professions. La réponse à ces pressions induit un changement dans les structures des organisations. Dans la perspective de la dynamique concurrentielle, les pressions institutionnelles, conçues comme des forces de régulation, normatives et cognitives, peuvent façonner les actions des firmes¹¹¹.

1.2. La théorie évolutionniste

Basée sur les travaux de Cyert & March (1963), Nelson & Winter (1982) ; selon cette théorie chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique afin de s'adapter aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans leur secteur. Pour l'essentiel, ces routines sont propres à chaque entreprise et relativement informelles (tacites) et leurs évolutions expliquent les trajectoires suivies par les entreprises¹¹².

¹¹¹ Touron Philippe, Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations, Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France, 21^{ème} congrès de l'AFC, May 2000, France, p.6.

¹¹² Arena Richard et Lazaric Nathalie, La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, *Revue économique*, 2003, Vol.54, N°2, p.10.

1.3.L'écologie des organisations

Aldrich H.E., Hanan M.T. et Freeman. J.H. Selon cette théorie les structures ne s'adaptent pas aux changements par des stratégies délibérées, c'est l'environnement incertain et complexe qui sélectionne et élimine les organisations les moins adaptées et les moins performantes à un moment donné. Dans le cadre du courant de la dynamique concurrentielle, Bensebaa & Le Goff, proposent de s'intéresser à la manière avec laquelle les conditions sociales et environnementales influencent le processus de création, de modification et de disparition des actions¹¹³.

Le contexte de compétition multimarché a été l'objet d'une série de recherches particulièrement stimulantes. Notre approche conceptuelle pourra s'enrichir ensuite par les réseaux.

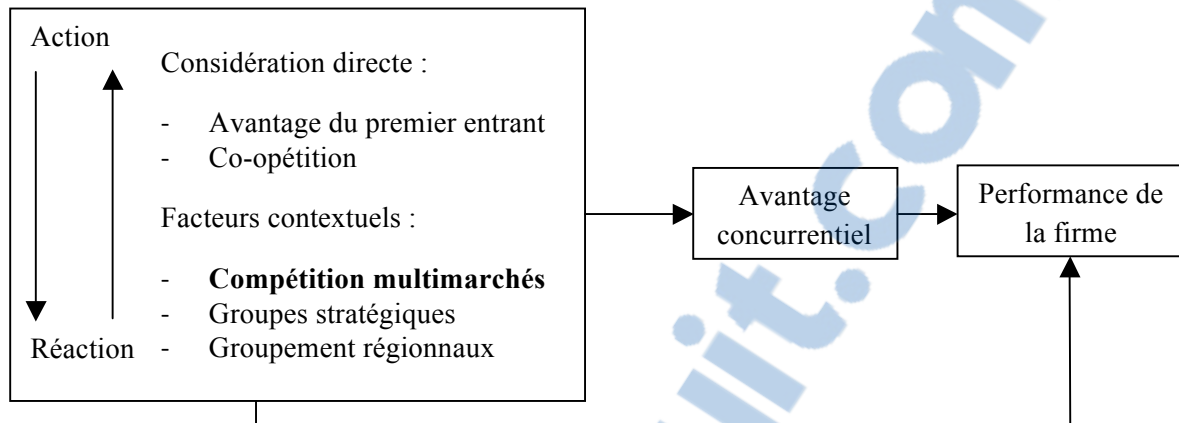
2. le concept de la compétition multipoints

En management, Karnani & Wernerfelt (1985) ont été les premiers à traiter la question de la concurrence multimarchés, ils définissent la concurrence multipoints comme « *une concurrence simultanément sur plusieurs marchés* ». Selon Jayachandran et al., 1999, la concurrence multipoints se réfère aux situations où les firmes se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément. Ces lieux de confrontation peuvent être d'ordre géographique (marchés locaux, régionaux ou internationaux) et/ou être relatifs à l'offre de produits / services. Ces situations de forte interdépendance concurrentielle abondent dans la réalité économique quotidienne. Ghertman, 2004 affirme que dans cette configuration, plus que jamais, « *la réussite de la stratégie d'une entreprise est dépendante de celle de ses concurrents* »¹¹⁴.

¹¹³Tessier Roger, Yvan Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université du Québec, tome 7, 1993. p.290.

¹¹⁴ Mouyrin Renaud, *Concurrence multipoints, retenue mutuelle et performance dans le Transport Aérien en Europe, Un exemple de la complémentarité de l'Approche par les Ressources et de la Nouvelle Economie Institutionnelle*, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence, laboratoire CEROG, 2005, p.3.

Figure 21 : Une carte conceptuelle des courants de recherche dans la dynamique concurrentielle



Source: Traduit de Ketchen D.J, Snow C.C. & Hoover V.L., Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, 2004, Vol.30, N°6, p.781.

3. Les comportements compétitifs des entreprises dans un contexte multimarchés

3.1. La retenue mutuelle

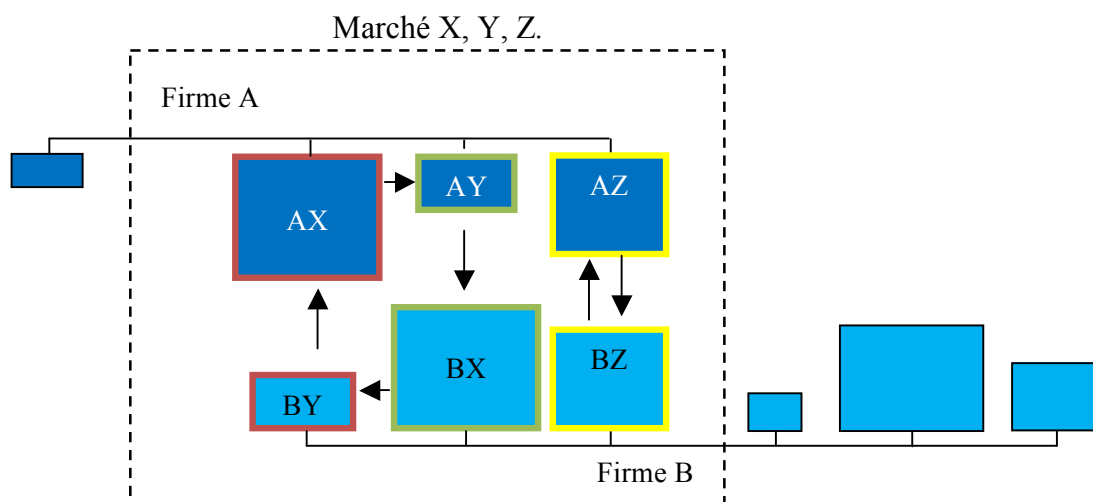
L'étude de la concurrence à partir de plusieurs marchés a comme fondement les enseignements de la théorie de l'oligopole, de l'économie industrielle et de la sociologie notamment à travers les travaux de Hoskisson *et al.*, 1999. L'intérêt accordé à cette approche par les chercheurs ces dernières années est lié à l'idée que la concurrence multipoints conduit à une « tolérance mutuelle » (« mutual forbearance » en anglais), ou en d'autres termes, à une interaction concurrentielle moins forte sur tous les marchés où les firmes ont la possibilité de se rencontrer¹¹⁵. Cette idée de tolérance mutuelle a été développée pour la première fois par C.D. Edwards [1955] qui soulignait que « *lorsqu'une grande entreprise conglomerale concurrence une autre entreprise, les deux firmes se rencontrent probablement sur un nombre considérable de marchés. La multiplicité de leurs contacts peut éteindre leur concurrence* »¹¹⁶. La prédiction centrale est que la retenue mutuelle réduit les comportements agressifs parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires. En d'autres termes, la théorie estime que lorsqu'une firme donnée est concurrente d'une autre firme sur plusieurs marchés, elle réagit non seulement sur le marché où le mouvement a eu lieu, mais également sur les autres marchés où elle a la possibilité d'être en contact avec la firme

¹¹⁵ Baum J.A.C. and Korn H.J., Dynamics of Dyadic Competitive Interaction, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol.20, N°3, pp. 254-268.

¹¹⁶ Edwards C.D., Conglomerate Bigness as a Source of Power, in *Business Concentration and Price Policy*, National of Economic Research Conference Report, Princeton University Press, 1955.

rivale¹¹⁷. Les représailles potentielles sur d'autres marchés et les réponses simultanées sur les marchés communs incitent à faire preuve de retenue et de tolérance¹¹⁸. La figure ci-dessous illustre la retenue mutuelle entre deux firmes (A et B) ayant des contacts sur trois marchés X, Y et Z. Si la firme A (ou B) entreprend des actions sur le marché X, la firme B (ou A) peut réagir sur les marchés Y et/ou Z.

Figure 22 : La concurrence multimarchés et le principe de retenue mutuelle



Source: Traduit de Gimeno J., Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the US Airline Industry, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol.20, N°2, p.113.

Dans cette optique, l'interdépendance concurrentielle émerge, dans le contexte de la concurrence multimarchés, sous la forme d'une subordination réciproque¹¹⁹, qui permet aux firmes de maintenir leurs positions de marché. Par conséquent, les firmes développent des « sphères d'influence » mutuellement reconnues et maintenues par des menaces implicites de représailles réciproques¹²⁰.

3.2. Asymétrie réciproque des territoires d'intérêts « les sphères d'influence »

La principale condition identifiée dans la littérature en management stratégique concerne le maintien de rapports de force par l'établissement ou le renforcement de sphères d'influence.

La retenue mutuelle nécessite une domination réciproque des concurrents sur les territoires servant de points de contact. Bernheim et Whinston (1990), suivis par Evans et Kessides

¹¹⁷ Bernheim D. et Whinston M.D., Multimarket Contact and Collusive Behavior, *RAND Journal of Economics*, Vol.21, N°1, 1990, pp.5-7.

¹¹⁸ Feinberg R.M., Sales-at-Risk : A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior, *Journal of Business*, 1985, Vol. 58, p. 230.

¹¹⁹ Simmel G., *Superordination and Subordination and Degree of Domination and Freedom*, in *The Sociology of Georg Simmel*, Kurt H. Wolff, Ed. New York. The Free Press, 1950, pp.268-303.

¹²⁰ Edwards C.D., op.cit. pp.36-56.

(1994) et Gimeno (1999) formalisent la proposition d'Edwards (1964) selon laquelle : « *les concurrents multipoints peuvent développer un accord tacite par lequel chaque firme reconnaît les territoires d'intérêts des autres, conduisant ainsi à la création tacite de sphère d'influence* »¹²¹. Tous les territoires servis par une firme ne revêtent donc pas le même caractère stratégique. Les firmes qui se concurrencent sur plusieurs territoires peuvent parvenir à une meilleure performance grâce à l'établissement de sphères d'influences réciproques.

Dans cette perspective, lorsque les firmes bénéficient d'une asymétrie informationnelle relationnelle sur des marchés et des territoires, elles développent des sphères d'influence, dans lesquelles chaque firme « *peut informellement reconnaître la primauté des intérêts de l'autre sur des marchés importants, dans l'hypothèse que ses propres intérêts importants seront similairement reconnus* »¹²². Le degré auquel une sphère d'influence est accordée à une firme est déterminé par l'avantage spécifique dont elle dispose sur chaque marché contesté. Comme les contacts multiples entre les firmes entraînent la tolérance mutuelle à cause de la familiarité et de la dissuasion, les sphères d'influence améliorent cette dissuasion parce que les entreprises, cherchant à protéger leurs marchés de référence des représailles des acteurs rivaux, évitent d'engager des actions susceptibles de provoquer des réactions sur de tels marchés. Les sphères d'influence modèrent ainsi la relation entre le contact multimarchés et l'intensité de la concurrence en influençant la retenue des firmes¹²³.

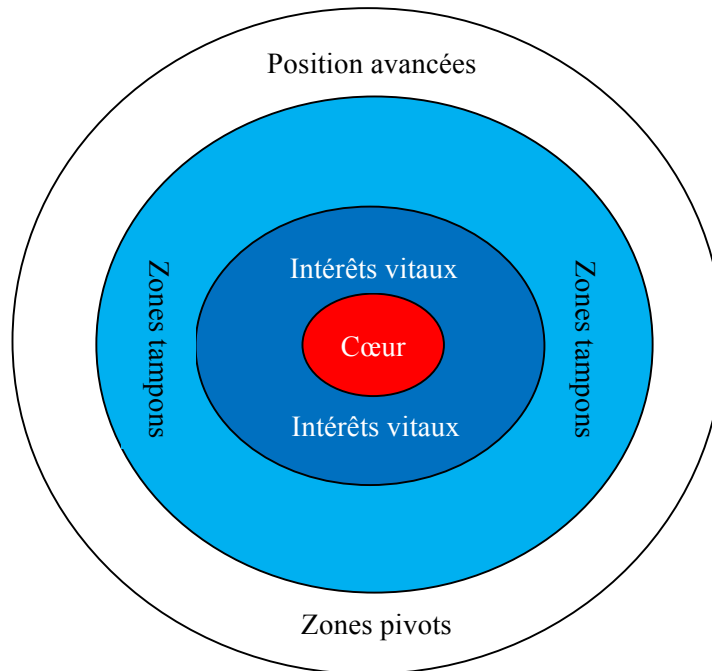
¹²¹ Edwards C.D., *Testimony to the Hearings on Economic Concentration : Part 1 Overall and Conglomerat aspects* ; Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, pursuant to S. Res.262 ; US Gov. Printing Off. Wash.DC., 1964, p.40.

¹²² Bernheim B.D. et Whinston M.D., op.cit., p. 11.

¹²³ Korn H. and Baum J.A.C., *Chance, Imitative and Strategic antecedents to multimarket contact*, *Academy of Management Journal*, 1999, Vol.42,N°2, pp.174-177.



Figure 23 : La sphère d'influence



Source:D'Aveni R., *Strategic Supremacy. How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, New York, Free Press, 2001, p.20.

Dans son ouvrage « Strategic Supremacy » (2001), Richard D'Aveni identifie cinq zones pour caractériser une sphère d'influence (cf.fig ci-dessus) : le cœur ou centre d'intérêt ; les intérêts vitaux ; les zones tampons ; les zones pivots et les positions avancées.

- Au centre de la première sphère se trouve le noyau qui constitue la compétence fondamentale de l'entreprise. Il s'agit d'un élément essentiel, que la compagnie doit détenir pour survivre. Il s'agit du produit ou du marché géographique dominé par une entreprise et sur lequel elle fixe les règles du jeu.
- La seconde sphère, celles des intérêts vitaux, renforce le noyau.
- La sphère contient les zones-tampons qui sont des activités qui servent de barrières défensives pour les entrants potentiels qui peuvent éventuellement servir à protéger les centres d'intérêts et les intérêts vitaux.
- Enfin, les zones pivots et les positions avancées sont des activités sur lesquelles il est intéressant de prendre position pour dissuader la concurrence. Elles sont à proximité des intérêts vitaux ou même du cœur de certains concurrents. R.d'Aveni prend l'exemple de Microsoft. Le noyau : Windows, office, Explorer, et les intérêts vitaux, MSN, Windows CE et NT avec comme zone de tampons : antivirus, anti spam. Enfin pour assurer le

développement et la protection, on a les zones-pivots : système d'exploitation « Longhorn » et les positions avancées Xbox¹²⁴.

À partir de là, le concept de sphères d'influence affine le concept général de contact multimarchés de deux manières. D'abord, il reconnaît que les contacts sur les marchés de référence de la firme concurrente sont efficaces dans la réduction de la lutte émanant de ce rival. Ensuite, le concept suggère que les firmes ne subissent pas d'une manière identique sur tous les marchés les mêmes représailles. Les menaces de représailles multimarchés sont déployées pour défendre et maintenir des positions sur les marchés considérés comme stratégiques. Le concept de sphère d'influence suggère ainsi que l'effet du contact multimarchés sur la position d'une firme sur un marché de référence est influencé par les intérêts territoriaux de la firme et de ses concurrents tant sur le marché de référence que sur les autres marchés concurrentiels¹²⁵.

3.3. Les travaux empiriques sur la compétition multipoints

Pour mieux comprendre la concurrence multipoints, des études empiriques fortes nombreuses ont été réalisées. Le tableau ci-dessous recense les principaux, couvrant cette forme de concurrence, et qui prouvent l'idée de tolérance mutuelle et de réduction de la concurrence.

¹²⁴ Mathé Jean-Charles, *Analyse et management stratégiques*, Paris, Ed. l'Harmattan, 2010, p.52.

¹²⁵ Bensabaa F., Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.4, N°2, 2001, p. 8.

Tableau 18 : Les recherches empiriques sur la compétition multipoints

<i>Auteurs</i>	<i>Echantillons</i>	<i>Découvertes majeures & Implications stratégiques</i>
Heggestad et Rhoades (1978)	3 banques leaders américaines sur 187 marchés (1966-1972)	Le contact multimarchés permet de stabiliser les parts de marchés.
Whitehead (1978)	Etablissements bancaires en Floride (1972)	L'hypothèse de tolérance mutuelle n'est pas validée. Les commissions, agios et les taux d'intérêts sont plus élevés lorsque les contacts multimarchés sont significatifs.
Strickland (1980)	195 firmes leaders américaines de 408 SIC (1963)	L'hypothèse de tolérance mutuelle n'est pas validée. Les profits des firmes ayant des contacts multimarchés sont plus faibles que ceux des firmes n'ayant pas de contacts.
Scott (1982)	437 firmes américaines de production	Les profits sont élevés dans les secteurs où les contacts multimarchés sont significatifs.
Alexander (1985)	67 établissements bancaires dans 6 états américains (1975)	Les commissions liées aux services et les taux de prêts bancaires sont plus élevés sur les marchés avec des contacts multimarchés importants.
Feinberg (1985)	391 firmes américaines de production (1976)	L'hypothèse de tolérance mutuelle est validée au niveau de la firme et du secteur. Les profits sont plus élevés dans les secteurs où le contact multimarchés est significatif.
Rhoades & Heggestad (1985)	3 études : - Identiques à celle de 1978 - 154 marchés bancaires comprenant 1074 firmes - 210 marchés bancaires avec 1443 établissements	L'hypothèse de retenue mutuelle n'est pas validée. Pas de relation avec les contacts multimarchés.
Mester (1987)	171 firmes de prêts et d'épargnes américaines	Les contacts influencent les comportements à hauteur de 77,8% des cas. L'interaction est significative entre les contacts et la concentration, mais l'hypothèse de retenue mutuelle n'est pas validée.
Sandler (1988)	123 marchés de transport aérien (1974-	Le contact multimarchés est lié positivement à la rivalité.

	1976 et 1978-1980)	
Martinez (1990)	Les 100 premiers établissements bancaires (1984-1989)	Des contacts multimarchés importants permettent une grande stabilité dans la hiérarchie des firmes sur les marchés locaux.
Coterill & Haller (1992)	Les 20 premières chaînes de distributions alimentaires (1971-1981)	Les taux d'entrée dans le secteur sont plus faibles quand les grandes chaînes sont présentes en nombres.
Singal (1993)	14 fusions entre compagnies aériennes (1984-1987)	Le contact multimarchés a un effet positif significatif sur la performance, validant ainsi l'hypothèse de tolérance mutuelle.
Barnett (1993)	Tout le secteur téléphonique US de 1981 à 1986	La réduction de la rivalité entre firmes n'est expliquée par la coexistence sur plusieurs marchés que seulement si les marchés considérés sont critiques. Il existe un seuil minimal de concentration des forces pour avoir l'influence nécessaire sur les marchés tiers.
Hughes & Oughton (1993)	418 firmes anglaises de production dans 134 secteurs (1979)	Le contact multimarchés a un effet significatif sur la performance (profit & taux de rendement du capital).
Evans & Kessides (1994)	Les 1000 plus importantes lignes aériennes américaines (1984-1987)	Les contacts multimarchés ont un effet très positif sur les prix. Les tarifs sont élevés sur les lignes où les contacts sont importants.
Jans & Rosenbaum (1996)	25 marchés cimentiers (1974 – 1989)	La coexistence sur plusieurs marchés n'a d'effets sur les prix que si la concentration sur le marché principal augmente. Il faut au moins un territoire « contrôlé » pour participer aux échanges.
Gimeno & Woo (1996)	3171 lignes aériennes américaines (1984-1988)	Le contact multimarchés diminue fortement la concurrence alors que la similitude stratégique l'augmente modérément.
Fernandez & Marin (1998)	221 firmes hôtelières en Espagne	Le contact multimarchés a un effet positif sur la collusion à un niveau faible de concentration ; et un effet négatif à un niveau élevé de concentration.
Parker & Roller (1997)	Le secteur du téléphone cellulaire aux Etats-Unis	Le contact multimarchés explique des prix non-concurrentiels comme résultat d'une faible intensité de la concurrence.
Baum & Korn (1999)	Trafic aérien californien de 1979 à 1984	Les stratégies « multipoints » sont principalement émergentes. Seules les grandes firmes semblent les poursuivre délibérément. Une situation de compétition multimarchés peut provenir d'une imitation mutuelle des comportements.

Gimeno (1999)	48 compagnies aériennes sur 2897 marchés	Une rivalité réciproque sur différents marchés décroît la rivalité, et accroît la capacité des firmes à construire des avantages durables. La rivalité augmente dès que la réciprocité décroît ou disparaît. La seule coexistence ne suffit pas à maintenir la collusion tacite. Le maintien des rapports de force est essentiel.
Gimeno & Woo (1999)	28 compagnies aériennes sur 3000 marchés	La création d'économies de champs dans une compétition multipoints améliore la performance de manœuvres de mobilité multimarchés de la firme. Une compétition multipoints sans économie de champs réduit la liberté d'action des belligérants.
Bensebaa (2001)	Les 5 leaders mondiaux de l'hôtellerie (1996-1999)	Les firmes ayant des intérêts importants sur des marchés de références font preuve de retenue sur les marchés de référence des firmes rivales. L'existence de sphères d'influence confirme la retenue mutuelle.
Dumez & Jeunemaître (2002)	L'industrie cimentière internationale à partir des années 1980.	Un effet, partiel, de stabilisation est observable, mais semble émerger plus que délibéré.
Gimeno (2002)	28 compagnies aériennes sur 3000 marchés (idem Gimeno & Woo, 1999)	Qu'ils soient intentionnels ou émergents, les effets sur la performance des contacts multimarchés ne sont pas différents.
Waldfogel & Wulf (2003)	268 marchés de publicités radios aux Etats-Unis (1995 -1998)	Les contacts multimarchés ont un faible effet sur les prix publicitaires. Les effets des contacts multimarchés varient selon les industries et leurs spécificités.

Source : Adapté de Bensabaa F., 2003, op.cit.pp.9-11.

On va passer au deuxième niveau d'analyse qui est celui des réseaux. Malgré études, les réseaux demeurent assez difficiles à cerner, et leurs analyses é notamment en matière de concurrence, sont pour le moins mal appréciées.

Nous nous proposons, dans ce qui suit, de faire le point sur les principales analyse ce sujet, pour ensuite centrer l'étude sur la dynamique concurrentielle dans un ré

SECTION 2. LA CONCURRENCE AU NIVEAU DES RESEAUX

1. Industries de réseaux : fondements et justifications

1.1. Fondements théoriques des industries de réseaux

Burt (1982) ; Granovetter (1985) ont mis l'accent sur l'encastrement, qui met l'influence du réseau de relations sur les comportements concurrentiels, et vise de la dynamique concurrentielle et de la perspective réseau, le niveau d'analys niveau des caractéristiques structurelles du réseau coopératif pour étudier leur inf probabilité d'actions et réactions des entreprises¹²⁶. Ces caractéristiques sont foc centralité, l'autonomie structurelle et l'équivalence structurelle des firmes, le réseau, tout en complétant l'approche de l'économie industrielle et l'apprc ressources¹²⁷.

1.2. Justification du réseau

La notion de réseau est de plus en plus employée pour décrire la toile de liens entre des firmes indépendantes. En effet, ces nouvelles formes organisationnelle de se développer. On peut donc se demander quelles sont les raisons de cet essor D'une part, confrontées à une intensification de la concurrence inhérente à la glob stratégies, avec l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence, c'est d marché mondial que se disputent les entreprises. Pour s'y imposer, elles so

¹²⁶ Gnyawali D. and Madhavan R., Cooperative Networks and Competitive Dynamics Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 2000, Vol.26, N°3, pp.431-445.

¹²⁷ Autissier David et Bensebaa Faouzi, Vivre dans les environnements concurrentiels dynamiques de préservation de l'indépendance stratégique, *XVIème Conférence Internationale de Management* Montréal, 6-9 Juin 2007, p.6.

incitées, voire obligées de coopérer avec d'autres firmes¹²⁸: « *Ce ne sont plus des entreprises seules mais des coalitions hétérogènes d'entreprises qui se livrent concurrence. Les alliances, les partenariats, les accords de coopération contribuent à faire émerger des réseaux qui ne correspondent plus au concept d'industrie, ni à celui de filière* »¹²⁹.

D'autres part, la complexité croissante des produits augmente considérablement la diversité des compétences (maîtrise du temps, adaptabilité accrue, nécessaire flexibilité...) devant être maîtrisées afin de créer, produire et commercialiser des produits performants. Selon Moore (1993), les entreprises qui se veulent « innovantes » doivent « *attirer des ressources de toutes sortes, du capital, des partenaires, des fournisseurs, et des clients afin de créer des réseaux de coopération* »¹³⁰. Il devient donc difficile pour une firme seule de détenir toutes les ressources et les compétences nécessaires pour répondre aux évolutions des marchés. Même si c'était le cas, elle serait privée des avantages de la spécialisation, et devrait faire face à des problèmes de coordination liés aux effets de taille¹³¹.

Toutes ces évolutions ont donc contribué à la création d'une toile de relations entre les entreprises qu'on s'accorde à qualifier de réseau.

2. Le concept de « réseaux » et ses enjeux

L'apparition du réseau dans le domaine économique n'est pas récente. D'après Braudel, F. (1980), elle remonte en effet au Moyen Age. Le réseau est une notion polysémique, qui bien qu'elle soit l'objet d'une littérature abondante, reste difficile à cerner¹³². Le réseau peut se définir comme « un mode d'organisation des échanges entre firmes juridiquement indépendantes mais liées par des formes de complémentarités diverses et variées : territoriales et industrielles dans le cas des districts, commerciales et géographiques dans le cas des franchises et financières dans le cas des coopératives »¹³³.

Selon Thorelli (1986), le réseau se conçoit comme une structure d'échange entre des producteurs, concepteurs, distributeurs, gestionnaires et financiers qui concourent solidairement à la satisfaction d'une même demande finale dans un but d'efficacité et

¹²⁸Doz Y. and Hamel G., *L'avantage des alliances*, Paris, Ed. Dunod, 2000, p.50.

¹²⁹Torrès-Blay O., *Économie d'entreprise, Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, éditions Economica, 2000.

¹³⁰Moore J.F., Predators and prey : a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, May-June 1993, Vol.71, N°3, pp. 75-86.

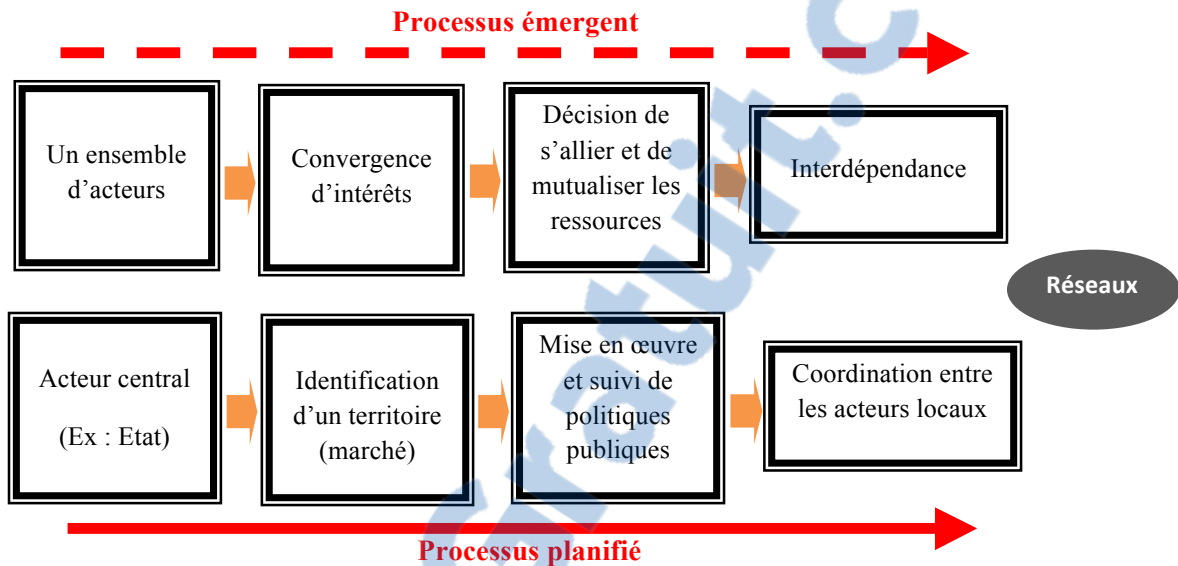
¹³¹Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1947, Paris, Éditions Payot, traduction française, 1990.

¹³²Halloul Rached, Réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir Microsoft et les navigateurs Internet, *revue des Sciences de Gestion*, 2006, Vol.4, N°220-221, pp.95-96.

¹³³Assens C. et Bouteiller C., *Mesurer la création de valeur réticulaire*, In Azan W., Bares F., Cornotti C., (Eds), *logiques de création : Enjeux théoriques et management*, Paris, Ed. l'Harmattan, 2006, p.3.

d'efficacité¹³⁴. Partant de ce constat, l'organisation en réseau se différencie du marché, dans lequel les échanges de ressources ou de connaissances sont rendus difficiles en raison de l'anonymat des entités autonomes. Doz et *al.*, (2000), distinguent deux processus de formation des réseaux, le processus émergent et celui planifié (figure suivante).

Figure 24 : La formation des réseaux



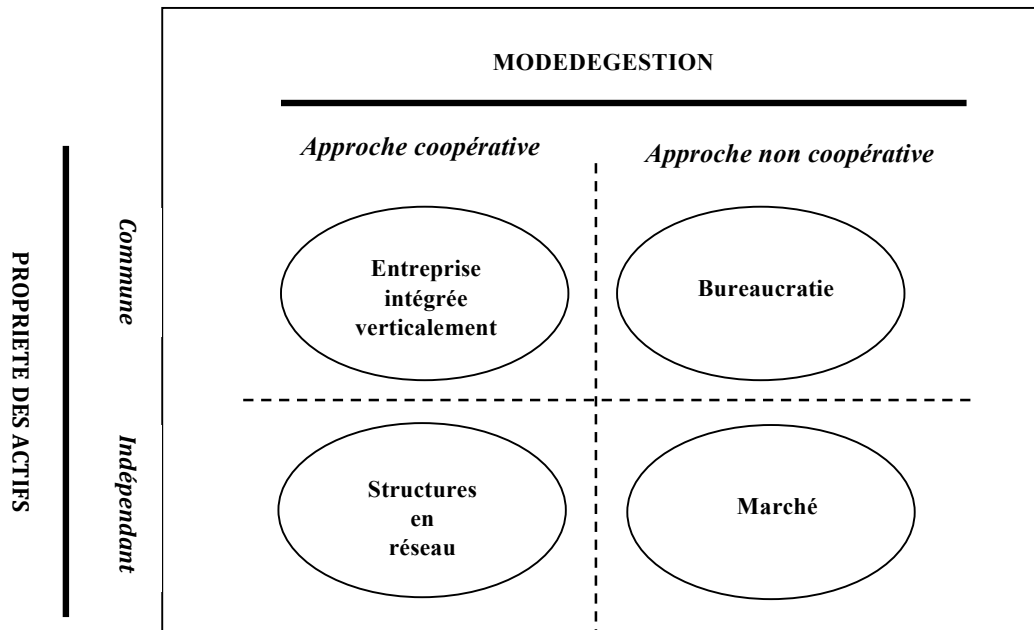
Source : adapté de Doz, Y. et G. Hamel, *op.cit.*, p.325.

A partir de cette définition, le réseau offre en théorie un cadre suffisamment stable pour fidéliser des relations entre des entités autonomes « relation coopérative », et suffisamment flexible pour que ces relations ne soient pas figées à l'avance par la hiérarchie « phénomène bureaucratique »¹³⁵ (cf. Fig.suivante).

¹³⁴ Barbant J.C. et Chanut P., *Les réseaux créateurs de richesses*, Gérer et Comprendre, 1989, N°15, pp.16-27.

¹³⁵ Assens Christophe et Bouchikhi Hamid, La dialectique de la coopération et de la compétition dans un réseau d'entreprises, 7^e congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain la Neuve, 1998, p.3.

Figure 25 : Les quatre modes d'organisation



Source : Jarillo J.C., *Strategic networks—Creating the borderless organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993, p.131.

On peut faire le constat que, les réseaux organisationnels sont des structures complexes et variées, et peuvent représenter diverses formes partenariales, qu'elles soient verticales (franchises, sous-traitance, conseils, activités externalisées... les fournisseurs et clients apportant, à travers une spécialisation amont-aval, leurs connaissances spécifiques à l'élaboration d'un projet commun) ou horizontales (GIE, joint-venture, alliances...)¹³⁶.

2.1.L'intérêt du « réseau stratégique » comme perspective d'analyse

Selon Nohria & Garcia-Pont, 1991, le réseau peut être un mouvement stratégique pour les firmes qui souhaitent augmenter leur compétitivité. Cela implique plus spécifiquement le concept de « *réseau stratégique* », que l'on peut définir comme un contrat déterminé parmi des organisations distinctes, mais reliées par la recherche de profit¹³⁷, par le recentrage sur les activités-cœur, la recherche de flexibilité et une réponse à l'accélération de l'innovation¹³⁸.

Afin de mieux cerner l'impact du réseau sur la performance de ses membres, nous reprenons les quatre principaux bénéfices mis en avant par Hamdouch et Depret (2000) :

¹³⁶ Vahe-Hennequin Caroline, *Implication organisationnelle et structures en réseaux*, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion des Organisations et des Relations Sociales (CERGORS), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2003, p.2.

¹³⁷ Jarillo J.C., On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, N°1, pp.31-41.

¹³⁸ Miles R.E & Snow C.C., Organization, New concepts for New Forms, *California Management Review*, 1986, Vol.3, N°4, pp.62-73.

- les complémentarités en termes d'activités¹³⁹ ; d'actifs¹⁴⁰, les formes hybrides permettent d'accéder aux savoir-faire externes et spécifiques, facteurs clés de réussite: *"l'entreprise est actuellement perçue comme un système cognitif qui incorpore non seulement les connaissances de ceux qui en font partie mais aussi celles des sujets externes (...) pour produire de la valeur"*¹⁴¹.
- les synergies entre des partenaires relativement spécialisés en termes d'efficacité et d'économies d'échelle¹⁴²;
- la réduction de l'incertitude en formant des interdépendances entre les acteurs. En effet, deux principales sources d'incertitude reliées à l'environnement ont été identifiées : l'incertitude de la demande et l'incertitude en ce qui concerne les actions des concurrents. Il a été démontré qu'actuellement les entreprises ont recours aux réseaux pour réduire l'incertitude relative à la demande et à la compétitivité¹⁴³.
- la diffusion d'informations et de connaissances (*savoirs et savoir-faire*). L'information est un facteur de réussite important. Plusieurs recherches comme Parkhe, 1991, 1993 ; Kogut, 1989 ; Lewis, 1990 ont prouvé qu'une bonne communication augmente et améliore la performance de chacun. Les technologies modernes de l'information permettant d'avoir une communication en temps réel et fiable contribuent à la réussite de ces relations¹⁴⁴.

Partant de ce qui précède, les réseaux sont donc avant tout un formidable vecteur de communication, en favorisant la production et la circulation de l'information, et il offre une alternative au marché et à la hiérarchie¹⁴⁵ (cf. tableau ci-dessous).

¹³⁹ Richardson G.B., The Organization of Industry, Economic Journal, 1972, Vol.82, N°327, pp.883-896.

¹⁴⁰ Dussauge P. et Garrette B., Alliances stratégiques, modes d'emploi, *Revue Française de Gestion*, 1991, N°80, pp.4-18.

¹⁴¹ Weiss D., Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, 1994, N°98 pp.95-103.

¹⁴² Dikmen L. et Cateura O., Approche par les réseaux de la dynamique concurrentielle: Le réseau concurrentiel comme cadre d'analyse des relations entre anciens monopoles, *17e Conférence Internationale de Management Stratégique*, France, 2008, p.5.

¹⁴³ Harrigan, K.R. et Newman W. H., Bases of Interorganizational Co-Operation: Propensity, Power, Persistence, *Journal of Management Studies*, 1990, Vol.27, N°4, pp. 417- 434.

¹⁴⁴ Lakhel Salem Y. et Souad H'Mida, Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau, *Revue de l'Université de Moncton*, 2004, Vol.35, N°1, p.30.

¹⁴⁵ Giard V., Besoins technologiques et réseaux, *Revue Française de Gestion*, 2000, N°129, pp. 176-189

Tableau 19 : Réseaux entre marchés et hiérarchies

	<i>Type d'organisation économique</i>		
	<i>Marché</i>	<i>Réseau</i>	<i>Hiérarchie</i>
<i>Base normative</i>	Contrat, droits de propriété	Forces complémentaires	Relation d'emploi
<i>Moyens de communication</i>	Prix	Relationnels	Routines
<i>Moyens de gestion des conflits</i>	Marchandages, exécution légale	Réciprocité, confiance, réputation	Décret administratif, supervision
<i>Degré de flexibilité</i>	Fort	Moyen	Faible
<i>Degré d'engagement</i>	Faible	Moyen à fort	Moyen à fort
<i>Ton de la relation</i>	Précision et/ou suspicion	Ouvert, intérêts mutuels	Formel, bureaucratique
<i>Association préférée</i>	Indépendante	Interdépendante	Dépendante

Source: Powell Walter W., Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in organizational behaviour*, 1990, Vol.12, p.299.

2.2.«Coopérative networks »versus « compétitive networks »

Actuellement, les collaborations inter-firmes représentent 70% du nombre total des accords¹⁴⁶, les liens entre firmes concurrentes sont même devenus dominants. Deux visions concurrentes continuent à coexister :

- La première tend à les assimiler à des manœuvres collusives destinées à freiner la concurrence ;
- la seconde défend la thèse contraire, et soutenir que les réseaux conduisent à une accentuation de la concurrence¹⁴⁷.

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 concurrence au sein du réseau. Les liens entre entreprises à l'intérieur des réseaux impliquent davantage de coopération et en même temps un niveau de concurrence et de compétition élevé¹⁴⁸. En effet, le réseau « *induit une nouvelle forme de*

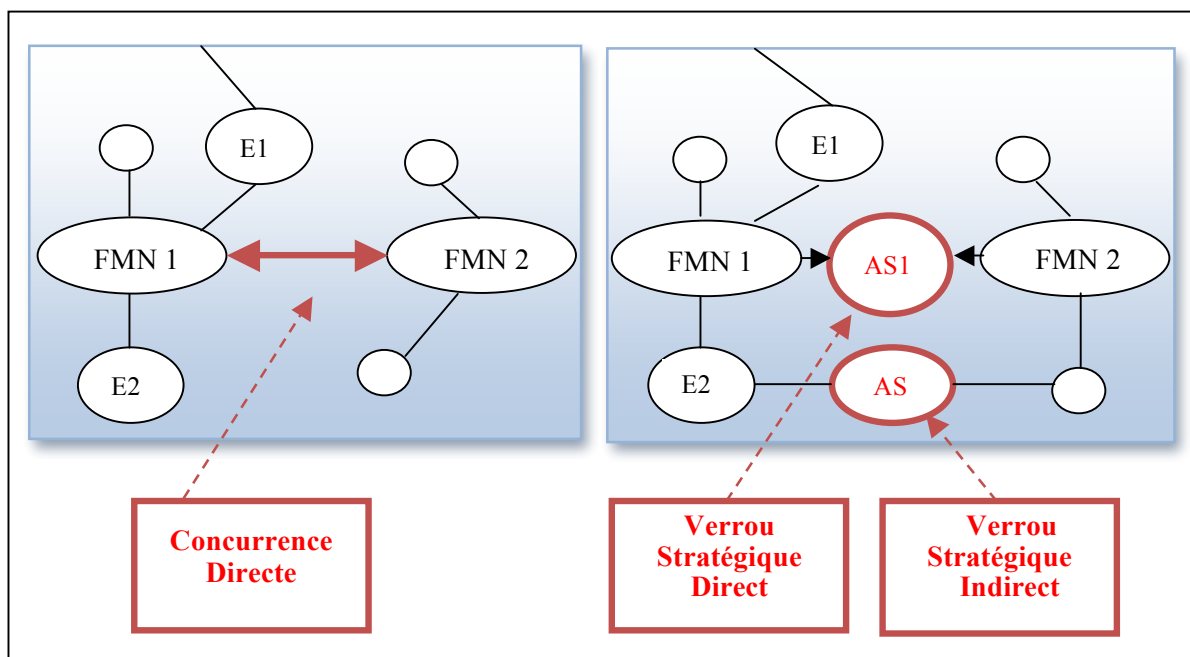
¹⁴⁶Morris D. and Hergert M., Trends in international collaborative agreements, *Columbia Journal of World Business*, 1987, Vol.22, N°2, pp.15-21.

¹⁴⁷Doz Y. L., Hamel G. and Prahalad C. K., Collaborate with your competitors and win, *Havard Business Review*, 1989, Vol.67, N°1, pp.133-139.

¹⁴⁸ Halloul Rached, Le réseau stratégique et la concurrence illustrés par le cas M/N (Microsoft versus Netscape), *revue Innovations*, 2005, Vol.1, N°21, p. 202.

concurrence qui alterne coopération et compétition»¹⁴⁹. A ce sujet Hani M., Cheriet F., (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, et entraînant ainsi des modifications permanentes des positions stratégiques structurelles, en alternant entre centralité et périphérie, en fonction des opportunités qui se présentent»¹⁵⁰. (cf. figure ci-dessous).

Figure 26 : Concurrence et coopération entre multinationales dans les réseaux (Alliance Stratégique)



Source : Cheriet F., Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques, *les Quatrièmes journées de recherche en sciences sociales INRA SFER CIRAD AgroCampus-Ouest (Rennes)*, 2010, p.7.

¹⁴⁹ Moore, op.cit, p.80.

¹⁵⁰ 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.

3. Réseaux et dynamiques concurrentielles

3.1. L'analyse de la concurrence au niveau des caractéristiques structurelles au sein d'un réseau

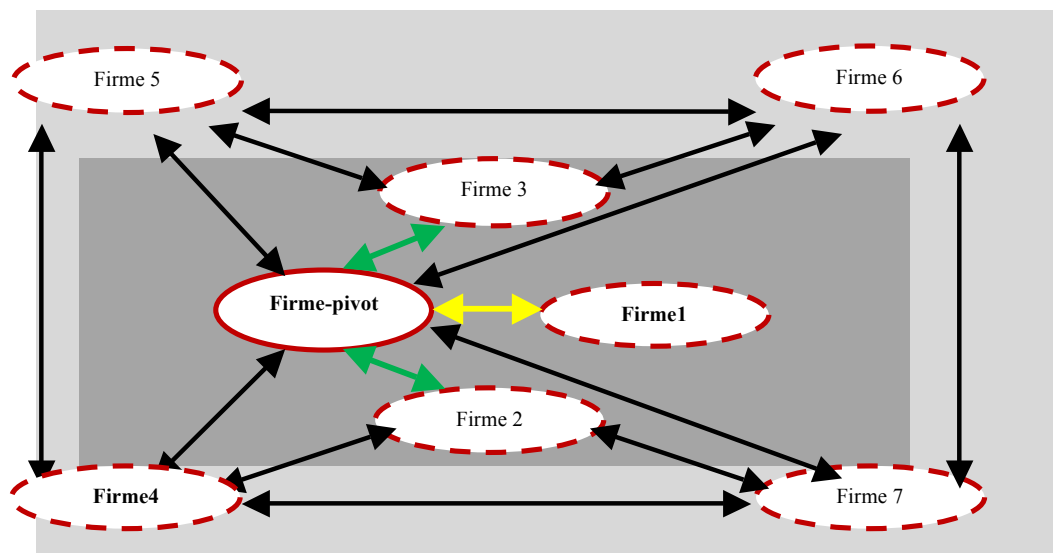
D'après Gnyawali et Madhavan (2001), Le niveau d'analyse se situe au niveau des caractéristiques structurelles du réseau. Ces caractéristiques sont focalisées sur la centralité, l'autonomie structurelle, l'équivalence structurelle des firmes et la densité du réseau.

- La centralité reflète la position stratégique occupée par une firme donnée dans le réseau. Les auteurs voient que l'entreprise qui jouit d'une haute centralité peut avoir un accès important aux actifs et aux informations et obtenir une meilleure position pour lancer ses actions concurrentielles, et leurs réactions sont agressives. La firme centrale peut continuer à bénéficier des avantages de sa position dans le réseau, parce que sa supériorité de ressources réduit la probabilité de réponse des concurrents.
- L'autonomie structurelle est une deuxième caractéristique du réseau. Les auteurs considèrent que la firme ayant une autonomie structurelle dispose d'une base importante de capitaux, d'un accès rapide à l'information, d'un statut important et réalise un bon contrôle des écoulements de ressources. La firme structurellement autonome est mieux équipée pour engager des actions concurrentielles que les firmes moins autonomes, ce qui réduit la probabilité de réponse par les concurrents.
- Concernant l'équivalence structurelle avec la firme centrale, cette caractéristique fait que : plus il y a de similitude entre acteurs dans le réseau, plus l'équivalence structurelle de ces acteurs sera grande. Les auteurs ont constaté de ce fait que l'équivalence structurelle tend à faire diminuer la confrontation directe entre entreprises d'un même réseau.
- La densité du réseau, comme quatrième caractéristique affectant la dynamique compétitive, se rapporte à l'ampleur de l'interdépendance des acteurs du réseau - plus l'interconnexion est grande, plus la densité est haute. L'information dans un réseau dense se déplace plus vite et d'une manière plus efficace grâce à l'existence de plusieurs connexions et de lignes potentielles d'allocation. En raison de la cohésion élevée et du développement des normes comportementales partagées, les réseaux denses fonctionnent comme étant des groupes créant des pressions comportementales fortes pour se conformer aux normes de confiance et de coopération exigée. Partant de cela, les auteurs constatent

que les entreprises dans les réseaux à haute densité initient moins d'actions les unes contre les autres, par rapport à des firmes appartenant à des réseaux de faible densité¹⁵¹.

On peut résumer l'analyse concurrentielle de ces différentes caractéristiques structurelles d'un réseau à travers ce schéma ci-dessous, où on trouve la firme pivot qui jouit d'une position centrale (au cœur du réseau) et d'une forte autonomie structurelle tire plus d'opportunités de cette structure relationnelle par la multiplication des liens privilégiés avec d'autres firmes (la densité), par conséquent, elle devient plus compétitive que les firmes 2 et 3, qui se positionnent en périphérie. Sa compétitivité l'est davantage comparativement aux firmes 4, 5, 6 et 7, lesquelles se trouvant sur la partie extérieure du réseau.

Figure 27 : La dynamique concurrentielle selon les caractéristiques structurelles d'un réseau



Source : Hani M. et Cheriet F., op.cit., p.8.

3.2.L'analyse de la concurrence selon l'aspect multidimensionnel du réseau

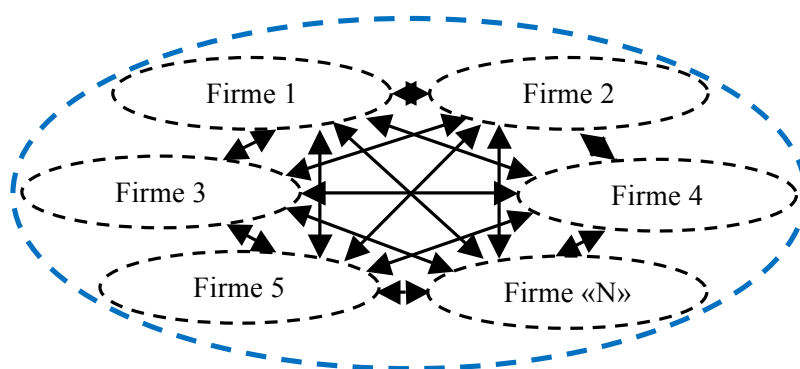
En réalité, ce qui rend l'analyse de la concurrence entre les réseaux si délicate, c'est à notre avis son aspect multidimensionnel. En effet, l'existence de liens entre les firmes fait que les dynamiques concurrentielles devront être analysées à la lumière des interactions qui se créent entre non seulement les entreprises concernées, mais aussi entre tous les membres de leurs réseaux respectifs. On peut ainsi relever au moins trois types de concurrence : la concurrence intra-réseaux, la concurrence inter réseaux et la concurrence extra-réseaux.

¹⁵¹ Borchani Salma, op.cit, pp.10-11.

3.2.1. La concurrence intra-réseaux

A l'intérieur du réseau, bien que les rapports entre les entreprises ne soient pas des relations strictement marchandes, on ne peut nier l'existence d'une certaine concurrence. En effet, l'indépendance des entreprises fait que c'est la recherche des intérêts propres qui prime. Ainsi, même si dans certains cas une entreprise peut être amenée à accepter certains compromis en faveur du réseau, cela ne peut en aucune façon se justifier s'il ne conduit pas à terme à une amélioration de sa situation concurrentielle. (cf. figure ci-dessous).

Figure 28 : La dynamique des interactions entre les firmes dans un réseau



Source : Etabli par nos soins.

Les rapports à l'intérieur des réseaux seront par conséquent basés sur une combinaison de pouvoir (un réseau est un " organisme politique ") et de concurrence. Le pouvoir trouve son origine dans diverses sources. Il peut ainsi découler de l'avantage détenu par l'un des membres au niveau économique, technologique, expertise, confiance ou légitimité¹⁵². Mais il peut également être lié à la position même de la firme au sein du réseau. Ainsi, Gnywali & Madhavan (2001) mettent-ils l'accent sur la centralité de la position de la firme (comme on a vu dans la partie précédente), le nombre de liens établis avec les autres membres et la nature de ces liens comparés à ceux reliant les autres membres, comme déterminant le pouvoir de la firme au sein du réseau et ses marges de manœuvre. Les firmes centrales, peuvent lancer des actions offensives à l'égard des firmes moins importantes au sein du réseau. Ces dernières, du fait de leurs positions défavorables, ont beaucoup plus tendance à éviter de riposter, ce qui ne fait qu'encourager la firme dominante à attaquer pour renforcer sa position. L'issue de ce

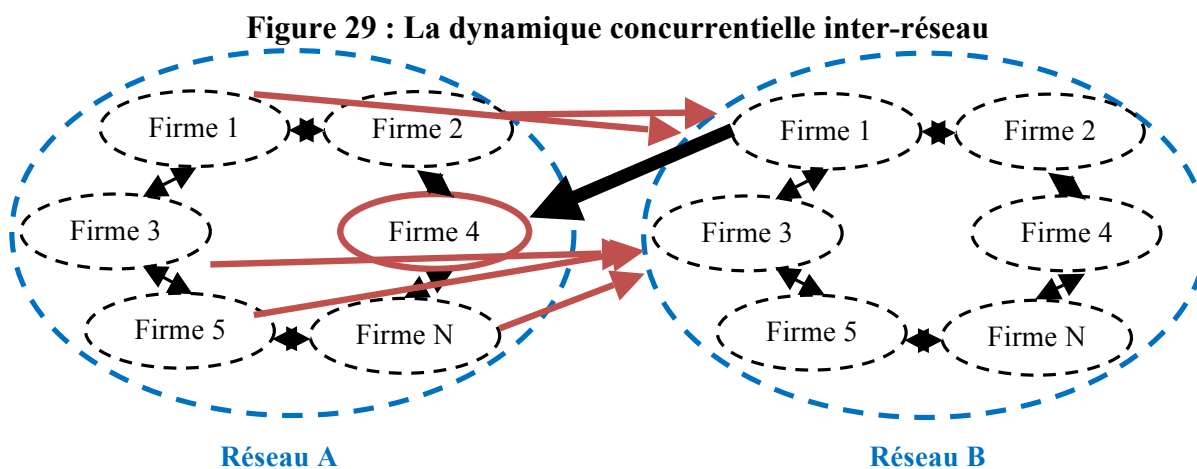
¹⁵²Thorelli H. B., Networks between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 1986, Vol.7, N°1, p. 41

processus, ne peut être qu'une domination accrue des firmes centrales, en contrepartie d'une pression de plus en plus importante sur les firmes défavorisées¹⁵³.

3.2.2. Concurrence inter-réseaux

Cette forme de concurrence qualifiée par Thorelli (1986) de “ rivalité entre les systèmes verticaux ”, ne peut être appréciée qu'en considérant l'ensemble des interactions reliant les firmes membres des réseaux. Les réseaux élargissent en effet l'éventail de l'affrontement : face à une attaque menée contre l'un des membres, toutes les ressources du réseau peuvent être mobilisées ; selon la force des ressources et la similarité de terrain concurrentiel des différents membres par rapport à ceux du challenger, la riposte peut être assurée soit par l'entreprise attaquée soit par un autre membre du réseau¹⁵⁴.

Mais cette riposte n'est pas systématique : l'essentiel étant la sauvegarde du processus d'innovation, la firme attaquée doit être considérée comme indispensable à la réalisation de celui-ci, ou sinon disposer suffisamment de pouvoir au sein du réseau pour influencer le comportement des autres membres.



Source : Etabli par nos soins.

3.2.3. Concurrence extra-réseau

A l'extérieur du réseau les entreprises subiront le contrecoup du poids des constellations en place. Le fait qu'elles soient déconnectées devient un handicap très important pour ces firmes. N'ayant pas accès aux possibilités de développement de leurs ressources et compétences

¹⁵³Gnyawali D. et Madhavan R., op.cit., pp.431-445.

¹⁵⁴Ghertman M. et Isnard G., Un nouveau modèle de dynamique concurrentielle, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1999, N°125, pp.44-57.

financières, technologiques et scientifiques offertes par le réseau, les entreprises exclues de ces regroupements voient leurs capacités d'innovation fortement diminuées.

Ce handicap est renforcé par les comportements de soutien auxquels s'exposent les entreprises déconnectées si elles s'attaquent à l'une des firmes dominantes d'un réseau. Les entreprises déconnectées sont ainsi réduites à se concurrencer sur des niches du marché délaissées par le réseau, ou sinon disparaître¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Halloul Rached, 2005, op.cit., pp.203-208.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

L'étude des deux niveaux de la dynamique concurrentielle nous a permis de comprendre que : d'une part, l'approche de la concurrence multipoints montre l'existence d'une forte interdépendance concurrentielle entre les entreprises, c'est-à-dire une subordination réciproque, de ce fait une organisation doit nécessairement considérer les actions des autres organisations en réduisant les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires, et faire preuve de retenue mutuelle en reconnaissant réciproquement les sphères d'influence. D'autre part, l'approche réseau qui consolide l'idée précédente c'est-à-dire l'interdépendance entre les firmes. En effet, confrontées à une concurrence aigüe et une forte incertitude de l'environnement, les entreprises sont fortement incitées, voire obligées de coopérer avec d'autres firmes mêmes concurrentes.

A l'issue de cette analyse, on conclut que dans les environnements actuels, les interdépendances sont souvent floues et affronter individuellement la dynamique de ces environnements devient problématique, l'entreprise doit nécessairement co-évoluer avec d'autres partenaires. Ce processus de co-évolution implique davantage de coopération tout en maintenant un niveau de compétition élevé, à cet effet l'entreprise est obligée de diriger simultanément deux perspectives opposées : d'une part, une optique caractérisée par la collaboration et le consensus et d'autre part, une optique marquée par l'agression, l'antagonisme et l'absence de connivence (comme nous l'avons vu au 1^{er} chapitre).

Dans le cadre de la perturbation stratégique, on peut donc se demander comment mener une stratégie de perturbation sous l'ombre des deux approches opposées : une centrée sur la collaboration qu'on qualifie par le destin commun et l'autre centrée sur l'agression qu'on qualifie par le destin individuel ?

CHAPITRE 4 :

PERTURBATION STRATEGIQUE ENTRE DESTIN INDIVIDUEL ET DESTIN COMMUN

« Garde tes amis proches mais tes ennemis encore plus proches »

Conseillait Michael Corleone dans le Parrain II.

La littérature stratégique identifie l'ère actuelle comme un contexte favorable en vue de questionner la dialectique existant au sein de chaque firme entre le destin individuel et le destin commun. En effet, comme le propose Astley, 1984 ; Baumard, 2000, l'interdépendance s'impose aux firmes et crée de fait des intérêts collectifs dépassant ceux propres à chaque firme.

La conscience de l'interdépendance existant entre firmes concurrentes peut en effet déboucher sur une certaine coordination. Les entreprises doivent donc, dans leur quotidien, apprendre à gérer cette relation étrange, qui consiste à développer des relations coopératives avec leurs rivaux les plus acharnés et les plus dangereux. Paradoxalement, Hamel et *al.*, 1989 et Dyer et Singh, 1998 soulignent que le meilleur partenaire pour une entreprise est son concurrent le plus direct . En effet, l'entreprise performante est celle qui est capable d'établir des relations durables de coopération même avec concurrents.

Or, ces pratiques sont courantes, comme en témoignent de nombreux travaux notamment celui de Luo, 2007 et de plusieurs exemples : NEC qui coopère avec des concurrents comme Honeywell, Siemens ou Northern Telecom dans la R&D, Philips et Sony collaborent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD, tout en se concurrençant de façon agressive sur d'autres produits et marchés.

Dans cette conception des relations entre firmes, la perturbation stratégique exige aux entreprises d'adopter des stratégies agressives, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif (comme nous l'avons vu aux chapitres 1 et 2), et doivent aussi mener des stratégies coopératives (comme nous l'avons vu aux chapitre 3), soit pour contrer leurs concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir.

Partant de cette constatation on peut se poser la question suivante :

- Comment peut-on mener simultanément des stratégies agressives et des stratégies de coopération avec celui qui devient un partenaire- adversaire ?

Ce quatrième chapitre vise à illustrer la dernière étape de la perturbation stratégique en mettant en relation la stratégie agressive qui décrit le comportement déviant et la satisfaction des intérêts individuels et inversement le concept de stratégie collective qui représente le conformisme des comportements des firmes, c'est-à-dire la réalisation du destin commun. Ce constat nous conduit à envisager l'engagement d'une autre démarche stratégique, celle de la stratégie de la coopération.

SECTION 1. DE L'HYPERCOMPETITION A L' HPERCOOPETITION

1. Perturbation stratégique et coopération : une nouvelle idée pour un nouveau paradigme
2. La coopération : un nouveau mode relationnel
3. Le management de la coopération : séparation et coexistence des pôles opposés

SECTION 2. COOPETITION ET PERFORMANCE DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Coopération et dynamique concurrentielle
2. Coopération : quelle performance pour la perturbation stratégique?
3. La gestion des tensions coopératives : quelques approches managériales

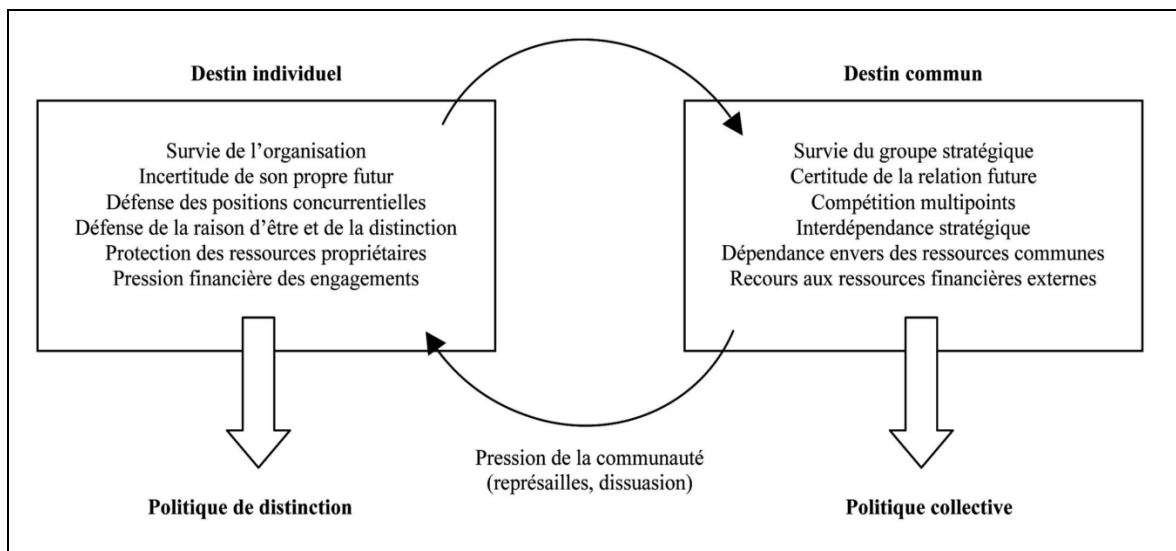
SECTION 1. DE L'HYPERCOMPETITION A L' HPERCOOPETITION

1. Perturbation stratégique et coopération : une nouvelle idée pour un nouveau paradigme

1.1. Perturbation stratégique entre agressivité et connivence

Dans une configuration de marché actuel, la question de l'interdépendance des acteurs se pose de façon cruciale en termes de choix entre destin individuel (agression) et destin collectif (coopération) (cf. figure ci-dessous), mais aussi en termes de gain ou de perte pour l'acteur qui opte pour une stratégie de perturbation entre la satisfaction des intérêts individuels et collectifs.

Figure 30 : La coexistence des destins individuel et commun



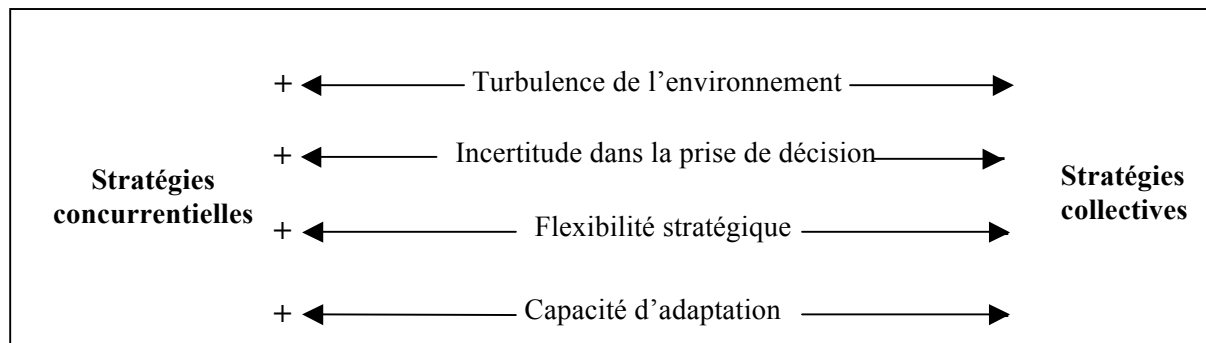
Source : Baumard P., *Analyse Stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Ed. Dunod, 2000, p. 246.

Les relations « agression et coopération » sont complexes car elles sont construites sur des logiques diamétralement opposées. La logique agressive est fondée sur l'hypothèse que les entreprises recherchent leurs propres intérêts alors que ces intérêts s'opposent. Elles luttent donc les unes contre les autres pour atteindre leurs objectifs. A l'inverse, la coopération (voir chapitre 1) est fondée sur l'hypothèse que les entreprises participent à des actions collectives afin de réaliser des projets communs. Leurs intérêts ne s'opposent donc pas, mais sont complémentaires¹⁵⁶.

¹⁵⁶Pellegrin Boucher E. et Le Roy F., Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP, *Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2009, Vol.12, N°3, pp. 101-102.

Ainsi, les études sur les alliances stratégiques analysent, de manière successive, les relations de rivalité et collaborative¹⁵⁷. On remarque que dans ces études, les cycles concurrentiels et coopératifs sont alternatifs. La concurrence précède ou succède à la coopération. Cette approche paradoxale de ces postures successives a peu été étudiée¹⁵⁸. La compétition et la coopération révèlent de réels dysfonctionnements lorsqu'elles sont abordées d'une manière alternative et successive¹⁵⁹ (cf.fig.ci-dessous).

Figure 31: Les effets de la succession des stratégies concurrentielles et collectives



Source : D'après Bresser R.K. and Harl J.E., Collective strategy: vice or virtue ?, *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, N°3, p. 420.

Cependant, de son côté Bengtsson et Kock (2000) note que la combinaison des deux types de comportements permet de retirer un avantage important et ainsi de gérer les tensions générées par ces deux postures stratégiques¹⁶⁰.

Ces comportements de nature paradoxale obligent à la formulation de nouveaux cadres théoriques et suscitent de nouvelles applications empiriques qui en permettront une compréhension plus complète et plus fine.

1.2.....Vers l'hypercoopétition

Dans l'ère d'hypercompétition, les entreprises doivent être agressives et innovantes afin de déstabiliser le statu quo, cette condition est désormais la seule façon d'assurer leurs

¹⁵⁷Gnyawali D. R., He J. et Madhavan R., Co-opetition Promises and Challenges Chapter 38 in C. Wankel (Dir), *The 21st Century Management : A Reference Handbook*, Sage Publications, 2008, Vol.1, pp.386-398.

¹⁵⁸Bengtsson M and Kock S., Co-opetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol.29, N°5, pp.411-426.

¹⁵⁹ Salvetat David et al, coopétition : une source de satisfaction informationnelle dans une démarche d'intelligence économique ? Le cas des entreprises européennes de hautes technologies, *17ème Conférence de l'association Information et Management*, Bordeaux : France, 2012, pp. 1-5.

¹⁶⁰Clarke-Hill C., Li H. and Davies B., The paradox of co-operation and competition in strategic alliances : towards a multi-paradigm approach, *Management Research News*, Patrington, 2003, Vol.26, N°1, pp.1-21.

pérennités. Effectivement, la perturbation stratégique s'inscrit dans cette vision, elle donne une capacité particulière à actionner des initiatives agressives pour créer/renouveler les règles de jeux en faveur de la firme perturbatrice. Ainsi, l'approfondissement dans le courant de la dynamique concurrentielle (chapitre 3) nous a permis de comprendre que la combinaison des deux approches opposées « coopération – agression » est la vraie source de la création de valeur. Selon Pellegrin-Boucher.E et Le Roy.F, 2009 : « *L'entreprise performante n'est pas celle qui est "seule en guerre contre tous", mais celle qui est capable d'établir des relations agressives et coopératives d'une manière durable* ». On est donc passé de l'ère d'hypercompétition à l'ère d'hypercoopétition¹⁶¹ où pour être un concurrent efficace, il faut être un bon coopérateur¹⁶². L'intensification de la concurrence s'accompagne d'un renforcement de la collaboration entre les entreprises concurrentes. A cet effet, les entreprises ont transformé leurs objectifs et les moyens pour les atteindre. L'unique vision concurrentielle a laissé place à une réflexion beaucoup plus étendue, ne rejetant plus systématiquement la possibilité de coopérer avec les rivaux. Cette stratégie qualifiée par plusieurs auteurs : Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Dagnino et al., 2007 ; Le Roy et al., 2008, de stratégie de coopétition, inclut simultanément dans sa définition deux modes relationnels, la coopération et la compétition¹⁶³. L'hypertrophie croissante de ces nouveaux comportements stratégiques entre rivaux, insèrent les firmes au sein d'écosystèmes d'affaires où l'isolement a de moins en moins lieu d'être.

1.3. Perturbation stratégique et coopétition

Dans un contexte hypercoopétitif, le succès de la perturbation stratégique exige aujourd'hui que les entreprises adoptent simultanément des stratégies agressives et coopératives c'est-à-dire : coopétition (cf. fig. ci-dessous). 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. Le fait d'entrer en coopération avec un concurrent n'implique pas une baisse de la compétition entre les deux coopétiteurs. Au contraire, ces coopétiteurs développent des projets coopératifs tout en continuant à se concurrencer tout aussi durement. Ainsi, Guidice et al. (2003) considèrent les

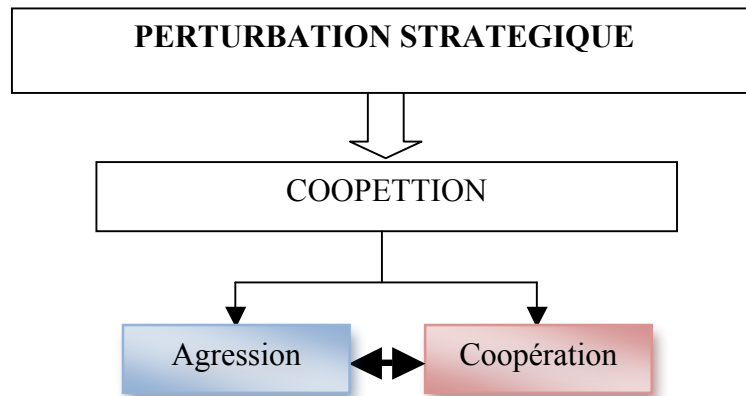
¹⁶¹ Pellegrin Boucher E., *Stratégies de Coopétition : Modalités et Implications. Le Cas du Secteur des ERP et des Services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 2006, pp.33-35.

¹⁶²HUNT S. D. and MORGAN R.M., Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*, 1994, Vol.3, N°1, pp. 18-28.

¹⁶³ Pellegrin Boucher E. et Gueguen G., Stratégie de coopétition au sein d'un écosystème d'affaire : une illustration à travers le cas de SAP, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 2005, Vol.8, N°1, p. 109-130.

alliances comme des « actions concurrentielles initiées par des firmes afin de s'assurer à court terme ou à long terme d'un avantage concurrentiel »¹⁶⁴.

Figure 32 : Le mouvement concurrentiel de la perturbation stratégique à travers la coopération



Source : Etabli par nos soins.

La coopération est basée sur deux forces : agression et coopération, alors que ces deux forces s'excluent a priori. Elle porte en elles des logiques conflictuelles où interviennent les rapports de force entre partenaires-adversaires. Ce qui nous conduit à nous interroger sur ce type de stratégie.

2. La coopération : un nouveau mode relationnel

La littérature stratégique aborde traditionnellement la question des relations concurrentielles soit sous l'angle de la compétition, soit sous celui de la coopération. Au tournant du XXI^e siècle, cette dichotomie tend quelque peu à s'estomper pour laisser place à une vision plus dynamique et plus réaliste qui combine les deux comportements, notamment à travers la notion récente de «coopétition» par plusieurs auteurs notamment : Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Koenig, 1996; Baumard, 2000 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Lecocq et Yami, 2002, 2004.

L'idée d'ambivalence dans les rapports économiques entre acteurs n'est toutefois pas nouvelle. On retrouve notamment sa trace dans les travaux de Perroux (1973), qui considérait l'économie comme un « mélange de guerre et de paix. » Il observe que la réalité économique ne recèle pas de formes pures de conflit ou de coopération mais que les deux composantes sont mêlées l'une à l'autre. Par conséquent, en raison d'une forte interdépendance horizontale,

¹⁶⁴ Guidice R. M., Vasudevan A. and Duysters G., From "me against you" to "us against them": Alliance Formation Based on Interalliance Rivalry, *Scandinavian Journal of Management*, 2003, Vol.19, N°2, pp.135-143.

Koenig, 2005, considère que le destin commun s'impose comme condition cruciale de survie des firmes¹⁶⁵.

2.1. Le concept de coopération : agression et coopération

Selon Hamel et al., 1989 ; Hamel, 1991 ; Lei et al., 1997 ; La coopération ne serait pas une alternative à la rivalité mais une nouvelle forme de rivalité .

La paternité du concept est attribuée à Ray Noorda, fondateur de la société Novell, mais sa popularité est associée aux travaux de Nalebuff et Brandenburger (1996). Pour Noorda, la coopération signifie que « *You have to compete and cooperate at the same time* »¹⁶⁶.

Bengtsson et Kock (2000), définissent la coopération comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* »¹⁶⁷. Le tableau suivant recense quelques définitions clés de la coopération.

Tableau 20 : Les principales définitions de la coopération

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Hamel, Doz and Prahalad (1989)	Des relations de coopération entre les entreprises ayant des objectifs stratégiques convergents et des objectifs compétitifs divergents.
Brandenburger and Nalebu (1996)	Une relation entre deux firmes, fondée sur la coopération afin de développer un nouveau produit et créer de la valeur et sur la concurrence pour obtenir une part du marché et distribuer les rendements de la valeur qui ont été créés.
Lado, Boyd and Hanlon (1997)	Synchrétique comportement de recherche de rente qui décrit l'orientation stratégique d'une entreprise d'atteindre un équilibre dynamique entre les stratégies compétitives et coopératives.
Gnyawali and Madhavan(2001)	Comportement à la fois coopératif et concurrentiel.
Chien et Peng (2005)	comme une stratégie coopérative et concurrentielle adoptée par une firme pour développer son marché ou réduire ses coûts afin d'accroître sa compétitivité et d'acquérir une position de leader sur le marché.

¹⁶⁵Koenig G., *Avant propos : Pour éviter l'Autre, à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une terrible simplification*, Stratégies concurrentielles. Le renouveau théorique en pratique, Bensebaa F., Le Goff J. (éd.), Paris, Éditions EMS, 2005, p.11.

¹⁶⁶ Blanchot Fabien et Fort François, *Coopération et alliances en R&D*, revue française de gestion, 2007, Vol.7, N°176, p.3.

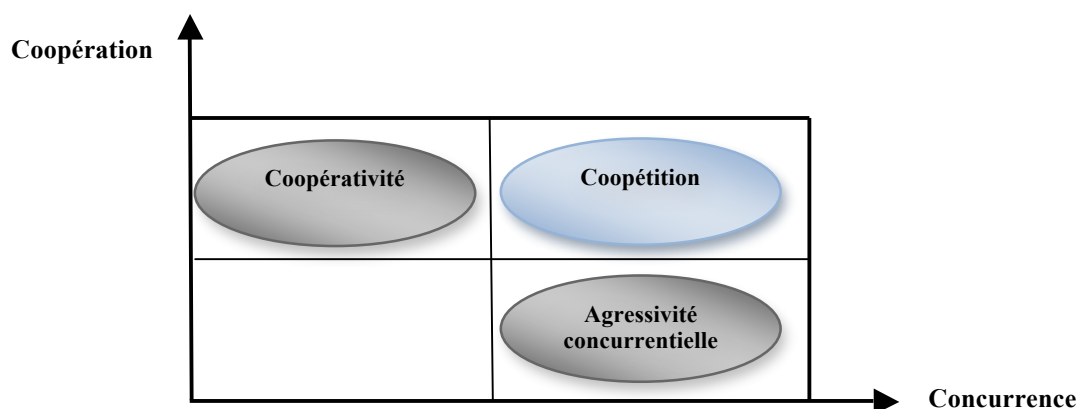
¹⁶⁷Bengtsson M. and Kock S., op.cit, p.412.

Dagnino and Padula (2002)	Interaction entre plusieurs entreprises basée sur une structure d'intérêt partiellement convergent.
Luo (2007)	la simultanéité des comportements coopératifs et agressifs entre rivaux mondiaux.

Source : Adapté et traduit de Yami Saïd and al, *Coopetition : Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing, 2010, p.44.

Quelles que soient les approches de la coopétition, c'est bien la simultanéité des comportements coopératifs et agressifs entre acteurs qui est au cœur même de la coopétition. D'une manière générale, Yami et al. (2010) définissent la coopétition comme l'adoption d'un comportement à la fois agressif et coopératif, avec le même partenaire-adversaire, qui permet aux entreprises qui l'adoptent d'avoir des performances supérieures à celles qui adoptent uniquement des stratégies agressives ou coopératives¹⁶⁸ (cf.fig.ci-après). C'est cette définition qui sera retenue ici, vu qu'elle met l'accent sur le caractère paradoxal, dual, de la coopétition qui, à notre sens, lui donne une nature propre.

Figure 33 : Représentation conceptuelle de la coopétition



Source : Sanou Famara Hyacinthe, les déterminants de la coopétition dans l'industrie de la téléphonie mobile, *XXIe conférence de l'AIMS- 4,5&6 Juin – Lille, 2012*, p.4.

2.2. Les fondements de la coopétition

La coopétition implique dans sa définition plusieurs points fondamentaux :

1. l'interdépendance entre les entreprises est à la fois une source de création de valeur économique et le lieu de partage de cette valeur économique ;
2. l'interdépendance entre les firmes est fondée sur un jeu à somme positive et variable qui doit apporter aux partenaires des bénéfices mutuels mais pas nécessairement équitables ;
3. dans un jeu à somme positive et variable, l'interdépendance des firmes est fondée sur une fonction d'intérêts interfirmes partiellement convergents.

¹⁶⁸ Granata J. et Le Roy F., Rendre la stratégie de coopétition performante en PME. Le rôle central de son management, *11ème congré international francophone en entrepreneuriat et PME, 2012*, p.3.

4. La stratégie de coopétition implique l'acceptation du fait qu'aucune relation avec un partenaire-adversaire n'est durable dans sa forme et dans son fond (dans la mesure où un partenaire-adversaire peut interrompre la relation de coopétition à tout moment). Elle est par nature instable et évolutive, sans qu'il soit possible de prédire la façon dont elle va évoluer. Les stratégies de coopétition ne peuvent donc être comprises que comme des processus dynamiques à durée déterminée¹⁶⁹.
5. Ainsi, un dernier point qui est aussi fondamentale est celui de « système coopétitif de création de valeur ». En effet, les études sur les alliances stratégiques spécifiquement celle de Bengtsson et Kock 2000; Dussauge et al. 2000; Stuart 2000 ; qui analysent de manière dyadique, les deux types de comportements, s'intéressent essentiellement aux relations concurrentielles et coopératives entre deux acteurs. Or Dagnino et Padula 2002 affirment que la coopétition n'évolue plus uniquement dans une relation dyadique ou réseau simple mais dans une relation pluri-acteurs ou réseaux complexes, reposant sur le partage d'intérêts congruents et la création de valeur. Selon Lado et al. 1997, la concomitance des comportements concurrentiels et coopératifs permet aux firmes de générer une rente économique et d'améliorer leur position concurrentielle¹⁷⁰.

2.3. Typologie de la coopétition

Dagnino et Padula (2002) proposent une typologie des comportements coopétitifs qui peuvent impliquer :

- deux entreprises (coopétition dyadique ou « dyadic cooperation ») ou plus de deux (coopétition réticulaire ou « network cooperation ») ;
- porter sur une seule activité ou sur plusieurs¹⁷¹.

Cette distinction permet de proposer la typologie suivante (cf. tableau ci-après) :

¹⁶⁹Dagnino G. B., Le Roy F. et Yami S., La dynamique des stratégies de coopétition , *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, N°76, 2007, pp.95-97.

¹⁷⁰Salvetat David et al, op.cit., pp. 1-2.

¹⁷¹ Ayerbe Cécile et Azzam Jamal eddine, Brevet et coopétition dans les pratiques d'innovation ouverte : Le cas des patents pools, *XXIe conférence de l'AIMS*, Lille 4, 5,6 Juin 2012, pp.5-6.

Tableau 21 : Typologie de la coopération

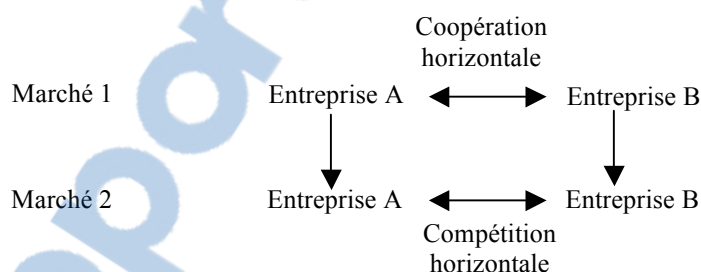
		<i>Nombre d'entreprises impliquées</i>	
		<i>Deux</i>	<i>Plus de deux</i>
<i>Activités la chaîne de valeur</i>	<i>Une seule activité</i>	Coopétition dyadique simple	Coopétition réticulaire Simple
	<i>Plusieurs activités</i>	Coopétition dyadique complexe	Coopétition réticulaire Complexe

Source : Dagnino G.B. et Padula G., *Coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics for value creation*, EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8-10 May, 2002, p.30.

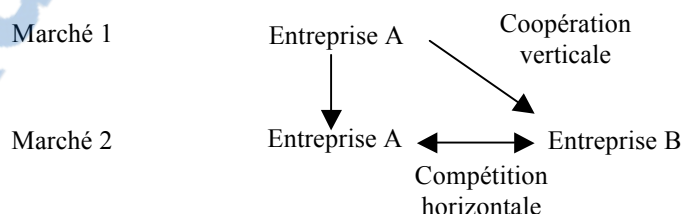
Un autre élément clef de typologie concerne le type de relations établies entre acteurs. La littérature oppose les relations horizontales et verticales. Selon Fernandez et Le Roy (2009), la première ne tient compte que des relations entre des concurrents directs ayant une offre de produits comparables. Tandis que la deuxième s'entend à des relations verticales qui rassemblent simultanément compétition et coopération entre « complémentaires » qui ne sont pas nécessairement des concurrents directs¹⁷² (cf.fig. ci-dessous).

Figure 34 : Topologie des relations de coopération

A. La coopération avec coopération horizontale



B. La coopération avec coopération verticale



Source : Pellegrin Boucher E. et Le Roy F., 2006, op.cit, p.100.

¹⁷²Le Roy F., Yami S. et Dagnino G., *La coopération: une stratégie pour le vingt-et-unième siècle*, in Le Roy F. et Yami S. (dir.), *stratégies de coopération: rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles, DeBoeck, 2010, pp.17-28.

Plusieurs recherches insistent fortement ces dernières années sur la nécessité de l'adoption de cette stratégie. Elles mettent en avant diverses raisons pour justifier l'intérêt de ses stratégies et le recours à ce nouveau mode relationnel.

2.4. La nécessité de la coopération

Un des consensus majeurs émanant des travaux sur la coopération, réside dans les effets de la coopération sur la performance des firmes. Bengtsson et Kock (2000), montrent que la « coopération » est la « *relation la plus avantageuse entre concurrents* », permettant de bénéficier à la fois des avantages des relations coopératives et concurrentielles. Comme l'affirment plusieurs auteurs ; Lado et al, 1997 ; Le Roy et al, 2008 ; Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009 ; la coopération incite les firmes à s'améliorer pour maintenir leur compétitivité, alors que la coopération permet l'accès à des ressources nouvelles. Grâce à un comportement coopératif, les firmes peuvent :

- développer des produits plus rapidement ;
- augmenter le niveau de leurs ventes sur des produits complémentaires ;
- maintenir un haut niveau de satisfaction des clients ainsi qu'une gamme plus large de biens et de services¹⁷³.
- bénéficier des avantages liés à la réduction des coûts et des risques par la formation d'alliances stratégiques, ce qui permet d'améliorer la compétitivité des firmes¹⁷⁴.

Selon le tableau ci-dessous, plus une entreprise a une position forte sur le marché, plus elle sera tentée d'adopter un comportement compétitif. Plus une entreprise a besoin de ressources extérieures, plus elle sera tentée d'adopter un comportement coopératif. C'est donc dans le cas où une entreprise a une position forte sur le marché tout en ayant besoin d'un apport de ressources extérieures qu'elle choisit une stratégie de coopération.

¹⁷³Pellegrin Boucher E. et Le Roy F., 2006, op.cit.pp. 99-100.

¹⁷⁴Chien T.H. and Peng T.J., Competition and Cooperation Intensity in a Network: A Case of Study in Taiwan Simulator Industry , *Journal of American Academy of Business*, 2005, Vol.7, N°2, pp. 150-156.

Tableau 22 : Les relations entre concurrents

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoin en ressources extérieures	Fort	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Source : Adapté de Bengtsson M. and Kock S., Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks , *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1999, Vol. 14, N°3, p.180

Plusieurs facteurs poussent les entreprises à adopter des relations simultanées d'agression et de coopération. Toute entreprise peut, à un moment ou à un autre, améliorer ses performances par des mouvements agressifs comme une baisse de prix ou l'introduction d'un nouveau produit. En ce sens, obtenir un avantage sur les concurrents et renouveler régulièrement cet avantage est une condition de survie et de développement de l'entreprise (chapitre1). Dans le même temps, de nombreuses raisons conduisent les firmes concurrentes à coopérer (chapitre3). Une des raisons principales est l'hétérogénéité des ressources¹⁷⁵. Une deuxième cause de la coopération entre firmes concurrentes est l'existence de réseaux (Comme nous l'avons déjà expliqué au chapitre 3). Les facteurs qui poussent à la compétition et ceux qui poussent à la coopération ne sont pas séquentiels mais simultanés, ce qui conduit les entreprises à ne pouvoir négliger ni la compétition ni la coopération. Elles sont donc amenées, de façon paradoxale, à considérer que leur meilleur partenaire potentiel... est leur concurrent le plus acharné. Plus une entreprise est en situation de rivalité avec une autre entreprise, plus elle a potentiellement intérêt à coopérer avec cette entreprise¹⁷⁶.

La coopération au niveau micro a reçu une attention faible ; rares sont les recherches qui s'intéressent à comprendre, la façon dont la coopération est managée, concrètement, au sein des entreprises, alors qu'elle est une préoccupation centrale des directions générales quand elles veulent développer des stratégies de coopération .

Selon Josserand et Perret (2003), cette nouvelle relation nécessite la mise en place de nouveaux dispositifs de management, qui permettent de développer simultanément des comportements concurrentiels et coopératifs.

¹⁷⁵Bengtsson M. and Kock S., 1999, op.cit, p. 178-190.

¹⁷⁶Pellegrin Boucher E. et Le Roy F., 2009, op.cit, pp. 100-101.

3. Le management de la coopération : séparation et coexistence des pôles opposés

Les relations d'alliances entre firmes concurrentes sont un phénomène en forte croissance, elles deviennent donc la stratégie relationnelle à privilégier par les dirigeants pour augmenter la performance de l'entreprise. Cependant, cette nouvelle représentation des relations entre firmes concurrentes pose de vrais problèmes managériaux, à la fois au niveau individuel et au niveau collectif. Plusieurs auteurs ont montré que lorsque les firmes sont en situation de coopération, il est préférable d'éviter que ce paradoxe soit internalisé au niveau des individus, lesquels ne doivent gérer qu'une seule dimension, soit coopérative soit concurrentielle. Au sein de l'organisation, les deux types d'interaction sont ainsi divisés entre activités différentes : « *The two different types of interaction are not divided between counterparts but between activities, as it is impossible to compete and cooperate with the same activity* »¹⁷⁷. Cette séparation des activités correspond, soit à des unités fonctionnelles différentes, soit à des produits ou des unités de marchés distincts.

En effet, en raison de la difficulté à distinguer les niveaux d'activité sur lesquels la coopération et la concurrence interviennent : « *Simultaneous cooperation and competition can, however, give rise to internal disagreement and it can be difficult to separate the activities where competitors interact in competition and in cooperation* »¹⁷⁸. Les entreprises doivent séparer chacune de ces relations en leur sein. Une façon de séparer ces deux modes relationnels est de développer des relations de compétition sur certains marchés et des relations de coopération sur d'autres¹⁷⁹. Une autre façon de les séparer consiste à coopérer sur certains éléments de la chaîne de valeur et s'affronter sur d'autres. Deux entreprises peuvent ainsi travailler en commun sur la R&D tout en se concurrençant très fortement sur les produits finaux. D'autres fonctions peuvent être mutualisées comme le marketing dans le cas de la promotion d'une marque commune ou dans le cas de l'approvisionnement¹⁸⁰.

¹⁷⁷Bengtsson M. and Kock S., 2000, op.cit., p. 410.

¹⁷⁸ Ibid. p. 415.

¹⁷⁹Pellegrin Boucher E. et Fenneteau Hervé, « Le management de la coopération » Le cas du secteur des ERP, *revue française de gestion*, 2007, Vol.176, N° 7, pp.112.115.

¹⁸⁰ Fernandez Anne-Sophie et Le Roy Frédéric, Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV, *revue française de gestion*, 2010, Vol.5, N° 204, pp.158-159.

SECTION 2. COOPETITION ET PERFORMANCE DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE

De ce fait, les stratégies coopétitives sont inévitables, mais au même temps les plus complexes. L'une des questions importantes serait de savoir si la stratégie de «coopétition » peut être efficace quel que soit le contexte d'évolution de la firme. Il semble donc nécessaire de développer ces logiques coopétitives au sein d'un contexte favorable (là où les facteurs sont propices pour l'adoption d'une telle stratégie). Pour répondre à ce questionnement, on va se référer au courant de la dynamique concurrentielle.

1. Coopétition et dynamique concurrentielle

Dans cette partie, nous cherchons à savoir quels sont les facteurs influençant le choix du comportement coopétitif. Selon l'étude de la dynamique concurrentielle (chapitre 1 et 3) trois facteurs-clés nous ont paru incontournables comme étant à même de favoriser l'adoption d'un comportement coopétitif de la part de la firme. Il s'agit de la concurrence multipoints et les réseaux ainsi la concentration industrielle.

1.1. Les effets de la concurrence multipoints sur le comportement coopétitif

Comme on a vu dans la partie précédente (chapitre 3), la concurrence multipoints a pour effet principal de décroître l'intensité de la rivalité entre les firmes et faire preuve de tolérance mutuelle, en réduisant l'agressivité concurrentielle entre elles au sein de chacun des marchés sur lesquels elles sont en compétition¹⁸¹. Ainsi, les travaux des économistes e.g. Douglas et Whinston, 1990 ont montré que la concurrence multipoints augmente la capacité des firmes à coopérer¹⁸². Par exemple, il est partagé l'idée que les résultats d'une collusion seraient même beaucoup plus faciles à maintenir en cas de contacts multimarchés. Ces contacts faciliteraient la coordination tacite et la compréhension mutuelle¹⁸³.

Cependant récemment, des travaux opposant les résultats de la « tolérance mutuelle » ont vu le jour. Par exemple Boecker, Goodstein Stephan et Murmann, (1997) ainsi que, Yu et Cannella Jr. (2005), considèrent que la théorie de la concurrence multimarchés donne aux

¹⁸¹ Notre réflexion.

¹⁸²Douglas B.B. and Whinston M.D., Multimarket Contact and Collusion Behavior, *The Rand Journal of Economics*, 1990, Vol.21, N°1, pp.1-26.

¹⁸³Scott J. T., Multimarket contact among diversified oligopolists, *International Journal of Industrial Organization*, 1991, Vol.9, N°2, pp. 225-238.

multinationales l'option de répondre aux attaques causées par une firme rivale multinationale, non pas seulement dans le pays où a lieu l'action, mais aussi dans d'autres pays où elles se rencontrent toutes les deux. Ainsi selon Sanou F. H. (2012), la propension agressive de la firme sera d'autant plus forte qu'elle est présente sur plusieurs marchés car la présence sur plusieurs marchés renforce la capacité de nuisance de la firme¹⁸⁴. Cette forte capacité à nuire procure à la firme une plus grande assurance dans l'initiation de ses actions concurrentielles, mais lui donne aussi une plus grande capacité de réactions aux actions concurrentielles des rivales, ce qui l'encouragera à être agressive. Une entreprise qui existe sur plusieurs marchés peut à l'opposé des firmes qui sont sur un seul marché, faire face à des situations concurrentielles ou conflictuelles plus difficiles¹⁸⁵.

Selon ces deux approches opposées, on déduit que le contexte multimarchés procure donc à la firme une forte capacité agressive vis-à-vis de ses concurrentes, et une résistance positivement anormale face au comportement agressif des autres firmes. Mais aussi un réel facteur de la coopérativité. Ce qui nous amène à dire que la concurrence multipoints encourage l'adoption d'un comportement coopératif.

1.2. Les effets des réseaux sur le comportement coopératif

nous avons déjà montré à travers le chapitre 3, que les relations réseaux encouragent l'adoption de deux approches opposées combinant à la fois : concurrence et coopération au sein des relations dyadiques et multiples entre firmes. Dans cette perspective, ces firmes chercheraient à avoir le soutien de leurs alliées même concurrents, afin d'éviter les aléas du marché et réduire les incertitudes qui pèsent sur leurs activités, tout en se concurrençant sur d'autres activités : à savoir la coopération qui semble être la pratique la plus courante au sein des réseaux avec des dosages variables des deux extrêmes du continuum « compétition-collaboration »¹⁸⁶.

1.3. La relation entre la concentration industrielle et le comportement coopératif

Selon Zhao et Zou, 2002, la notion de concentration industrielle dénote de la présence d'un pouvoir de marché dont jouissent uniquement un petit nombre de firmes. Une concentration industrielle forte (c'est-à-dire moins il y'a de concurrents) synonyme de situations oligopolistiques ou duopolistiques. Dans cette optique, Roy Pierre et Yami Saïd (2006) soulignent que dans les situations oligopolistiques, les firmes disposent de dotations

¹⁸⁴Boecker W. and al., Competition in a multimarket Environment: The Case of Market Exit, *Organization Science*, 1997, Vol.8, N° 2, pp.126-14

¹⁸⁵ Sanou Famara Hyacinthe, 2012, op.cit, pp.11-13.

¹⁸⁶ Notre réflexion

comparables en ressources et ciblent sensiblement les mêmes clients sur le marché. L'une des conséquences directes de ce constat réside dans l'existence d'une forte interdépendance unissant les firmes d'un même secteur d'activité (cf. tableau suivant). La conscience de l'interdépendance existant entre firmes concurrentes peut en effet déboucher sur des comportements collusifs et des actions coopératives entre les acteurs du marché¹⁸⁷.

Tableau 23 : Les différentes formes d'interdépendance

		Nombre de vendeurs		
		Un seul	Petit nombre (≥ 2)	Nombreux
Nombre d'acheteurs	Un seul	1. Monopole Bilatéral	2. Oligopole Commensaliste	3. Pure monopsonie
	Petit nombre (≥ 2)	4. Oligopole Régulé	5. Oligopole bilatéral	6. Oligopsonie
	Nombreux	7. Pur monopole	8. Oligopole homogène ou différencié	9. Compétition pure

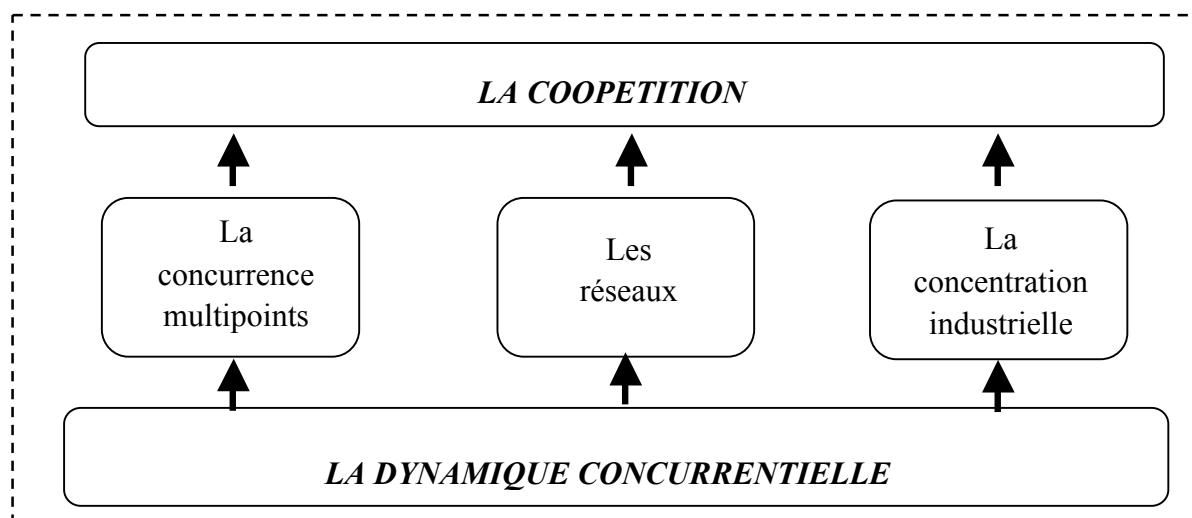
Source : d'après Pennings J.M., "Strategically interdependent organizations" in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design*, NY: Oxford University Press, 1981, Vol.1, p.435.

Cependant, il est également pensé que l'existence des deux niveaux de marchés (*i.e.* focal et global) permet de nuancer les résultats des travaux précédents admettant globalement l'existence d'une relation négative entre la concentration industrielle et la propension à la concurrence de la firme. Selon Sanou F. H. (2012) dans le cas de l'industrie de la téléphonie mobile, la concentration industrielle diminuera le comportement agressif de la firme au sein de marché focal conformément au point de vue communément partagé; mais elle l'accroîtra sur son marché global. Du fait de la concentration industrielle élevée sur son marché focal, de la difficulté à initier des actions concurrentielles et à acquérir des parts de marché sans avoir à subir des pertes énormes qui pourraient déclencher une guerre de prix dévastatrice pour l'ensemble du secteur, les firmes seront plutôt agressives à l'extérieur de leur marché d'origine, ce qui accroîtra leur agressivité concurrentielle globale.

¹⁸⁷ Roy Pierre et Yami Saïd, Stratégie de rupture dans un oligopole Le cas des salles de cinéma, *revue française de gestion*, Vol.8, N°167, 2006, pp.158-159.

La concentration industrielle peut donc être perçue pour les firmes comme facteur de coopétitivité tant sur le marché focal que sur le marché global¹⁸⁸.

Figure 35 : Les facteurs de la coopétition selon le courant de la dynamique concurrentielle



Source : Etabli par nos soins.

2. Coopétition : quelle performance pour la perturbation stratégique?

L'objectif de cette partie est de questionner l'intérêt d'une stratégie de coopétition pour la performance d'une perturbation stratégique. Il s'agit d'étudier les effets de la coopétition sur la performance des axes de la perturbation stratégique (voir le deuxième chapitre). Justement, l'innovation est le seul moyen qui permet aux entreprises d'introduire une perturbation stratégique et par conséquent de concrétiser ses deux axes. A cet effet, Chesbrough (2003, 2006) ; Chesbrough et Appleyard (2007) soulignent que les relations coopétitives se justifient par des impératifs d'innovation, qui sert dès lors dans une vision relationnelle à long terme à la réalisation de la perturbation stratégique¹⁸⁹ (cf.fig.ci-dessous). En effet, la plupart des entreprises désireuses d'innover doivent pour cela développer des relations d'alliance avec les concurrents, car cette relation s'impose à des firmes aussi puissantes que IBM et Microsoft, tout aussi bien qu'aux entreprises de taille plus petite, l'innovation est moins le fait d'une entreprise isolée que « le résultat d'une combinaison de coopérations entre plusieurs

¹⁸⁸ Sanou Famara Hyacinthe, op.cit, 2012, pp.6-9.

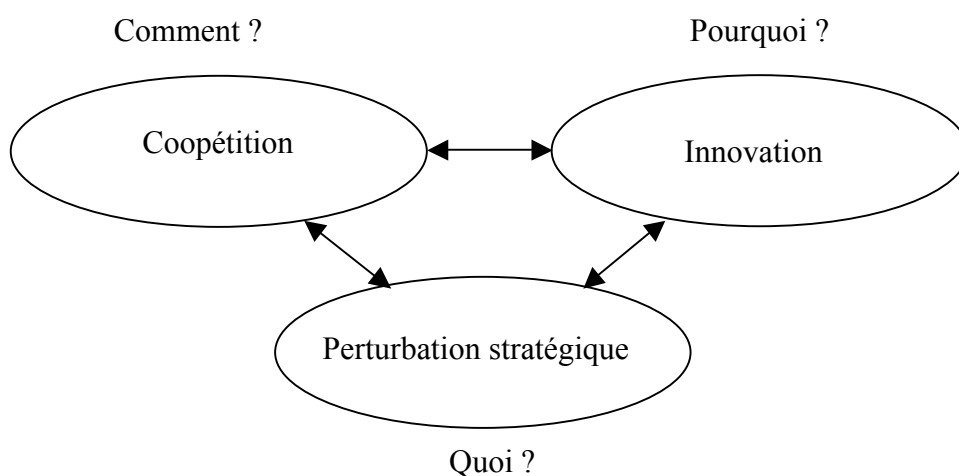
¹⁸⁹Pellegrin Boucher E. et Gueguen G., op.cit., pp.115-116.

entreprises qui participent à faire émerger les nouveaux produits, les nouveaux standards et les nouvelles formes de consommation de demain»¹⁹⁰.

Effectivement, beaucoup de recherches antérieures montrent que la coopération avec les concurrents a un impact positif sur les performances d'innovation. Belderbos et al. (2004) montrent que la coopération avec les concurrents a un impact positif sur la croissance de la productivité du travail ainsi que sur la croissance des ventes innovantes par employé¹⁹¹. Les résultats de Tomlinson (2010) montrent que des liens coopératifs horizontaux sont un facteur explicatif significatif de la performance d'innovation d'une entreprise¹⁹². Ainsi, les résultats de Neyens et al. (2010) montrent qu'il y a un impact positif des "alliances stratégiques continues" avec les concurrents sur la performance de l'innovation radicale¹⁹³.

Enfin, dans une étude plus récente, Frédéric Le Roy et al. (2013) confirment ainsi les résultats précédents. Ils montrent également que la coopération avec les concurrents a un impact important sur la performance de l'innovation radicale.

Figure 36 :L'interaction coopérative innovatrice dont la réalisation de la perturbation stratégique



Source : Etabli par nos soins.

¹⁹⁰ Moore, op.cit., 1993.

¹⁹¹Belderbos R., Carree M. and Lokshin B., Cooperative R&D and Firm Performance, *DRUID Summer Conference, Elsinore*, Denmark, June 14-16, 2004.

¹⁹²Tomlinson P. R., Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing, *Research Policy*, 2010, Vol.39, N°6, pp.762-775.

¹⁹³ Le Roy Frédéric et al., Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour la performance d'innovation produit en PME ?, *11ème congré international francophone en entrepreneuriat et PME*, 2012, p.5.

2.1. Coopétition et modification radicale de la valeur pour le client (Offre produit/service)

En opposition aux approches classiques de la stratégie, où les jeux sont à somme nulle, Brandenburger et Nalebuff (1996) utilisent la théorie des jeux pour montrer que la coopétition s'inscrit dans une conception dans laquelle il n'y a que des gagnants, de fait les entreprises préfèrent « gagner à plusieurs » plutôt que ne pas gagner du tout. En effet, un nouveau produit qui touche le maximum d'utilisateurs a de fortes chances de perdurer face à d'autres¹⁹⁴. Les alliances entre concurrents, dès lors, favorisent 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 coopétitives deviennent de plus en plus indispensables pour accompagner les entreprises à apporter toujours du nouveau aux clients et d'offrir aux utilisateurs des produits radicalement différents compatibles avec l'évolution de leurs exigences en intégrant différentes technologies¹⁹⁵. Le tableau ci-dessous offre une représentation équitable d'un certain nombre d'alliances récentes entre coopétiteurs dans le secteur de l'automobile qui ont donné lieu à la création des nouveaux produits.

Tableau 24 : Exemples empiriques sur la coopétition dyadique: accords récents dans l'industrie mondiale de l'automobile

Accord dyadique	Produits communs
BMW Daimler-Chrysler	Moteurs pour Mini et Pt Cruiser
Volkswagen Porsche	véhicule utilitaire sport (SUV) Marché haut de gamme
PSA Renault	Moteurs et boîte de vitesses automatique
PSA Toyota	Voitures compactes (début 2005)
Opel Suzuki	Micro Monospace (Agila et Wagon R+)
Opel Renault	commercial Les véhicules légers

¹⁹⁴Gomes-Caseress B., Group versus group: How alliance networks compete, *Harvard Business Review*, 1994, Vol 72, N°4, pp. 62-74.

¹⁹⁵ Le Roy Frédéric et Marc Robert et Frank Lasch, Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ? *Revue française de gestion*, 2013, Vol.3, N°232, pp.4-6.

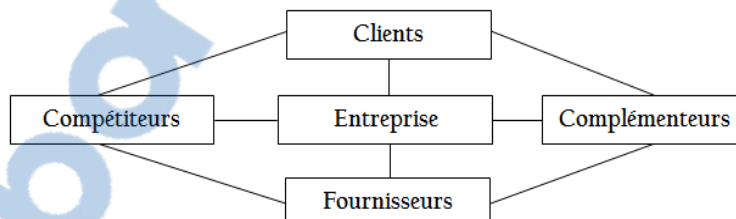
FIAT PSA	Monospace (FIAT Ulysse, Lancia Z, Peugeot 806) Véhicules utilitaires légers
FIAT GM	Plan Produit Groupes motopropulseurs (moteurs + Transmissions)
Honda Isuzu	Moteurs diesel Type à rail Commun

Source: Traduit de Dagnino Giovanni Battista, *Coopétition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value ceation*, The European *Academy of Management Second Annual Conference - Innovative Research in Management* Stockholm, 9-11 May 2002, p.31.

2.2. La modification de la chaine de valeur de l'entreprise

En se fondant sur la théorie des jeux, Brandenburger et Nalebuff (1996) utilisent le « réseau de valeur » pour indiquer que, l'entreprise focale n'est plus amenée à considérer les autres acteurs du réseau comme des rivaux ou comme des partenaires (cf.fig.ci-dessous). Elle doit se demander quels sont les acteurs qui peuvent être ses « complémentaires », ceux qui sont capable de repenser la chaine de valeur de l'entreprise au sens large c'est-à-dire, « *dont le produit confère une valeur plus grande, aux yeux des clients, au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul* »¹⁹⁶.

Figure 37 : Le réseau de valeur



Source : Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J., *La coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996, p.25.

Suivant ce raisonnement théorique, plus un concurrent est dangereux, plus il est un partenaire intéressant étant donné qu'il développe des ressources similaires, ou très fortement complémentaires, ce qui en fait également un acteur capable d'offrir des produits comparables aux siens aux mêmes consommateurs. Dans cette perspective, par le fait du regroupement d'un grand nombre de ressources et compétences diverses, les stratégies coopétitives représentent un énorme coefficient de partages et de complémentarités des ressources entre les

¹⁹⁶ Le Roy F. et al., op.cit, 2012, p.5.

firmes (innovations, activités de R&D, réductions des coûts, etc.), ce qui permet de revisiter et de réaménager radicalement la chaîne de valeur de l'entreprise et donc de réaliser autrement ses étapes¹⁹⁷.

La mise en œuvre des stratégies de coopération et leur management sont essentielles, puisque la réussite d'un projet d'innovation entre concurrents dépend grandement de sa gestion organisationnelle et opérationnelle¹⁹⁸. Cependant, la coopération, qui implique l'union de deux forces opposées, dans la même réalité, est une source de paradoxes et de dysfonctionnements. Ces tensions peuvent provenir du conflit entre le fait de générer des « bénéfices communs » et de s'approprier des « bénéfices privés »¹⁹⁹. Ce qui nous conduit à nous interroger sur la viabilité de ce type de stratégie.

3. La gestion des tensions coopératives : quelques approches managériales

3.1. L'instabilité de la coopération

Les tensions coopératives naissent de plusieurs sources, selon Fernandez A.S., Le Roy F. & Gnyawali D. R. (2011), les sources principales sont celles dues aux risques de transfert d'informations confidentielles et aux risques d'imitation technologique. L'alliance peut être envisagée comme un moyen d'entrer chez un concurrent pour mieux le combattre, le contrôler, et, à terme, l'affaiblir. A cet effet, Dyer et Singh 1998 ; Gnyawali et Park, 2009 affirment que la coopération est paradoxale dans le sens où les alliées ont besoin de partager des ressources pour atteindre les objectifs de la coopération, mais dans le même temps ont besoin de protéger leurs compétences centrales pour rester compétitifs. Ainsi, d'autres types de tensions augmentent avec la coopération, celles de la distribution de la valeur créée est particulièrement critique. Chaque partenaire coopérera mais il essaiera également de gagner plus que l'autre, ce qui crée des tensions entre la création et l'appropriation de la valeur²⁰⁰.

Ces tensions impactent et contraignent les relations entre les partenaires²⁰¹. Par suite, la solution stratégique n'est pas de choisir entre la compétition et la coopération mais de manager les tensions entre ces deux forces afin de maintenir l'équilibre entre elles²⁰².

¹⁹⁷ Prévot Frédéric, Coopération et management des compétences, *revue française de gestion*, 2007, Vol.7, N°176, p.183-202.

¹⁹⁸ Gnyawali D.R., He J. and Madhavan R., op.cit., pp.386-398.

¹⁹⁹ Khanna T., Gulati R. et N. Nohria., The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 1998, Vol.9, N°3, pp.193– 210.

²⁰⁰ Cassiman B., Di Guardo M. C., and Valentini V., Organizing R&D projects to profit from innovation: insights from co-opetition, *Long Range Planning*, 2009, Vol.42, N°2, pp.216-233.

²⁰¹ Padula G., Dagnino G. B., Untangling the rise of co-opetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management & Organization*, 2007, Vol.37, N°2, pp.32-52.

²⁰² Clarke-Hill C., op.cit., pp.1-21.

3.2. Manager les tensions concurrentielles

Beaucoup de travaux en management stratégique fournissent une base très utile pour comprendre les tensions et les approches managériales potentielles de la coopétition, mais il existe peu d'études sur la mise en œuvre de ces stratégies et la façon dont sont effectivement managées les tensions de la coopétition, ce qui est un problème d'autant plus important que l'intérêt des firmes pour la coopétition augmente²⁰³.

En effet, ces tensions continues génèrent de l'irrégularité, de l'instabilité et des comportements imprévisibles, mais en même temps ils encouragent l'innovation et la créativité²⁰⁴. A cet effet, il ne s'agit pas de nier l'existence des forces contraires que sont la coopération et la compétition, ni de chercher à supprimer l'une ou l'autre, ni à baisser la compétition pour augmenter la coopération ou à augmenter la compétition pour baisser la coopération, mais de les maintenir en équilibre²⁰⁵. Comme le souligne Chen et al. 2007 l'implication du management est donc importante pour toutes les initiatives stratégiques mais encore plus pour la coopétition. Chen et al. 2008 explique que le leadership managérial, le développement de la confiance et de l'engagement de long terme apparaissent comme des facteurs critiques pour expliquer le succès des stratégies coopératives afin que le paradoxe produise des effets positifs pour chaque partenaire et ainsi, les transformer en une source d'avantages concurrentiels plutôt qu'en une source de conflits potentiels²⁰⁶.



²⁰³Walley K., Co-opetition: An introduction to the subject and an agenda for research, *International Studies of Management and Organization*, 2007, Vol.37, N°2, pp.11-31.

²⁰⁴ Stacey R., *Strategic Management & Organizational Dynamics: the challenge of complexity*, Harlow, Pearson Education, 2000.

²⁰⁵ Fernandez Anne-Sophie et Le Roy Frédéric, Manager la coopétition pour l'innovation dans les industries de haute technologie : L'avènement de l'équipe-projet coopérative, *XXIème conférence de l'AIMS*, 2012, pp.5-6.

²⁰⁶ Fernandez A.S., Le Roy F. & Gnyawali D. R., Sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne, *Vingtième Conférence de l'AIMS*, Nantes, 2011, pp. 3-7.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

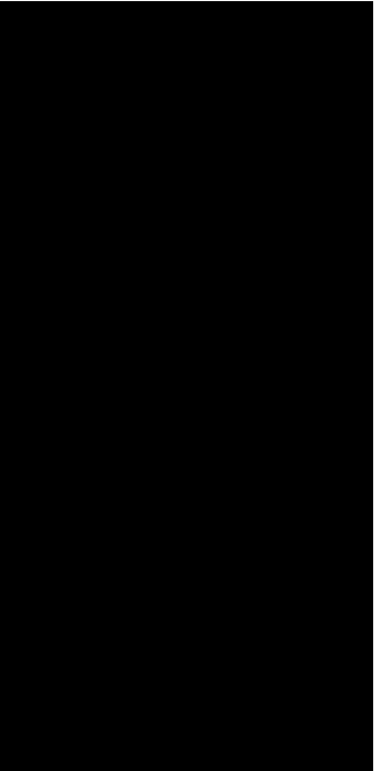
Le thème de la perturbation stratégique, malgré son intérêt, reste encore un sujet peu traité en management stratégique. Les nouvelles approches des relations entre firmes et tout particulièrement la coopération permet donc d'y apporter un regard neuf.

En s'appuyant sur le courant de la dynamique concurrentielle à travers notamment la concurrence multimarchés et les industries de réseaux, les coopérations entre rivaux sont devenues les stratégies relationnelles les plus performantes entre acteurs. Comme le souligne Dagnino et Padula, 2002 le concept de coopération propose une approche innovante dans l'analyse des relations entre firmes. Il définit un comportement hybride incluant coopération et concurrence. Le rapprochement de ces deux concepts, à priori, contradictoires marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche.

De l'hypercompétition à l'hypercoopération, dans ce nouveau contexte la perturbation stratégique exige aujourd'hui à concilier agression et coopération. En adoptant une stratégie de coopération, les entreprises bénéficient à la fois de l'agression qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire. Elles n'ont pas intérêt à baisser la compétition pour augmenter la coopération ou à augmenter la compétition pour baisser la coopération, mais à augmenter simultanément la compétition et la coopération avec le même partenaire adversaire.

En effet, selon plusieurs auteurs dont notamment Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983, il est désormais difficile, voire impossible, pour l'entreprise perturbatrice d'avoir une stratégie individuelle, agir collectivement entre concurrents semble devenir un mode relationnel privilégié dans le contexte économique contemporain. A cet effet, la firme se trouve à la croisée de deux orientations : collaborer avec les concurrents expose l'entreprise à d'éventuels risques, mais cette coopération lui permet de bénéficier d'avantages importants. Si elle ne coopère pas avec ses concurrents, elle risque de rater une révolution technologique ou ne pas avoir des produits qui correspondent aux standards qui s'imposent, par suite elle se trouve écartée et marginalisée.

On peut conclure et dire qu'il est aujourd'hui plus que jamais indispensable de comprendre que l'entreprise qui souhaite suivre la perturbation stratégique doit savoir gérer simultanément son destin individuel et son destin commun et pour ce faire, elle a besoin de s'appuyer sur l'approche coopérative qui constitue de notre temps un moyen au service d'un projet coopératif et agressif.



**PARTIE 2 : TERRAIN
D'ETUDE, CADRE
METHODOLOGIQUE ET
RESULTATS DE LA
RECHERCHE**

Cette seconde partie est structurée en quatre chapitres :

Chapitre 5 :
Méthodologie de recherche et terrain
d'étude

Chapitre 6 :
Perturbation stratégique comme
source d'un avantage concurrentiel
pour les entreprises existantes

Chapitre 7 :
Perturbation stratégique comme
source d'un avantage concurrentiel
pour les nouveaux entrants

Chapitre 8 : Discussion des résultats de la recherche

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE

L'explicitation de la méthode de la recherche est une étape fondamentale dans la construction d'un travail scientifique. Le choix d'une méthode doit répondre à un double objectif. D'une part, elle doit être appropriée à la nature et à l'objectif de la recherche ; d'autre part, les techniques mobilisées par cette méthode doivent en assurer la qualité.

Justement, dans cette seconde partie, ce chapitre est consacré à l'épistémologie et à la méthodologie qui ont été mises en œuvre au cours de notre recherche. De même, nous précisons notre périmètre de recherche afin d'éviter toute confusion lors de notre approche empirique.

Nous avons décidé de procéder suivant une approche qualitative exploratoire. Notre travail de thèse consistera à réaliser plusieurs études de cas longitudinales, puis à procéder à une comparaison entre les différents cas d'étude en combinant une approche abductive. Justement, une justification de l'emploi de cette approche sera présentée.

Nous nous attarderons au mode de collecte de données sous-jacent à la démarche méthodologique retenue où nous expliciterons aussi les difficultés rencontrées liées à notre terrain d'étude, se terminant par l'exigence de la triangulation des données. Enfin, une présentation du secteur laitier en Algérie, intégrant celui du yaourt, sera effectuée d'une manière détaillée.

SECTION 1. ARCHITECTURE GENERALE DE LA RECHERCHE ET STATUT DE L'ETUDE DE CAS

1. Une approche exploratoire abductive longitudinale
2. Recours à l'approche qualitative
3. L'étude de cas

SECTION 2. OPERATIONALISATION DE LA RECHERCHE

1. Le choix de la sélection des études de cas : 4 études de cas exploratoires comme stratégie d'accès au réel
2. Le recueil des données
3. Le traitement des données et la validité de la recherche

SECTION 3. LA PRESENTATION DE NOTRE TERRAIN D'ETUDE : L'INDUSTRIE LAITIERE ET DERIVES EN ALGERIE UNE VISION GLOBALE SUR LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PRODUITS LAITIERS FRAIS

1. La consommation du lait et dérivés en Algérie
2. Situation économique laitière et dérivés en Algérie
3. La structure concurrentielle au sein de l'industrie du lait et dérivés en Algérie

SECTION 1. ARCHITECTURE GENERALE DE LA RECHERCHE ET STATUT DE L'ETUDE DE CAS

1. Une approche exploratoire abductive longitudinale

Les recherches en sciences humaines et notamment en management s'articulent autour de deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test²⁰⁷. A cet effet, cherchant à connaître et à comprendre un contexte complexe d'une concurrence intense, empreint d'observations nombreuses, de différentes natures sur les comportements stratégiques adoptés par les acteurs, notre étude est de type exploratoire, il s'agit de « *comprendre plutôt que de décrire systématiquement ou de mesurer* »²⁰⁸; en effet, cette approche tend à saisir la globalité d'un phénomène, plutôt que la stricte décomposition en variables unies par des liens de causalité linéaire²⁰⁹. Ainsi, les faits ont aussi été mis à l'épreuve de la théorie que l'inverse. En d'autres termes, il nous était inconcevable d'apporter en fin de recherche des résultats en décalage avec la réalité quotidienne des acteurs de notre terrain de recherche. Autrement dit, nos questionnements n'auront donc pas émergé uniquement d'une « pure » théorie mais bien d'une théorie avec un ancrage profond dans notre terrain de recherche. De ce fait, nous avons donc adopté une logique de type abductive qui s'est réalisée par un aller-retour constant entre les faits observés sur le terrain et la connaissance conceptuelle issue de notre cadre théorique. Ce qui nous a permis de structurer nos observations sous la forme de conceptualisations théoriques valides et robustes et ainsi productrices de sens, comme le souligne Koenig (1993) « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses... l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures des hypothèses qu'il convient ensuite de tester et de discuter* »²¹⁰. On va ainsi utiliser l'analogie pour rendre compte, illustrer ou expliquer. Cette démarche de comparaison entre études de cas consiste à former un raisonnement fondé sur des rapports ou des ressemblances²¹¹.

²⁰⁷ Charreire S. et Durieux F., *Explorer et tester : deux voies pour la recherche*, in Thiétart R-A., (Coord): Méthodes de recherche en management, 2eme édition, Paris, Dunod, 2002.

²⁰⁸ Kaufmann J.C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.

²⁰⁹ Jodelet D., *Aperçu sur les méthodes qualitatives*, in Moscovici S et Buschini F. (dir.), Les méthodes des sciences humaines, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, pp.139-162.

²¹⁰ Koenig G., *Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques*, éd Fernand Nathan, 1993, p.7

²¹¹ Delattre P. et Thellier M., *Elaboration et justification des modèles*, Paris, Maloine 1979.

Ainsi, Nous avons opté pour une étude longitudinale. Sous forme d'une analyse souvent descriptive que ce soit sur nos acteurs concernés, leurs stratégies adoptées ou sur leurs environnements concurrentiels, l'étude longitudinale peut être accompagnée d'une première analyse d'informations. De plus, selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2007), un des éléments préalables au traitement des données longitudinales est l'écriture d'une monographie. Selon Glaser et Strauss, la monographie permet de réduire les données collectées pour ne retenir que celles nécessaires à la compréhension historique du phénomène observé. Nous avons ainsi suivi la méthode de la « comparaison constante ». Il s'agit de comparer les données empiriques entre elles pour discerner celles qui pourraient être regroupées. Par la suite, de nombreuses comparaisons ont été faites pour identifier les similitudes, les différences et les contrastes.

2. Recours à l'approche qualitative

Il est fréquent de voir s'opposer l'analyse qualitative et l'analyse quantitative. Qu'il s'agisse de « données », de « variables », de « méthodes », ou « d'études ». Dans cette optique, Reichardt et Cook (1979) et Deshpandé, Farley et Webster (1993) distinguent les deux méthodes, la comparaison est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Comparaison entre paradigme qualitatif et quantitatif

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
1. privilégie une méthode qualitative	1. Privilégie une méthode quantitative
2. S'intéresse à la compréhension des comportements humains à partir du cadre de référence des acteurs	2. Recherche les causes et les conséquences des phénomènes sociaux en évitant toute interprétation subjective
3. Approche phénoménologique	3 Approche positiviste logique
4. Observation naturaliste, peu contrôlable	4. Borné, mesure contrôlable
5. Subjectif, vu de l'intérieur, proche des données	5. Objectif, vu de l'extérieur, distancié des données
6. Orienté vers la découverte, exploratoire, descriptif, inductif	6. Orienté vers la vérification, réductionniste, confirmatoire, « inférentiel », hypothético-déductif
7. Orienté vers le processus	7. Orienté vers le résultat
8. Importance de la validité des données « réelles », « riches » et « profondes »	8. Importance de la fiabilité, de données « dures » et « répliquables ».
9. Holistique- Cherche à synthétiser	9. Focalisé- Cherche à analyser

Source : Deshpandé R., Farley J. U. and Webster JR F. E., Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanses firmes : a quadrad analysis, *journal of marketing*, 57 January 1993, Vol.57 N°1, p.25.

Cette comparaison nous indique que le choix du paradigme implique non seulement des choix de méthode, mais aussi des orientations fondamentales ontologiques, épistémologiques. Autrement dit, il s'agit d'un choix au niveau de la logique de recherche.

A cet effet, contrairement aux études faisant appel à un échantillonnage aléatoire, l'analyse qualitative se consacre sur un nombre limité de sujets et ne prétend aucunement à la représentativité statistique. Cette méthode est considérée comme intensive puisqu'elle se limite à un nombre de sujets restreints, tout en recueillant une grande somme d'informations et d'observations sur chacun d'eux et leur contexte²¹². Ce qui permet au chercheur de comprendre en profondeur.

Comme cela a été affirmé par certains auteurs : « *l'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire et limitée d'algorithmes,....etc* »²¹³. D'une manière générale, comme le souligne Glaser & Strauss (1967): « *Il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie* »²¹⁴.

Ainsi, comme le souligne Wacheux (1996) : « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* »²¹⁵.

En effet, les chercheurs avancent que le paradigme qualitatif est plus pertinent pour :

- a. explorer des phénomènes sur lesquels il y a peu de connaissances ;
- b. permettre de mieux comprendre les phénomènes existants;
- c. obtenir des détails approfondis sur un phénomène spécifique par l'investigation²¹⁶.

Le choix d'un paradigme qualitatif dans notre recherche exploratoire comporte deux justifications principales :

²¹² Roy S.N., *L'étude de cas, in B.Gauthier, recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, presse de l'université de Québec, 2003, pp159-184.

²¹³ Paillé.P et Mucchielli.A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 2003, p.27.

²¹⁴ Glaser Barney G & Strauss Anselm L., *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, *Aldine Publishing Company*, 1967, pp. 17-18.

²¹⁵ Wacheux F., *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica, 1996.

²¹⁶ Strauss A. and Corbin J., *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*. *Sage Publications*, 1990.

- L'étude des stratégies perturbatrices se situe encore dans une phase exploratoire et la méthode qualitative nous permettra d'obtenir des détails approfondis sur cette nouvelle stratégie.
- L'objectif essentiel de notre recherche est d'essayer de comprendre comment la dynamique des mouvements concurrentiels incite les entreprises à adopter des comportements proactifs.

3. L'étude de cas

De par la nature même des objectifs poursuivis par notre recherche, il était évident que l'étude de cas devait être l'approche méthodologique à retenir. Selon l'United States General Accounting Office (USGAO), "*Une étude de cas est une méthode d'apprentissage partant d'un exemple complexe, considéré comme un tout dans son contexte, basée sur une compréhension d'ensemble de cet exemple, obtenue par une description et une analyse très détaillée de celui-ci*". Pour reprendre les termes de Roy (2003)²¹⁷, « *l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* ».

La plus fréquemment citée est celle de Yin. Une étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* »²¹⁸.

Yin (2003) présente quatre types de procédés possibles pour mener une étude de cas :

- 1) le cas unique avec une seule unité d'analyse (*holistic, single-case designs*),
- 2) le cas unique avec plusieurs unités d'analyse (*embedded, single-case designs*),
- 3) le cas multiple avec une unité d'analyse (*holistic, multiple-case designs*),
- 4) le cas multiple avec plusieurs unités d'analyses (*embedded, multiple-case designs*)²¹⁹.

C'est dans cette dernière configuration que l'on se situe.

En fait, l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement. Justement, dans notre recherche nous voulons comprendre l'évolution des comportements concurrentiels dans le secteur des PLF en Algérie et interpréter son impact sur le choix stratégique des firmes déjà installées ou des nouveaux entrants.

²¹⁷ Roy S.N., 2003, op.cit., p 166.

²¹⁸ Yin Robert K., *Case study research: design and methods*, Sage publications, 1989, p. 25.

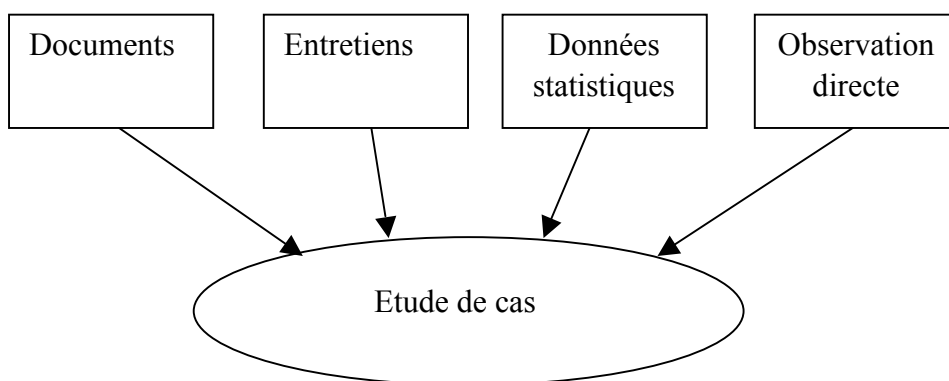
²¹⁹ Yin R.K., *Case study research, design and methods*, 3rd ed., London, Sage publications, 2003, p.78.

L'étude de cas se distingue de l'histoire et de l'enquête. L'étude de cas est appropriée aux objectifs qui visent, dans les situations complexes, à tenter de répondre aux questions "Comment" et "Pourquoi" à partir de l'étude détaillée de cas concrets, comme le souligne Yin. « Lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle »²²⁰.

L'étude de cas offre ainsi au chercheur l'avantage de découvrir et de mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer. L'étude de cas « devient très efficace pour analyser des réalités négligées par la science et que les théories existantes expliquent mal ou seulement en partie »²²¹. L'étude de cas s'avère également une approche à privilégier par le chercheur qui souhaite rendre compte de facteurs difficilement mesurables par le biais d'études quantitatives, puisqu'elle permet de situer les cas visés dans leur contexte en tenant compte de leur propre histoire.

Selon plusieurs chercheurs, notamment Czarniawska-Joerges (1992) et Martin (2002), l'étude de cas se base sur l'utilisation et la combinaison de différentes techniques de collecte des données. Elle peut inclure l'examen de documents, de données statistiques, mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès de personnes directement concernées. (cf.fig.ci-dessous)

Figure 38 : Eléments constitutifs de l'étude de cas



Source : Yin Robert K., 2003, op.cit., p.100.

²²⁰ Ibid., p.20.

²²¹ Roy S.N., 2003, op.cit., p.168.

Tous ces éléments d'information, provenant de la collecte de données, vont ensuite être ordonnés, classés et structurés, pour ensuite être interprétés afin d'en dégager les différents sens ainsi que les symboles significatifs.

Cependant, bien que l'étude de cas comporte plusieurs avantages, certains chercheurs reprochent à l'étude de cas les critiques suivantes :

- l'étude de cas serait peu rigoureuse ;
- ses résultats difficiles à généraliser ;
- ce type de recherche consommerait un temps trop important et produirait des documents volumineux et indigestes au regard de l'intérêt limité des conclusions.

Heureusement, face à ces critiques, quelques actions peuvent être entreprises afin de limiter les lacunes reprochées. Un partage des bonnes pratiques et un travail de codification sérieux des savoir-faires acquis constituent, d'une manière générale dans la pratique scientifique, une bonne garantie. Quoiqu'il en soit, même si elle a ses détracteurs, l'étude de cas reste une pratique de recherche qui garde ses atouts. En fait, Yin (2003) affirme qu'elle a une réelle valeur scientifique du fait, entre autres, du caractère poussé de l'analyse, des multiples observations auxquelles elle donne lieu et des comportements types qu'elle permet d'isoler.

SECTION 2. OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

1. Le choix de la sélection des études de cas : 4 études de cas exploratoires comme stratégie d'accès au réel

L'objectif qui nous guide ici est d'aboutir à la présentation du choix de secteur et des entreprises retenues pour les études de cas. 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 PLF et particulièrement celui du yaourt, d'abord parce que ce secteur est caractérisé par une forte dynamique concurrentielle, ensuite il comporte des firmes avec des positions concurrentielles différentes : leader, challenger et suiveur, ce sont des firmes soit déjà installées dans le secteur, soit des nouveaux entrants, ce qui nous offre plus de choix par rapport à notre objet d'étude.

Suite à cette première démarche d'accès au terrain de recherche, nous avons donc sélectionné nos cas d'étude préliminaires, que sont Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Hodna et Trèfle. Nous avons fait ce choix car ce sont des entreprises qui dominent le secteur du yaourt et ensuite chaque entreprise est différente des autres, ce qui nous permettra d'aboutir à des résultats crédibles. Selon Eisenhardt (1989), il est admis d'ajouter des cas en chemin, lorsque nous trouvons de nouvelles idées. Effectivement, au départ nous sommes partis sur ces 4 études de cas. Cependant, au fur à mesure de l'avancement de notre recherche sur le terrain, nous avons découvert une autre étude de cas qui est complètement distincte des autres entreprises par rapport à son historique et son positionnement puisque c'est un nouveau entrant qui est récent par rapport aux autres, c'est le cas de l'entreprise Ramdy. En plus, nous avons remarqué que Soummam et DDA ont des caractéristiques semblables car chronologiquement ce sont des entreprises qui sont anciennes dans le secteur du yaourt et qui ont presque les mêmes ressources et compétences au niveau national et toutes les deux sont leaders, Soummam par la diversification de la gamme et la capacité de production, DDA leader par le marketing et la distribution. De ce fait, nous avons préféré ajouter l'entreprise Ramdy pour remplacer Soummam.

Ces séries d'enquêtes exploratoires menées auprès des entreprises, nous ont permis de caractériser plus finement le secteur du yaourt au niveau national et de préciser progressivement notre choix. En définitive, nous avons décidé de retenir 4 cas études des PLF qui ont été confrontés à la problématique de la rivalité concurrentielle (avec des sources de perturbation différentes d'une entreprise à une autre : DDA ; Hodna, Ramdy et Trèfle). Nous avons fait ce choix pour avoir une base de comparaison (dans un contexte commun) et pour mieux faire ressortir les différences en terme de stratégies d'acteurs et d'impact. L'analyse transversale entre les cas a pour vocation d'avoir des résultats crédibles sur la compréhension de la manière dont la dynamique concurrentielle encourage l'adoption d'un comportement perturbateur des règles du jeu concurrentiel au sein du secteur de yaourt, quelle que soit sa position, et dans quelle mesure elle constitue une source déterminante d'un avantage concurrentiel.

La présentation des apports des 4 études de cas dans le chapitre 7 et 8 se fera principalement de façon descriptive et analytique s'appuyant sur les parties : 1, 2, 3, 4. L'ensemble est intégré dans la trame commune suivante :

1. Brève présentation de l'entreprise : quelles sont les informations particulières de cette entreprise ? Et quels sont les événements historiques qui ont contribué à son introduction dans le secteur?

2. Les déterminants de la perturbation stratégique: Quels sont les déterminants internes favorisant l'introduction d'une perturbation stratégique des règles du jeu concurrentiel ?

3. Les sources de la perturbation stratégique : Quels sont les fondements de la perturbation stratégique sur lesquels peuvent s'orienter les entreprises pour faire face aux enjeux futurs de la rivalité concurrentielle ?

4. Les implications de la perturbation stratégique: Quel est l'impact de la perturbation stratégique sur l'entreprise perturbatrice, et sur la firme non-perturbatrice et dans quelle mesure s'identifient les facteurs d'échecs qui empêchent l'entreprise d'entreprendre des actions perturbatrices ?

2. Le recueil des données

Comme le souligne Baumard & al.²²² : « *La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* ». Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode de recueil des données consistait à multiplier les sources de données²²³ et à n'utiliser une information, selon le principe de recherche par triangulation, qu'à partir du moment où elle apparaissait au moins dans deux sources de nature différente et au mieux dans trois. Nous avons pu collecter une quantité considérable de données, tant primaires que secondaires et tant qualitatives que quantitatives.

Les données traitées ont été obtenues à partir d'une abondante recherche documentaire et bibliographique, de sources secondaires publiques (articles de journaux de la presse quotidienne régionale et de revues professionnelles), sources privées (documents propres au réseau étudié, rapports d'activité ...), ainsi qu'une immersion complète au sein de l'industrie laitière et spécifiquement dans le secteur des Produits Laitiers Frais, ce qui nous a permis d'avoir une observation participante et non-participante à travers la conduite d'une série d'entretiens semi-directifs auprès des différents interlocuteurs des entreprises étudiées.

²²² Baumard P. et al., *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, In THIETART R-A Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 1999, p.224.

²²³ Eisenhardt K., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, N°4, pp. 532-550.

2.1. Les méthodes de collecte des données

Nous avons retenu deux méthodes qualitatives de collecte de données : la collecte de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés et la collecte de données documentaires.

2.1.1. La collecte de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés (données primaires)

Hoskisson et al. (2000) suggèrent que, les entretiens en face-à-face sont désirables car ils génèrent plus d'informations valables sur les points particuliers. Pour répondre à nos questionnements, la principale méthode de collecte de données retenue est l'entretien. L'entretien est une technique stimulante de recueil de l'information. Il existe trois types d'entretiens : l'entretien non-directif, l'entretien directif et l'entretien semi-directif. Nous avons choisi de recourir à l'usage d'entrevues semi-directives afin de recueillir nos données. Ce type d'entretien s'est avéré être d'emblée le plus approprié pour notre investigation, il se distingue des entretiens non directifs, qui se font de manière très libres, à partir de quelques grandes questions larges, et des entretiens directifs qui se font avec des questionnaires fermés, qui imposent de façon rigide la formulation et l'ordre des questions. L'entretien semi-directif permet au chercheur d'aborder des conversations ouvertes à partir de l'utilisation d'un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définie²²⁴.

A cet effet, l'entretien semi-directif nous a permis tout au long de notre travail d'apporter une richesse et une précision très grande, ainsi, d'approfondir et d'explicitier certains points à travers une plus grande liberté d'expression des individus interrogés. Même si dans certains cas (quand cela s'imposait), nous avons eu recours à des observations non participantes (selon les opportunités). Et parfois, en l'absence de données secondaires, nous avons procédé par entretien créatif : on commence par un entretien non directif puis on relance avec des thèmes qu'on identifie dans le discours de l'interviewé suivant des questions de compréhension, d'investigation et parfois d'implication.

Les personnes que nous avons interviewées ont donné leur consentement libre et éclairé relativement à leur participation à notre recherche donnant le maximum d'informations presque spontanément. Ainsi, nous avons conduit notre recherche de manière consciente et professionnelle. Le guide nous a permis surtout de vérifier que tous les points ont été abordés

²²⁴ Baumard P. et al., *La collecte des données, la gestion de leurs sources*, in Thiétart R.A. (Coord.), *Méthode de recherches en management*, 3ème édition, Paris, Dunod, 2007, p.241.

et de les relancer éventuellement. Les entretiens sont enregistrés et un compte rendu d'entretien est réalisé au plus tard deux jours après l'interview. Ces comptes rendus donnent lieu à une première réflexion, un premier appui pour une seconde entrevue ou une nouvelle idée, ou encore un nouveau contact.

Les paramètres concernant les entretiens ont été déterminés de manière relativement définitive avant le début de ceux-ci. À cet effet, le questionnaire a été élaboré en tenant compte des concepts et des relations à couvrir, découlant du cadre conceptuel des dynamiques concurrentielles entre acteurs économiques dans une perspective de lier ces mouvements aux choix des attitudes perturbatrices des entreprises.

Concernant le déroulement de notre recherche exploratoire, nos entretiens se sont déroulés entre le 8 septembre 2013 au 12 mars 2015. Nous avons mené 42 entretiens d'approfondissement avec 33 personnes (cf. tableaux ci-dessous). Ces entretiens nous ont permis de récolter des informations et des données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives.

Nos entretiens ont été parfois informels, mais très souvent formels soit par l'enregistrement ou par l'écrit selon notre interlocuteur. Nous avons énormément compris et appris sur le fonctionnement du secteur laitier Frais en Algérie (et spécifiquement celui du yaourt), ainsi que, sur le comportement des acteurs et la structuration des enjeux grâce à ces nombreux échanges avec le personnel des entreprises.

Tableau 26: Bilan des 42 entretiens réalisés du 8 septembre 2013 au 15 Janvier 2015

Entreprises	Nombre d'entretiens
DDA	14
Trèfle	12
Hodna	08
Ramdy	08
Total	42

Source : Etabli par nos soins.

2.1.2. La collecte de données documentaires (données secondaires)

Notre recherche en littérature nous a permis de construire une série de questions identifiées autour des axes principaux de départ (approche déductive). Simultanément, les entretiens semi-structurés, lors des différentes conversations, ont fait émerger d'autres idées

intéressantes non listées dans le guide (approche inductive). Ce processus inductif a permis par la suite de mettre en avant de nouvelles variables et ses effets non identifiés dans notre cadrage provisoire.

Nous croyons que cette combinaison d'instruments de collecte de données, entretiens et recherche documentaire est suffisante pour notre recherche empirique.

2.2. Le choix des personnes interrogées

Le choix des personnes interrogées est un moment crucial afin de mener correctement notre travail empirique. 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.

Les personnes ciblées ont été choisies en fonction des informations qu'elles pouvaient potentiellement apporter. Pour chaque information, il apparaît nécessaire de classer ces protagonistes, pour mieux les appréhender et vérifier la validité des informations obtenues.

Ainsi nous avons plusieurs catégories : les informants dans l'organisation, les concurrents, mais également des personnes extérieures (enseignants – chercheurs, ...) rencontrés lors de nos nombreux déplacements. L'intégration – assimilation permet de développer des relations de confiance favorables au recueil d'informations, ou d'analyses plus personnelles. Une même personne peut être interviewée plusieurs fois avec des questions différentes, ces questions étant déterminées par le développement de notre recherche.

De plus, nous avons procédé par un « échantillonnage » dynamique, c'est-à-dire que lorsque la recherche progresse, de nouveaux phénomènes apparaissent, nécessitant souvent d'autres observations (exemple découverte d'un nouvel acteur clef). A mesure que l'analyse se développe, la sélection des situations et des personnes se fait de plus en plus précise et variée, jusqu'à la saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne fasse émerger de nouvelles données et que l'ajout de données n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié²²⁵.

2.3. La gestion des obstacles méthodologiques rencontrés sur le terrain

La sensibilité de la recherche peut devenir une source de difficulté tant pour le doctorant que pour l'entreprise.

²²⁵ Strauss A. and Corbin J., op.cit.

Comme l'actualité nous le montre encore trop souvent, la relation entre le monde de l'Université et celui de l'Entreprise reste un sujet à de très nombreuses discordes, tant du point de vue de la formation que celui de la recherche. Même si les sciences de gestion sont par leur objet de recherche et leur finalité, une des matières les plus proches des entreprises, elles n'en sont pas exemptes.

La rencontre d'intérêts de recherche et d'intérêts privés c'est-à-dire celui des entreprises n'est pas aisée notamment sur le statut de la connaissance. D'une part, le monde de l'Université et de la Recherche peut être caractérisé par des principes d'ouverture, de communication et de diffusions des savoirs, d'autre part, celui de l'entreprise est davantage préoccupé par la protection de ses données et informations.

Dans le cadre de cette recherche, il nous a fallu accéder à des données de natures très variées, assez intangibles et relativement difficiles d'accès en raison de leur nature stratégique du fait, qu'elle se situe aux limites de la légalité (comme le rapprochement informel entre concurrents). Une des principales difficultés de notre travail fut ainsi la nécessité de contourner la « règle tacite d'opacité » dans la profession, en raison du caractère sensible des données à recueillir et en raison, aussi, du fait que tous les acteurs se connaissent, se surveillent et évitent de sortir du discours « politiquement correct », avec tout ce que cela pouvait entraîner comme biais ou comme verrous : soit des informateurs très bavards, mais au discours politisé et non factuel, soit des informants très fermés, de peur que leurs propos ne filtrent ou ne soient déformés.

Pour contourner toutes ces difficultés, il a fallu rassurer nos interlocuteurs, en leur expliquant que notre objectif est seulement d'atteindre des résultats purement scientifiques, et même leur donnons à l'avance le questionnaire (guide d'entretien). Mais aussi en rédigeant des synthèses d'entretiens qui furent validées directement par les informants et donnèrent lieu, parfois, à des entretiens complémentaires plus ouverts. Cette démarche visait à confirmer ou à infirmer les interprétations formulées à partir des premiers entretiens. En outre, cette démarche nous a permis de distinguer le « Off » du discours officiel, mais aussi de rassurer les informants.

3. Le traitement des données et la validité de la recherche

3.1. L'analyse et le traitement des données

Même si l'approche qualitative ne dispose pas des outils statistiques de l'approche quantitative, il est impérieux de faire preuve de grande rigueur pour lire les informations récoltées. En quelque sorte, il va falloir passer ces multiples avis, opinions et représentations

recueillis auprès des sujets à travers des filtres de lecture. Il s'agit de traiter les données récoltées.

3.1.1. L'analyse de contenu

L'analyse de contenu constitue un bon instrument pour rechercher la nature des relations entre les concepts étudiés. Il devient alors possible d'inférer des idées, des concepts, à partir de mots, de codes, de signifiés. La définition des concepts mobilisés dans le cadre conceptuel de la dynamique concurrentielle et la perturbation stratégique ont servi à préparer le questionnaire utilisé auprès des participants afin de recueillir les données pertinentes à notre objet de recherche et aux questions fondamentales qu'elles soulèvent.

Ainsi, la fidélité au contenu livré par les participants a été assurée notamment par l'enregistrement de tous les entretiens ainsi que par leur retranscription de manière intégrale. Les canevas d'entretien par thème et par catégorie de participants ont donc été accessibles en tout temps.

Selon Van de Ven et Huber ²²⁶, comprendre le mieux possible la dynamique de l'objet étudié revient à répondre à trois interrogations : comment émerge-t-il ? Comment se développe-t-il ? Nous souhaitons effectivement comprendre la genèse des mouvements concurrentiels et leurs développements, ainsi que, savoir comment ces interactions concurrentielles contribuent-elles à d'adoption des approches perturbatrices du jeu concurrentiel. Afin d'alimenter nos données, nous nous sommes référés au principe de triangulation des données en multipliant les sources documentaires et les personnes interviewées²²⁷.

3.1.2. La triangulation des données

Miles et Huberman²²⁸ expliquent que la triangulation est une méthode de confirmation des résultats de la recherche et répond à la nécessité de tester les éventuelles explications rivales d'un même « type ». Ces auteurs soulignent qu'il existe cinq formes de triangulation : la triangulation à partir de différentes sources de données (données récoltées auprès de personnes différentes, en des temps et des lieux différents, etc.), de différentes méthodes (observation, entretiens et documentations), de différents types de données (données qualitatives, quantitatives, enregistrements, prises de notes, etc.), de différents chercheurs, et

²²⁶ Van de Ven A., Huber G.P., longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, *Organization Science*, 1990, Vol.1, N°3, pp.213-219.

²²⁷ Eisenhardt, op.cit.

²²⁸ Miles M.B. et Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck, 2003, Traduction française de *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage, 1994.

enfin, de différentes théories. Miles et Huberman (2003) suggèrent d'opter pour différentes formes de triangulations, dans la mesure où ces dernières se complètent en remédiant à différents types de biais.

Dans notre cas, nous nous sommes concentrés sur trois formes de triangulation : une triangulation à partir de différentes sources de données, de différentes méthodes et de différents types de données. Il nous a donc fallu :

- collecter différents types d'informations, à partir de différentes sources de données (les différents protagonistes, des entreprises et lieux différents...);
- collecter des informations de même nature, mais provenant de différentes méthodes de collecte (observation participante et non participante, documentation, entretiens non-directifs, entretiens semi-directifs, entretiens de groupe, études d'archives orales).

Cette triangulation nous a permis une collecte et un stockage systématique d'informations, nous avons progressivement construit une base de connaissances nous permettant de traiter des informations très abondantes. La triangulation a ainsi contribué à élaborer un portrait plus complet, les éléments du contexte étant mis en valeur, les points de vue étant révélés, l'objet d'étude est rendu de manière plus holistique. Rappelons que la triangulation non seulement implique de procéder à des examens multiples d'un phénomène au travers de plusieurs perspectives, mais permet également de modifier radicalement notre compréhension initiale en faisant émerger la pertinence d'autres dimensions et d'autres regards imprévus.

3.2. Le principe de saturation des données

Notre terrain de recherche est un terrain complexe, toutefois les diverses approches qualitatives utilisées nous ont permis d'assimiler de nombreuses connaissances. Dans ce sens, la multiplication des sources d'informations ainsi que l'utilisation de nombreuses méthodes aura confirmé une forme d'expertise acquise tout au long de ces années de recherche. Enfin, cette étude a été, pour nous, une expérience riche puisque la gestion de l'information issue de cette prospective nous a permis de parfaire notre compréhension et on peut dire que la gestion d'informations s'est poursuivie jusqu'à une saturation (relative), on parle de la saturation, lorsque l'analyse considère que la collecte de données supplémentaires n'apporterait rien au phénomène étudié. Glaser et Strauss (1967) affirment que le point de saturation est atteint lorsque rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant n'émerge plus de la collecte des données. Évidemment, la saturation est toujours relative, en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage.

3.3.La validité de nos résultats

Comment pouvons-nous nous assurer de la fiabilité de ce travail qui se base sur un phénomène dynamique ?

Justement, la qualité d'une recherche dépend de la multiplication des sources afin de correspondre le plus fidèlement possible à la réalité (entretiens, analyses documentaires, archives orales et écrites, observations « directes et indirectes »...etc.). En outre, cela permet la fiabilité des informations, la fiabilité signifie selon Drucker-Godard & al., 1999, p.266 : « *s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles* ». Cette fiabilité a été assurée grâce à une triangulation régulière de l'information. La triangulation correspond à une méthode qui permet d'accroître la validité des données et de contrôler les biais inhérents à chaque mode de recueil des données.

L'intérêt de la triangulation est que chacune des méthodes doit combler les limites inhérentes aux autres. Cette triangulation nous a permis de clarifier notre pensée (par réception de données par des voies différentes, chaque voie ayant permis d'affiner l'interprétation), ce qui nous a permis notamment la transparence de notre démarche de recherche et une meilleure fiabilité (ou fidélité) de notre travail.

Ainsi, la fiabilité de recherche repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées.

Pour chaque terrain d'étude, à partir des données validées, une histoire de cas a été rédigée suivant la démarche précédemment définie, puis validée.

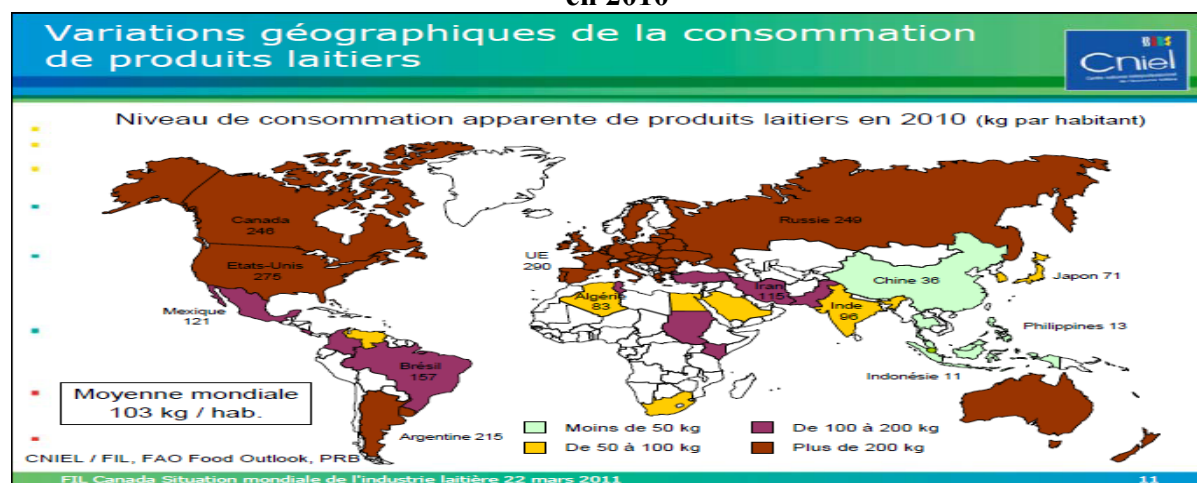
Après avoir précisé notre dispositif méthodologique et avant de détailler nos études de cas, nous présentons maintenant les caractéristiques essentielles du secteur laitier en Algérie.

SECTION 3. LA PRESENTATION DE NOTRE TERRAIN D'ETUDE : L'INDUSTRIE LAITIERE ET DERIVES EN ALGERIE. UNE VISION GLOBALE SUR LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PRODUITS LAITIERS FRAIS

1. La consommation de lait et dérivés en Algérie

Avec un marché annuel estimé à 6 Mds de litres-équivalent-lait par an²²⁹, l'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, la consommation de lait et des produits laitiers par habitant a plus que doublé entre 1969 (54 litres/habitant) et 2012 (120 litres/habitant), et si nous faisons la comparaison avec nos voisins tunisiens (100 l/hab/an) ou encore marocains (47,20 l/hab/an)²³⁰, ce qui dépasserait largement les normes recommandées par l'OMS (90 L/habitant/an). Cependant, elle demeure faible comparée avec certains pays développés où elle atteint 400 litres/habitant/an, la fig. ci-dessous montre que l'Algérie est placée dans la première catégorie où la consommation est faible comparée aux restes. Cette évolution de la consommation est tirée par la croissance démographique estimée à 1.6%/an, et l'urbanisation qui est estimée à plus de 5% /an, s'ajoutant à cela l'amélioration du pouvoir d'achat (4% à 7%/an)²³¹.

Figure 39 : Variation géographique de la consommation apparente de produits laitiers en 2010



Source : FIL et IDF Canada 22-23 mars 2011.

²²⁹ Agroligne, 2013, p.28.

²³⁰ Bouyacoub Ahmed, Le paradoxe de la consommation inégalitaire en Algérie, revue *Les cahiers du Cread*, p.15.

²³¹ Bendimerad Nahida, *Caractérisation phénotypique technologique et moléculaire d'isolats de bactéries lactiques de laits crus recueillis dans les régions de l'Ouest Algérien. Essai de fabrication de fromage frais type «Jben.»*, thèse de doctorat, Université Aboubekr Belkaid Tlemcen Algérie Faculté SNV/STU, 2013, pp.5-8.

Selon une étude de Nielsen Ac²³², le lait détient la première place dans la consommation des boissons après les sodas et les jus, et comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses en lait et produits laitiers occupent la 4^{ème} position avec 119% du total des dépenses des ménages, après les céréales, la viande rouge, les légumes et les fruits frais²³³.

Tableau 27 : La place de dépense du lait et dérivés dans la structure des dépenses totales des Algériens

	Par ménage	Par individu
Produits céréaliers	92%	101%
Viande rouge	258%	284%
Volaille, lapin, gibier, oeuf et poisson	161%	177%
Lait et produits laitiers	119%	131%
Huile et graisse	85%	93%
Légumes et fruits frais	123%	135%
Sucre et produits sucrés	108%	119%
Café, thé et stimulants	100%	110%
Autres dép. alimentaires	122%	135%
global	125%	137%

Source : *Collections Statistiques N° 180 Série E : Economie N° 74, - ALGER – juillet 2013.*

1.1. Place des produits laitiers frais (notamment le yaourt) dans la consommation algérienne

Quant aux PLF, la consommation croit fortement grâce à l'amélioration de la qualité offerte et à la stabilité des prix, notamment les yaourts, 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, tandis qu'un Marocain consomme 23,5kg/an et un Tunisien 23,5kg/an. Un Algérien peut aller jusqu'à 600 à 700 000 tonnes par an²³⁴. (Le tableau ci dessous montre la consommation détaillée des produits laitiers). Selon Cherfaoui 2003 : « *l'aspect qualitatif de la demande se traduit par une différenciation des produits s'appuyant sur des stratégies de fidélisation des clients et de marketing à travers notamment la publicité* »²³⁵.

Néanmoins, cette filière est menacée actuellement par une conjoncture difficile : les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels²³⁶.

²³² AC NIELSEN AMER ALGERIA SARL, 2008.

²³³ Bouazouni O., *Etude d'impact des prix des produits alimentaires de base sur les ménages pauvres algériens*, étude pour le compte du programme alimentaire mondial, 2008, p.31.

²³⁴ Kessi Ahmed, L'hygiène et la qualité, *revue de presse*, 23-27 juin 2013.

²³⁵ Cherfaoui A., *Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition*, Master of science, IAM Montpellier, 2003, p.22.

²³⁶ Leksir Choubaïla, *Caractérisation et contrôle de la qualité de ferments lactiques utilisés dans l'industrie*

Cet accroissement s'est accompagné d'un changement dans la structure de consommation :

- Forte progression du lait pasteurisé (+22,4%),
- Forte baisse du lait frais (-53%),
- Apparition et développement du lait en poudre,
- Forte augmentation des produits laitiers (+76%)²³⁷.

2. Situation économique laitière et dérivés en Algérie

2.1. L'historique de la filière lait

A l'amorce de l'indépendance, donc au début des années soixante, l'industrie laitière proprement dite n'existait pratiquement pas en Algérie. En 1969 a été créée l'ONALAIT hérité de trois unités laitières : la CLO d'Oran et les deux COLAITAL d'Alger et de Constantine, c'étaient des laiteries vétustes qui traitaient en moyenne 151000 l/j²³⁸ de lait frais importé en vrac et mélangé au lait collecté localement. C'est à partir de 1972, qu'un changement de la politique laitière s'est opéré en faveur de la poudre de lait pour plusieurs raisons notables à l'époque notamment sur le gain des quantités, une meilleure maniabilité de la poudre de lait et une réduction des risques d'avarie ou d'acidification. En 1982, ces unités avaient été restructurées en trois offices régionaux : ORELAIT à l'Est, ORLAC au Centre et OROLAIT à l'Ouest, et de nouvelles unités se sont ajoutées progressivement (07 dans les années 80; 05 depuis lors). Enfin, en 1998 toutes ont fusionné pour donner naissance au groupe GIPLAIT, entreprise publique forte qui traite essentiellement à hauteur de 82% sous forme de lait pasteurisé et 18% comme produits laitiers dérivés à partir de poudre de lait importée²³⁹. Toutefois, l'importation a suivi une allure ascendante, de ce fait l'intervention de l'Etat, est devenue impérative en raison du poids des importations. La stratégie a commencé par la mise en place d'un programme national de réhabilitation de la production laitière et s'est renforcée par le lancement du PNDAR en 2000. L'objectif visé par les pouvoirs publics réside dans le développement de la production laitière locale mais aussi sa collecte et sa transformation. D'après les données de la CNMA rapportée par Charfaoui et al., la collecte du lait reste le secteur privilégié des subventions en consommant à elle seule plus de 80% des montants

laitière algérienne, mémoire du magistère, Institut de la Nutrition, de l'Alimentation et des Technologies Agro-Alimentaires Université Mentouri de Constantine, 2012, pp.3-8.

²³⁷ Bou kella M., Les industries agro-alimentaires en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance, Mon tpellier : CIHEAM, *Cahiers Options Méditerranéennes*, 1996, N°19, p.52

²³⁸ Melizi M., *Aspect quantitatif de la production laitière en Algérie*, Thèse de doctorat, Université de Constantine, 1978, p.70.

²³⁹ Bourbouze A., Le développement des filières lait au Maghreb ; Algérie, Maroc, Tunisie: Trois images, trois stratégies différentes, *Agroligne*, 2001, N°14, pp.9-19.

réservés au secteur laitier²⁴⁰.

En relation avec la libéralisation de l'économie, c'est en 2000 que le monopole de ces entreprises publiques de l'importation dans la filière est levé provoquant une reprise de la hausse des quantités importées. Des officines privées d'importation / distribution, et des mini-laiteries très correctement équipées, commencent à investir le secteur. Ces laiteries dont le nombre avoisine les 118 unités, offrent essentiellement des produits dérivés, tels que les yaourts et les desserts lactés²⁴¹. Cependant, une forte concurrence s'est déclenchée à cause de la réduction du niveau de production (-30% entre 2006 et 2007). Depuis cette année, il a été décidé la création d'un office interprofessionnel du lait pour prendre en charge l'approvisionnement des transformateurs en matière première.

En effet, la filière lait a été concernée pratiquement par tous les plans de développement qu'a connus le pays (triennal, quadriennal et quinquennal). Tous ces plans n'ont pas abouti aux résultats escomptés, puisque l'Algérie reste un pays tributaire des importations de poudre de lait pour sa production, le prix étant nettement favorable aux produits importés au détriment de la collecte du lait local²⁴²; d'ailleurs, l'industrie laitière n'assure la collecte et la transformation qu'à titre d'activités accessoires par rapport à la transformation du lait en poudre importé. Cette situation a conduit à une industrie extravertie. Néanmoins, ces politiques ont permis d'asseoir un tissu important d'industries de transformation du lait et dérivés.

2.2. Le paysage industriel laitier en Algérie

Depuis une quinzaine d'années, le marché des produits laitiers en Algérie a connu une diversification en matière d'offre avec l'avènement des laiteries privées ayant investi beaucoup plus dans le segment des dérivés du lait, ce qui a entraîné une forte densité du tissu industriel, réparti sur tout le territoire national.

Les différents segments de l'industrie laitière en Algérie peuvent se présenter ainsi :

- L'importation des matières premières, est confiée à une filiale spécialisée dénommée la 'Milk Trade' une filiale de GIPLAIT, qui assure une part importante de

²⁴⁰Charfaoui M.L. et al. , Le programme national de réhabilitation de la production laitière: Objectifs étaux, Contenu, dispositif mise en œuvre et l'impact obtenus, *Document ITEL V*, 2003, p.12.

²⁴¹ Bourbouze A., op.cit., p.8.

²⁴² Kacimi El Hassani Sawsan, La dépendance alimentaire en Algérie: importation de lait en poudre versus production locale, quelle evolution?, *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing*, Rome-Italy, October 2013, Vol.4 ,N°11, pp .152-157.

l'approvisionnement du marché local. La quantité qui reste est partagée entre un groupe de privés.

- La transformation est assurée par 191 entreprises²⁴³:
 - a. le groupe Giplait avec une capacité de 850 millions de litres/an, dont plus de 90% en lait pasteurisé et le reste en produits dérivés²⁴⁴, assurant 60% des besoins de consommation en grande partie par des importations (poudre de lait et matière grasse de lait anhydre « MGLA »). Ce groupe est composé de 19 filières. Cependant, les usines du groupe public Giplait ont dû réduire leur cadence de production et leurs effectifs sous l'effet de la nouvelle dynamique concurrentielle du secteur privé. La solution proposée à la situation créée est la privatisation de ses usines mais où trouver les repreneurs sur un marché saturé par la surproduction de lait et produits dérivés à partir de la poudre importée ?
 - b. Avec le passage à l'économie de marché, le secteur privé a investi massivement dans la production laitière et des produits laitiers. le secteur privé se compose de 172 PME/PMI produisant une moyenne 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)²⁴⁵. Ainsi une centaine de mini-laiteries de faible capacité traitent annuellement 2 millions de litres de lait cru collecté²⁴⁶. En outre, la production industrielle de ce secteur est basée essentiellement sur les importations de matières premières laitières²⁴⁷. Ces entreprises ont tendance à se développer grâce, notamment, aux partenariats réalisés avec les entreprises étrangères ; nous retrouvons certaines d'elles qui ont réussi à imposer leurs marques telles que : Soummam, Danone, Tchic lait-Candia, Hodna et Trèfle mais aussi de petites firmes comme la Jeune vache, Tonus, délicieuse et Ramdy.
- L'aval de la filière est représenté par :
 - Les consommateurs.

²⁴³ Forum des chefs d'entreprises, *revue de presse*, dimanche 19 janvier 2014, p.11.

²⁴⁴ Meziane Rabhi, *Lait une filière trop intégrée au marché mondial : son chiffre d'affaires annuel dépasse le milliard de dollars*, *Liberté Algérie* Quotidien national d'information, 25 mars 2009, p.12.

²⁴⁵ Kaci M. et Sassi Y., *Industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle*, *rapport ED pme*, 2007, p.19.

²⁴⁶ MADR 2004.

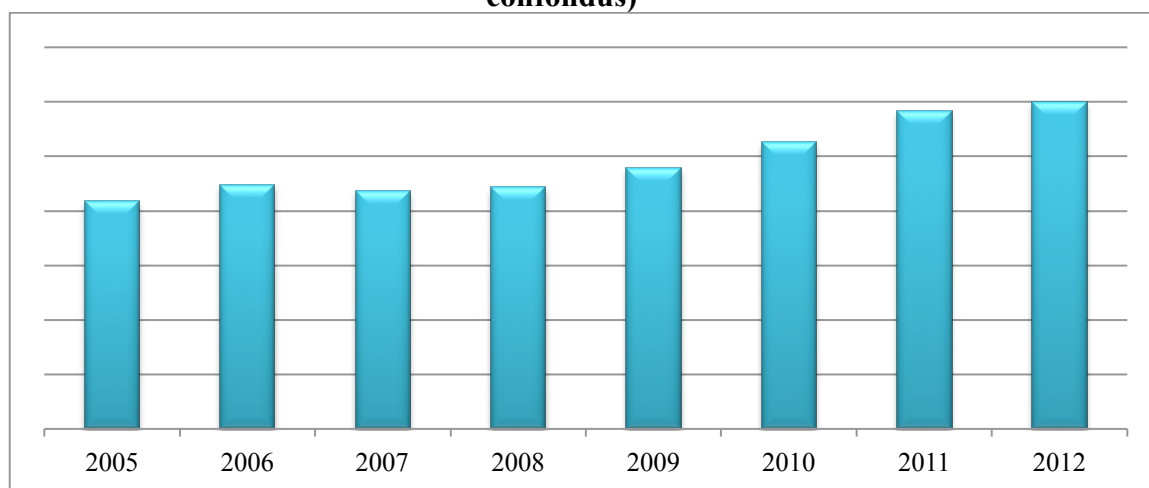
²⁴⁷ Kacimi El Hassani Sawsan, *op.cit.*, pp .152-157.

2.3. La production nationale du lait et dérivés en Algérie

La valeur de la production est estimée à 80 milliards de dinars soit 0,26% de la production mondiale avec un taux annuel de (+6%), elle est passée de 2.09 milliard de litres en 2005, à 3milliard de litres en 2012. avoisinant un taux d'évolution de 43,5% entre 2011-2012. (cf. tableau ci-dessous).

En général, la production nationale est presque de 2 milliards de litres par an, contre un besoin de 5,5 milliards de litres, et la collecte ne représente qu'une part minime des quantités produites soit 510 millions de litres, en dépit des efforts de l'État qui consacre annuellement des budgets importants au soutien de la filière lait pour encourager la production et réduire la facture d'importation²⁴⁸.

Figure 40 : Evolution de la production nationale de lait en Mds de litres (tous laits confondus)

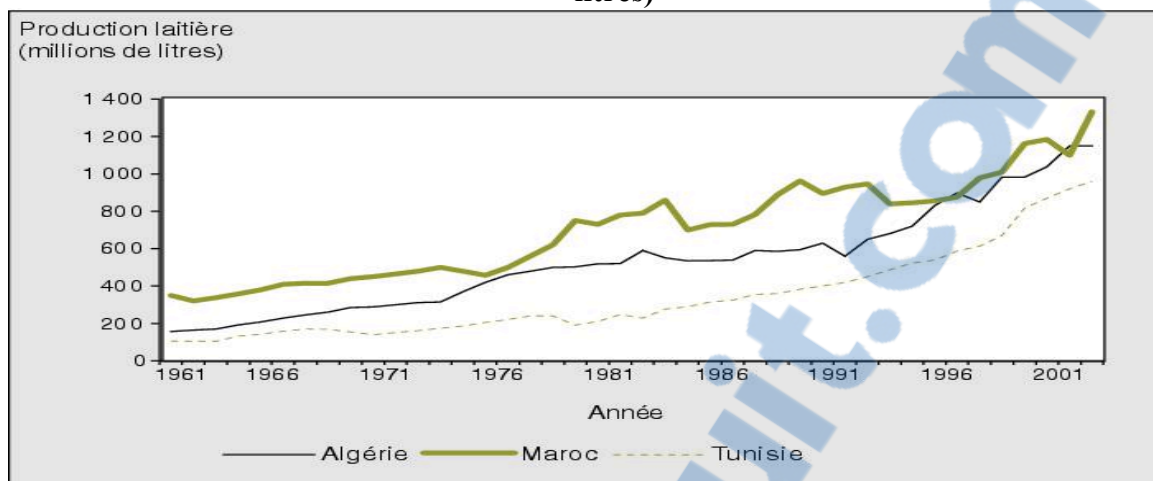


Source : Agroligne, *l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture*, N°90, 14^e édition, Mai-Juin 2014, p.20.

Cette production est en totale inadéquation avec la croissance encore forte de la population, puisqu'elle ne couvre qu'à peine 35 à 40% des besoins nationaux en lait et produits laitiers contrairement au Maroc 86% avec des marges de progression certaines, et la Tunisie qui a atteint son autosuffisance en lait et dérivés, avec de légers excédents (cf. fig. ci-après).

²⁴⁸ Agroligne, op.cit, 2014, pp.5-19.

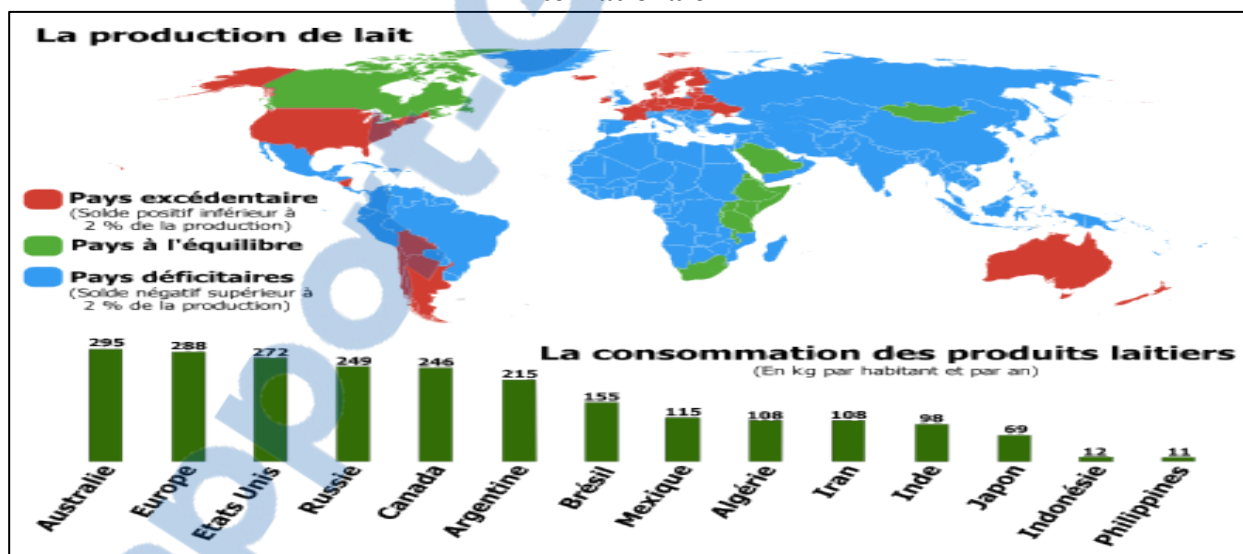
Figure 41 : Évolution de la production laitière dans les pays du Maghreb (en millions de litres)



Source : FAO, 2003.

Ce constat place l'Algérie parmi les pays déficitaires (un déficit de 2,4 milliards de litres au cours de la campagne (2012-2013)²⁴⁹ (cf. fig. ci-dessous).

Figure 42 : La place de la production laitière algérienne par rapport à la production internationale



Source : Ecofie, 2013.

En Algérie, le produit fabriqué est, en majeure partie, un lait reconstitué en usine. Certains fabricants ont innové par :

- le conditionnement de lait entier,
- la production du lait UHT.

²⁴⁹ Rabhi Meziane, op.cit., p.14.

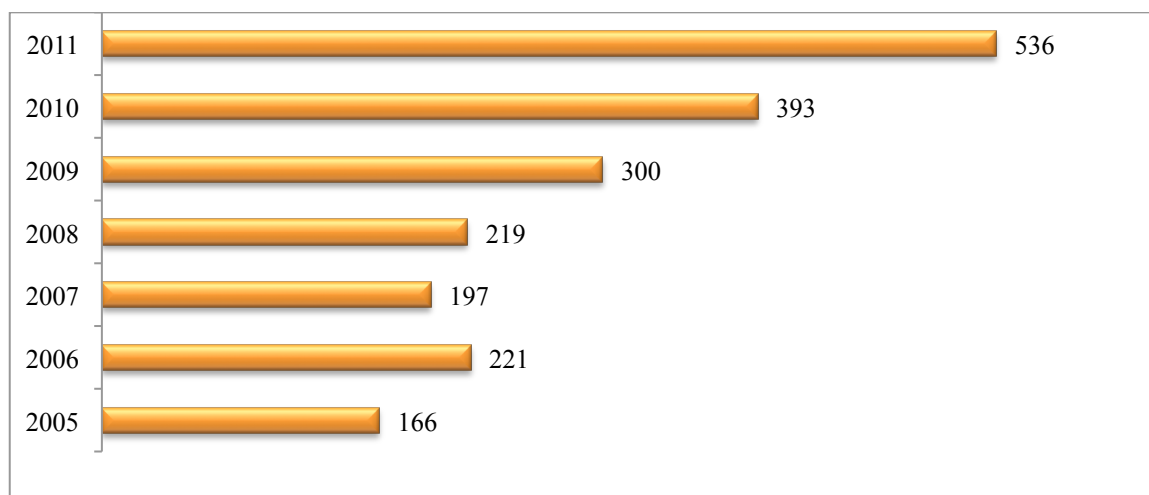
Le second stade du processus de fabrication consiste à la transformation du lait en produits laitiers : Lben, Rayeb (petit lait ou lait caillé), Yaourt, Fromage, beurre, Smen, Margarine, Crème fraîche, glace.

La collecte du lait cru se situe autour de 536 millions de litres en 2011, a doublé durant la période 2005-2011, avoisinant un taux d'évolution estimé à 222%, un taux important mais qui reste très faible par rapport à la forte croissance des besoins de la population (voir la fig. suivante).

La part de chaque intervenant dans la collecte du lait, réalisée pour le compte des filiales de Giplait, se présente comme suit :

- Laiteries Giplait : 45.8% ;
- Producteurs : 39.6% ;
- Collecteurs privés : 14.6%.

Figure 43 : Evolution du volume national de collecte



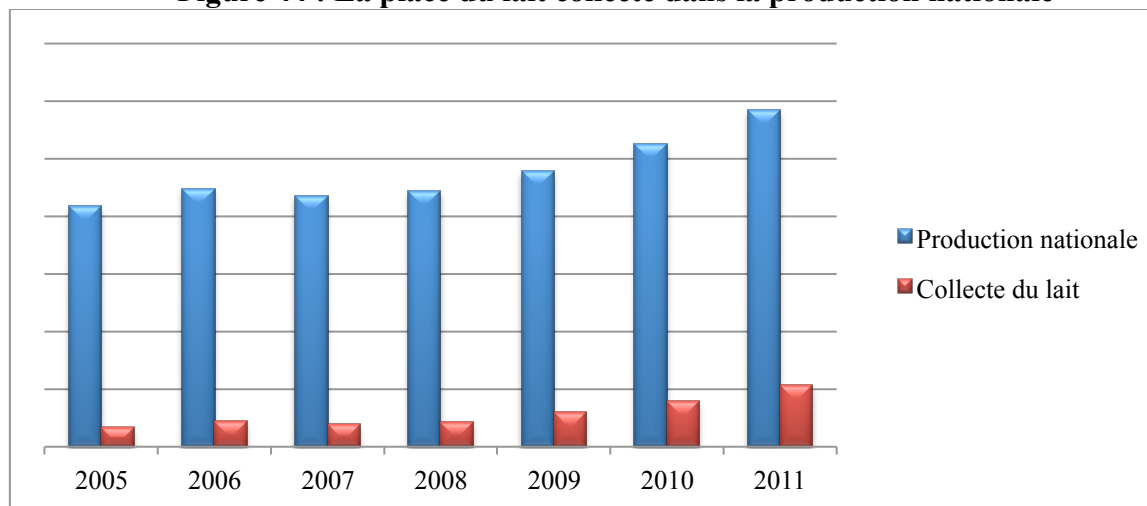
Source : Etabli par nos soins à partir des données du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

Durant ces 12 dernières années :

- la production a connu un accroissement de 85 %,
- les importations un accroissement de 76 %
- la consommation un accroissement de 81 %.

L'industrie laitière est la deuxième industrie agroalimentaire par chiffre d'affaires. Elle pèse 90 milliards de dinars. Elle reste déstructurée avec un taux de collecte frôlant les 17% du volume de la production nationale (cf.fig ci-dessous).

Figure 44 : La place du lait collecté dans la production nationale



Source : Etabli par nos soins à partir des données du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

Comme le montre le tableau suivant, le taux d'intégration se situe entre 10% à 13% seulement dans le processus de transformation²⁵⁰.

Tableau 28 : Evolution de la production industrielle et du taux d'intégration du lait cru dans la transformation

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Production industrielle (10 ³ litres)	900 000	850 000	1 302 000	1 230 000	1 280 000	1 344 000	904 610	917 420
Taux d'intégration du lait cru dans la transformation (%)	11,1	11	10	10	11	12	10	13

Source : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, 2008.

C'est ainsi que Soukehal A. (2013) résume les principales caractéristiques de l'industrie laitière nationale dans les points suivants :

- Les capacités globales de transformation en lait dépassant en terme du lait UHT de presque du double les besoins actuels, nous avons donc une sur-capacité comme pour les minoteries.
- L'implantation des laiteries est anarchique, elle ne correspond pas à l'implantation

²⁵⁰Ecofie, 2013.

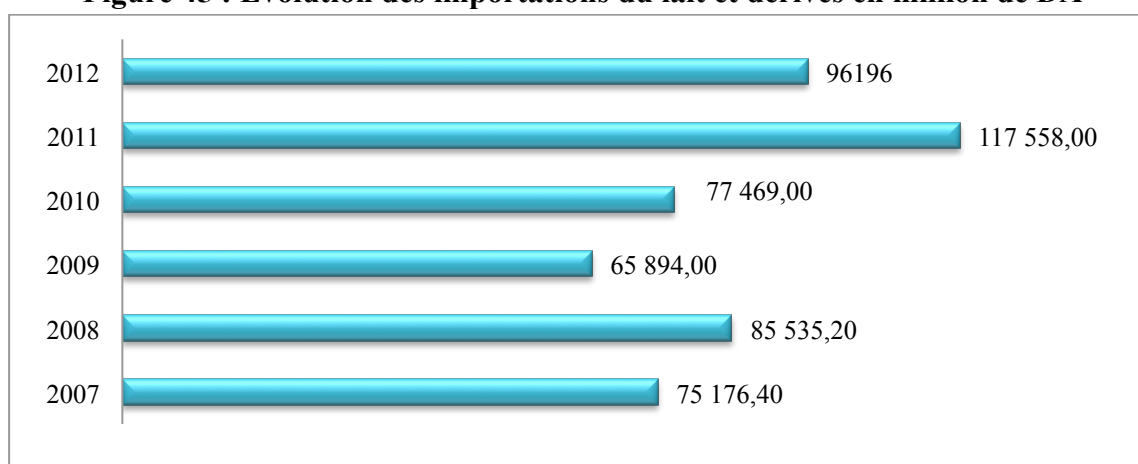
des élevages laitiers, ni aux besoins de certaines villes.

- Les normes de composition et de qualité des laits et produits laitiers ne sont pas souvent respectées²⁵¹.

2.4. Les importations du lait et des produits laitiers

Répertorié mondialement, comme étant l'un des plus gros importateurs de lait, l'Algérie est classée le 2^{ème} importateur au monde après la Chine. La facture des importations du lait a enregistré une évolution de 28% entre 2007 et 2012, passant de 75176.40 millions DA à 96196 millions de DA, et une diminution de -18.17% par rapport à 2011. 80% des importations proviennent des pays fournisseurs : de la Nouvelle Zélande, l'Argentine, la France, les Etats Unis, la Belgique et la Pologne²⁵².

Figure 45 : Evolution des importations du lait et dérivés en million de DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données du ONS, Collection statistiques N°182, 2014, p.27.

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessous qu'il y a une forte baisse des volumes importés par rapport à l'année 2012 estimés à « -0,54% ». Cependant, cette situation de dépendance vis-à-vis de l'étranger coûte à la trésorerie nationale plus de 500 millions de dollars par an²⁵³.

²⁵¹ Soukehal Abdelhamid, *La sécurité alimentaire : quels programmes pour réduire la dépendance céréales et lait?*, forum des chefs d'entreprises, 2013, pp.11-15.

²⁵² El-moudjahid, *Journal quotidien national d'informations*, 30 juin 2014.

²⁵³ Forum des chefs d'entreprises, *Sécurité alimentaire : Quels programmes pour réduire la dépendance alimentaire en céréales et lait ?*, Alger, 8 avril 2013, p.2.

Tableau 29 : Répartition des importations nationales en 2013

Produits	Importations (en M USD)	Evolution 2012/2013
Produits pétroliers raffinés	3.766,06	-15,8%
Véhicules de tourisme	3.723,80	-4,7%
Céréales, semoules et farines	3.310,34	0,5%
Véhicules de transport	2.523,25	2,2%
Produits pharmaceutiques	2.284,90	2,5%
Barres en fer et en acier	1.860,35	-11,4%
Laits et produits laitiers	1.261,81	-0,5%
Huiles destinées à l'industrie alimentaire	867,43	-5,2%
Autres	35.254,00	13,2%
TOTAL	54.852,00	8,89%

Source : CNIS

Malgré l'augmentation de la production laitière ces dernières années, la filière lait est largement extravertie. L'industrie de transformation laitière tourne quasiment avec du lait en poudre importé. L'Algérie doit importer environ 40 000 tonnes par an de lait, ce qui représente au total 8 milliards de dinars en 2013 soit 60% à 65%²⁵⁴ afin de répondre à la demande locale en nette hausse, alors que les pays voisins importent des niveaux plus faibles, 11% en Tunisie et 29% au Maroc²⁵⁵ et s'appuient plus sur un approvisionnement local (à partir du lait cru). Ce niveau d'importation en lait a été plus de 8 fois supérieur à ceux du Maroc, pour des populations humaines sensiblement égales (voir le tableau ci-après).

Tableau 30 : Niveau d'importation de produits laitiers dans les pays du Maghreb.

Année	Algérie		Maroc		Tunisie	
	T eq. lait	kg/hab/an	T eq. lait ^a	kg/hab/an ^a	T eq. lait	kg/hab/an
1992	1 721 437	66,2	298 319	12,6	236 742	24,2
1994	1 880 468	72,3	311 327	12,9	142 976	15,0
1996	1 618 486	62,7	301 432	12,3	145 674	15,4
1998	1 786 790	65,5	209 262	9,4	72 089	7,5
2000	1 814 625	66,0	245 256	10,2	63 125	6,4
2002	1 765 482	65,1	250 145	10,4	71 452	7,0

Source : D'après FAO 2003, cité par Srairi M.T., *Typologie des systèmes d'élevage bovin laitier au Maroc en vue d'une analyse de leurs performances*, thèse de doctorat en science agronomiques et ingénierie biologique, université des sciences agronomiques de Gembloux Belgique, 2004, p.56.

²⁵⁴ Sawsan Kacimi El Hassani, op.cit., pp .152-157.

²⁵⁵ Ahmed Bouyacoub, op.cit., p.13.

^a T eq Lait = Tonne équivalent lait.

^a Kg/hab/An = Kilogramme par habitant An.

Le tableau ci-dessous représente l'évolution des montants des importations alimentaires et laitières dépensées par l'Algérie pour la période (2000- 2012). Il est à remarquer que les produits laitiers occupent une place prépondérante dans la structure des importations puisqu'ils représentent près de 12.6% des importations des biens alimentaires. Ce qui les met en deuxième position dans les importations algériennes des biens de consommation, juste après les céréales (39%)²⁵⁶.

Tableau 31 : Place des produits laitiers dans les importations alimentaires algériennes en valeur (M EUR)

Produits	années	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Céréales		1077	1419	2720	1685	1474	2882	2534
Produits laitiers		567	776	859	632	752	1107	988
Graisses & huiles animales/végétales		306	375	517	405	507	702	773
Sucre		348	316	298	406	506	834	787
TOTAL importations algériennes de PAA		3255	4015	5778	4680	5067	7785	7845

Source : Agroligne, octobre 2013, p.28.

Nous pouvons distinguer trois principaux circuits d'approvisionnement en lait et produits laitiers importés :

- La poudre de lait destinée à la production de lait reconstitué par les entreprises Giplait et entreprises privées,
- les laits en poudre et farines lactées, destinés directement à la consommation humaine,
- les produits transformés : fromage, beurre, crème de lait, yaourtetc²⁵⁷.

Le tableau ci-dessous montre que les importations de l'opérateur public Giplait et de l'opérateur privé sont presque à égalité.

Tableau 32 : Les importations de poudre de lait par opérateur durant l'année 2009

Opérateurs	Valeur (DA)	Structure (%)
Opérateur public	11 128 851 144	51
Opérateurs privés	10 787 436 445	49
Total	21 916 287 589	100

Source : Boukais M., *Communication relative à l'approvisionnement du marché national en produits alimentaires de large consommation*, avis et communiqué de presse Ministère du Commerce, 2010.

²⁵⁶ Kacimi El Hassani Sawsan, op.cit., pp.152-157.

²⁵⁷ Bencharif A., Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie: Etats des lieux et problématiques. In: Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée: Etat des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche. *Options Méditerranéennes*, Série B, Etudes et Recherches, 2001, N°32, pp.25-45.

2.5. Les exportations

Les exportations algériennes sont pratiquement inexistantes dans ce secteur (1 à 2 M EUR en moyenne depuis 2006). Il s'agit essentiellement de laits fermentés et de yaourts exportés vers la Lybie et la Tunisie. Des quantités importantes de lait en poudre importées par l'Algérie sont cependant exportées clandestinement au Maroc, en Tunisie et en Libye voisine, mais les quantités exactes demeurent inconnues. Ce marché ne s'est pas renouvelé et les entreprises préfèrent se concentrer sur le marché local plus rémunérateur²⁵⁸.

3. La structure concurrentielle au sein de l'industrie de lait et dérivés en Algérie

Depuis une dizaine d'années, le secteur laitier privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique des entreprises, dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques, ce qui a induit un faible taux d'apprentissage des firmes, qui correspond à une faible accumulation de savoir et de connaissances, un manque que certaines firmes essayent de combler en recourant au partenariat avec des firmes étrangères, ou en recrutant des compétences issues des firmes multinationales comme Danone. Ce nouveau contexte rend désormais toutes les filières ouvertes à la concurrence interne et externe.

La structure concurrentielle du marché varie selon les segments de la filière laitière :

- Au niveau de la première transformation, le marché reste dominé par les filiales du groupe Giplait (plus de 50% des parts de marché). Le reste du marché est dominé par d'autres entreprises qui ont réussi à imposer leurs noms dans le segment du lait : c'est le cas de Candia, Soummam, Hodna...etc. Cependant, le groupe public constitue le canard boiteux de ce segment. Étranglé par la dette et frappé par la désuétude, ce groupe est gardé en vie par l'Etat pour des raisons sociales (préservation de l'emploi).

Le groupe public est dans une situation difficile, la concurrence des entreprises privées nationales ou étrangères lui ont fait perdre des parts de marché considérables. Ce groupe souffre de l'obsolescence de ses équipements de production. Le retard accusé dans le processus de privatisation (difficulté de trouver preneur) limite la marge de manoeuvre de cette entreprise, ce qui nuit à sa compétitivité. Les entreprises privées, profitant de la croissance du marché et les aides accordées par l'Etat, connaissent une bonne santé financière et une dynamique concurrentielle importante.

²⁵⁸Sraïri Mohamed Taher et al., Les chaînes de produits laitiers en Afrique du Nord (Algérie, Maroc et Tunisie): des options d'autosuffisance à la dépendance alimentaire?, *Revue Springer Open*, 2013.

- Au niveau de la deuxième transformation, notamment le segment du yaourt, certaines entreprises privées (Djurdjura, Yoplait) ont pu développer des partenariats avec des entreprises étrangères (alliances comme laiterie Djurdjura et le groupe Danone, franchises comme Yoplait, prise de participation...). Ces PME locales ont pu bénéficier de plusieurs opportunités à savoir le transfert du savoir de la FMN en terme de gestion et de marketing, bénéficier de leur expertise en terme de procédure de qualité et d'investissement et enfin l'amélioration nette des résultats financiers. Quant aux entreprises privées qui ont gardé la propriété familiale (Soummam, Hodna...etc.), elles ont renforcé leur position compétitive en fournissant davantage d'efforts dans la communication et la segmentation fine des produits à travers l'innovation.

Ce marché est dominé par quelques firmes de renom. Ainsi, le marché du yaourt est dominé par Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Hodna, Trèfle et Ramdy.

Le marché du fromage fondu est dominé par quelques producteurs dont : Président, la Jeune vache, la Vache qui rit, le Berbère, le Tassili, BELet Ramdy.

Le fromage à pâte pressée (de type camembert) est contrôlé par des principaux producteurs tel que : DBK, Paturages d'Algérie, Sidi Saada de Trèfle, Président et Tifra Lait...etc.

La concurrence internationale demeure limitée aux yaourts, fromages, mais pourrait se développer à l'avenir en raison du démantèlement douanier.

Malgré l'absence des données chiffrées complètes sur le secteur privé laitier, son émergence se manifeste par la présence de grands leaders nationaux dans certains produits laitiers comme le yaourt²⁵⁹.

3.1. L'industrie du yaourt

Le marché algérien était vierge dans l'industrie du yaourt jusqu'en 2001 où il comptait deux entreprises leaders (Djurdjura et Soummam) implantées toutes deux dans la wilaya de Bejaia à l'Est du pays et une petite entreprise en forte croissance (Trèfle) localisée au centre. Les filiales du groupe étatique Giplait commençaient leur recentrage et abandonnaient progressivement la production et la commercialisation de yaourt.

Les fabricants privés de yaourt offrent une gamme très diversifiée en brassé, étuvé, fruité à boire, mélangé au jus, crème dessert, crème chantilly, etc. Ce segment a connu une forte

²⁵⁹ Trésor direction générale, *Publication des services économiques*, le commerce extérieur algérien en 2013, Mars 2014, p.2.

impulsion par l'implantation de Danone et la franchise de Yoplait. Quelques grandes firmes dominent le marché, notamment Soummam avec plus de 45% des parts du marché et Danone 23% suivie de Hodna et Trèfle²⁶⁰.

Notons que la production des yaourts connaît actuellement une surcapacité, par manque d'information des producteurs.

Cette activité répond aux caractéristiques générales suivantes :

- Il s'agit d'une activité relativement ancienne en Algérie. Les marques Djurdjura et Trèfle existent sur le marché. depuis près de 32 ans.
- Les deux opérateurs les plus importants, Danone et Soummam, qui sont implantés dans la wilaya de Bejaïa, appartiennent à des propriétaires de nature juridique différente. Danone est une société française cotée en bourse. Soummam est une entreprise appartenant à des propriétaires privés. La différence de nature de ces propriétaires induit des formes et des contraintes de gestion spécifiques.
- Bien que le marché paraisse saturé, il semblerait d'après les conclusions du cabinet d'expertise étranger NIELSEN que les ventes de yaourts peuvent encore s'accroître car des demandes additionnelles restent insatisfaites.
- Selon une étude réalisée par Kaci M. et Sassi Y. en 2007 sur 30 entreprises du sous-secteur adhérentes au programme EDPme^v l'activité de production de yaourt est porteuse de valeur ajoutée, de façon plus importante que les autres produits dérivés du lait, comme l'indique le tableau suivant:

Tableau 33 : Inputs en lait dans la production des dérivés du lait

Input en lait		Produits dérivés obtenus	
		Nature du produit	Quantités
10 litres de lait de vache	➔	Beurre	2 Kg 1/2
5 litres de lait		Camembert	2 Kg
4 litres de lait	➔	Petit suisse	1 litre
1 litre de lait		Yaourt	1 litre

Source : Informations recueillies auprès d'une entreprise EDPME, cité par Kaci M. et Sassi Y., op.cit., 2007, p.23.

²⁶⁰ Benreguia Salah, Algérie: *Le pays demeure le 2e importateur de lait au monde*, Journal de la tribune, quotidien nationale d'information, 4 août, 2013.

^vLe programme d'appui aux PME en Algérie, initié par l'Euro développement PME (EDPME).

Il est à signaler par ailleurs, l'importance de la région Centre-Est (Akbou) pour le yaourt. Cette région s'impose comme la plateforme commerciale d'importance. L'implantation de ces deux leaders du marché du yaourt que sont Danone et Soummam fait de cette région la première destination des grossistes²⁶¹.

3.1.1. La distribution

Ce type de distribution s'explique par le poids des entreprises fabriquant des yaourts, fromages et glaces dont la distribution est assurée sur une base nationale, contrairement aux laits liquides dont la distribution est régionale voire locale ; le marché des produits dérivés du lait est national, puisque 59% des entreprises interviennent sur l'ensemble du territoire. Ce rayonnement est sous-tendu par le développement du transport en froid ; les coûts unitaires de transport demeurant relativement faibles²⁶².

3.2. Obstacles et contraintes des laiteries nationales

Cependant, de nombreuses contraintes accompagnent la manifestation de ce dynamisme relatif des entreprises laitières privées. Ces entreprises restent en effet confrontées à la dépendance laitière de la poudre de lait importée (quand la crise du lait a éclaté en été 2007, les entreprises laitières privées ont menacé de cesser l'activité pour rupture d'approvisionnement en poudre devenue trop chère et l'Etat a dû débloquer un milliard de dinars pour faire face à la situation.), à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande des marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation. La mise en place d'une filière laitière efficace, hygiénique et économique constitue un sérieux défi pour les laiteries nationales. Les PME laitières restent handicapées par :

- les difficultés à établir un système viable de collecte et de transport du lait en raison des petites quantités de lait produites par exploitation et de l'éloignement des sites de production ;
- des structures nouvelles de management que dicte la transformation de leur environnement immédiat ;
- la rigidité de l'environnement institutionnel, la complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire, qui se traduit par l'absence d'une formation en direction des entreprises privées ;

²⁶¹ Ibid.

²⁶² Kaci M. et Sassi Y., op.cit., pp.11.32.

- la saisonnalité de la production laitière et la mauvaise qualité du lait cru ainsi que l'interventionnisme de l'Etat dans la fixation des prix,
- des pratiques commerciales informelles qui limitent lourdement leur essor ;
- la technologie et les connaissances insuffisantes en termes de collecte et de transformation du lait;
- les distances entre les sites de production, les unités de transformation et les consommateurs et les difficultés à établir des installations de refroidissement.

Cependant, le développement des entreprises de transformation du lait n'a pas permis de limiter leur dépendance laitière. Pour un produit aussi vital, la dépendance n'est pas permise, une politique d'encouragement de la production laitière s'avère plus que nécessaire. Cependant, les résultats des aides allouées par l'Etat au secteur laitier sont mitigés en raison de faibles ressources prévues pour ce programme et l'insuffisance du nombre de bénéficiaires. La mise en place d'une stratégie laitière nécessite que ces investissements soient sécurisés par une vision claire de l'avenir du marché. Ainsi, l'ouverture économique risque d'être fatale pour la majorité de ces entreprises, qui visiblement, ne peuvent affronter la concurrence des groupes laitiers internationaux. Dans cette optique doivent s'inscrire les efforts des pouvoirs publics en terme de mise à niveau des structures industrielles mais aussi, de l'assainissement de la matrice institutionnelle dans laquelle évoluent ces entreprises.

3.3. PLF un secteur à forte intensité concurrentielle

Malgré les contraintes auxquelles doivent faire face les laiteries nationales notamment celles du privées, l'offre de produits laitiers frais notamment le yaourt se diversifie, s'adaptant à la demande des consommateurs qui a évolué en terme d'attentes (qualité, goût, praticité,.....).Un rapport international, publié par le Centre d'études britannique « Business Monitor », estime que la production des PLF, en Algérie, va connaître une croissance de l'ordre de 19,1% l'équivalent de 3,8 millions de tonnes, à l'horizon 2017²⁶³. Le positionnement de l'offre de ces PME privées est situé, en terme de prix et de qualité, à un niveau intermédiaire entre les produits des FMN et les entreprises publiques. Les grandes firmes se voient obligées d'innover en permanence sous peine de se voir dépassées par la concurrence.

L'analyse de l'industrie laitière nous a permis de déterminer une caractéristique principale : celle d'une forte dynamique concurrentielle entre, d'un coté l'offre publique et l'offre privée

²⁶³Nehilil Nabil, *Produits laitiers en Algérie : Vers une production de 3,8 millions de tonnes d'ici 5 ans*, Magazine l'Eco News, 30 decembre 2013.

sur le segment du lait pasteurisé et, d'un autre côté entre les entreprises privées dans le segment PLF et spécifiquement dans le secteur du yaourt avec une stratégie d'innovation pour faire face à la concurrence.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Ce chapitre nous a permis de justifier la pertinence de la méthode de recherche choisie, à savoir approfondir un concept dynamique de l'évolution des mouvements concurrentiels et voir son impact sur le choix stratégique des firmes dans un contexte spécifique qui est celui du secteur des PLF, caractérisé par une forte dynamique concurrentielle dans un contexte économique spécifique qui est celui de l'Algérie et ce, afin de cadrer la scientificité de la connaissance produite et du processus ayant permis cette production. Ce chapitre, nous a permis de présenter le protocole méthodologique adopté ainsi que, de façon détaillée, notre terrain de recherche : l'industrie laitière en Algérie.

Les démarches sur la validité et la fiabilité de la recherche ont été mises en œuvre dans ce chapitre. Le processus de mise en œuvre pratique de notre méthode de recherche sur le terrain sera présenté dans le chapitre suivant.

Nous avons alors mis en évidence les caractéristiques propres de ce secteur laitier tout en décrivant la dynamique concurrentielle entre les entreprises au sein de ce dernier.

Depuis une dizaine d'années, le secteur laitier privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique des entreprises, dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques.

En ce qui concerne la première transformation, nous avons vu que le marché reste dominé par les filiales étatiques (Giplait), et par d'autres entreprises privées. Toutefois, le groupe public est dans une situation difficile, la forte concurrence des entreprises privées nationales et étrangères lui ont fait perdre des parts de marché considérables et souffre de graves difficultés financières. De ce fait, les entreprises privées profitent de la croissance du marché et connaissent une bonne santé financière et une dynamique concurrentielle importante.

Au niveau de la deuxième transformation, le secteur est dominé totalement par les entreprises privées de renom qui ont réussi à imposer leurs produits dans le marché notamment le marché du yaourt qui est dominé par Soummam et Danone. Le positionnement de l'offre de ces firmes privées est situé, en terme de prix, de disponibilité et de qualité, à un niveau intermédiaire entre les produits des FMN et les entreprises publiques. A ce titre, toutes les

firmes se voient obligées d'innover en permanence sous peine de se voir dépassées par la concurrence.

L'analyse de l'industrie laitière nous a permis de déterminer une caractéristique principale : celle d'une forte dynamique concurrentielle entre, d'un côté l'offre publique et l'offre privée sur le segment du lait pasteurisé et d'un autre côté, entre les entreprises privées dans le segment des produits dérivés avec une stratégie d'innovation en vue de faire face à la concurrence.

De ce fait, dans le prochain chapitre, nous présenterons des exemples d'entreprises connues au niveau national dans l'industrie du yaourt. Nous tenterons de décrire autant que possible, la forte dynamique concurrentielle qui règne entre ces firmes à travers la description de leurs manœuvres. Nous essayerons de mettre en évidence les choix stratégiques adoptés par ces dernières et de les relier avec leurs contextes concurrentiels.

CHAPITRE 6 :

PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES ENTREPRISES EXISTANTES

Nous présentons dans ce chapitre notre phase qualitative exploratoire sous forme notamment de présentation d'études de cas. Nous avons choisi pour ce chapitre 2 études de cas dans l'industrie du yaourt à travers lesquelles nous souhaitons comprendre en profondeur notre objet de recherche qui se situe autour de la compréhension globale sur la dynamique concurrentielle et savoir comment elle encourage l'adoption d'une perturbation des règles du jeu concurrentiel pour les entreprises existantes : c'est le cas de Danone Djurdjura Algérie et Trèfle.

Nous allons chercher à explorer plus en détail les manœuvres concurrentielles entreprises par ces firmes et notamment les démarches proactives, perturbatrices qui ont été adoptées, montrer leur impact dans un environnement concurrentiel, que ce soit sur la firme perturbatrice ou non-perturbatrice.

SECTION 1. LE CAS DE DANONE DJURDJURA ALGERIE

1. Brève présentation de DDA
2. Compétences et management décentralisé comme facteurs déterminants de la perturbation stratégique
3. Les sources de la perturbation stratégique de DDA
4. Les implications de la perturbation stratégique pour DDA

SECTION 2. LE CAS DE TREFLE

1. Bref présentation de l'entreprise Trèfle
2. Les déterminants de la perturbation stratégique de Trèfle et décroissance
3. Réactions et imitation concurrentielle
4. Les implications de l'absence de la perturbation stratégique par rapport à Trèfle
5. Perspectives futures et démarches stratégiques à suivre dans l'avenir

SECTION 1. LE CAS DE DANONE DJURDJURA ALGERIE



Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: Le 16 novembre et le 19 novembre 2014, 2 entretiens, (durée du 1er entretien : 2 heures, durée du 2ème entretien : 1 heure et 30 minutes). Entretien avec M. Ouhnia Mhamed, Responsable de Production-Process.

E2: Le 16 novembre et le 17 novembre 2014, 2 entretiens, (durée du 1er entretien : 1 heure et 30 minutes, durée du 2ème entretien : 1 heure et 30 minutes). Entretien avec M. Tabet Kamel, Responsable d'Hygiène, Sécurité et Environnement.

E3: Le 17 novembre et le 20 novembre 2014, 2 entretiens, (durée du 1er entretien : 1 heure, durée du 2ème entretien : 1 heure). Entretien avec M. Djeroud Hassen, Directeur des Ressources Humaines.

E4: Le 18 novembre 2014 (durée de l'entretien : 1 heure). Entretien avec M. Meziane Farid, Responsable de production.

E5: Le 19 novembre 2014 (durée de l'entretien : 2 heures). Entretien avec M. Benkhallat Fawzi, Responsable de l'Assurance Qualité et Sécurité Alimentaire

E6: Le 20 novembre 2014, 2 entretiens, (durée du 1er entretien : 1 heure, durée du 2ème entretien : 1 heure). Entretien avec M. Ferhi Mohamed responsable de la maintenance.

E7: Le 20 novembre 2014 (durée de l'entretien: 1 heure). Entretien avec Mlle. Bouroub Nesrine Responsable de la Collecte du Lait Cru.

E8: Le 21 novembre 2014 (durée de l'entretien: 2 heures). Entretien avec M. Mokrane Boukir, Responsable Performance Collecte.

E9: Le 22 novembre 2014 (durée de l'entretien: 2 heures). Entretien avec M. Mors Faouzi, Responsable de la Recherche et Développement.

E10: Le 12 mars 2015 (durée de l'entretien: 1 heure et 30 minutes). Entretien avec M. Rouabah Samir, Responsable de Département Analyse des Ventes.

1. Brève présentation de DDA

1.1. Fiche d'identité

- Statut juridique : SPA
- Capital social : 2 700 000 000.00DA.
- Situation géographique : Siège social : zone industrielle Taharacht à deux Km de

l'agglomération d'Akbou et à 60 Km de la wilaya de Bejaia.

- Spécialité : production des yaourts.

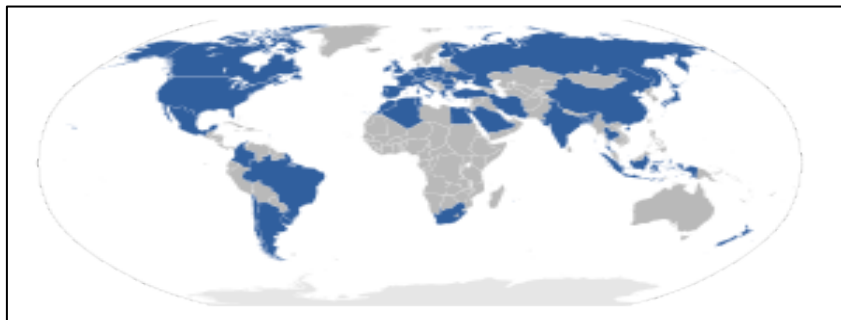
1.2.Genèse

1.2.1. Historique de Danone dans le monde

- 1966 : naissances de BSN un groupe de production des verres rond et plat.
- 1970 : BSN prend le contrôle simultané d'Evian, de Kronenbourg et de la Société Européenne de Bières devenant ainsi le numéro 1 de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.
- 1973 : BSN fusionne avec Gervais-Danone, première entreprise alimentaire française
- 1980 : BSN décide de pénétrer de nouveaux métiers comme la confiserie, les pâtisseries industrielles, les sauces et condiments plats cuisinés et surgelés et les biscuits.
- 1990 :
 - Danone devient le premier producteur de yaourt aux Etats-Unis
 - leader mondial des produits laitiers frais.
- 1995 : remplacement du nom BSN par Danone,
- 1997 : recentrage sur trois métiers jugés prioritaires compte tenu des perspectives de croissance : produits laitiers, boissons et biscuits & produits céréaliers.
- 2003 : cession de l'activité de verre et d'emballage.
- En 2007, Danone décide de céder son activité biscuits & produits céréaliers au groupe Kraft Foods et d'acquérir la société hollandaise Royal Numico, l'un des leaders mondiaux de l'alimentation infantile et de la nutrition médicale. Le groupe Danone devient le leader mondial sur les produits laitiers frais.
- En 2010, il met en place une société commune avec le groupe russe Unimilk qui constitue la deuxième entreprise privée russe dans le domaine des produits laitiers et de la nutrition infantile. Il crée aussi une société commune avec le groupe indien Narang dans le domaine des eaux et des jus de fruits énergétiques. Par le biais de la croissance interne, Danone implante l'activité « Nutrition infantile » au Kenya, au Nigeria et en Algérie²⁶⁴.

²⁶⁴ Hertrich S. et al., Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française, *3ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI*, Association Francophone de Management International, HEC Montréal, 8 et 9 juillet 2013, pp.1-21.

Figure 46 : en bleu les pays dans lesquels Danone possède des sites de production.



Source: Rapport économique et social, 2013, Danone, pp.1-53.

- En 2011, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 19,32 milliards d'euros (Avec 49 % du chiffre d'affaires dans les pays émergents et 10 % en Amérique du Nord, 60% des activités sont générées par les principaux marchés en forte croissance) et un résultat net de 1,75 milliard d'euros²⁶⁵.
- En 2014, la nouvelle devise du groupe est « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Le Groupe Danone emploie plus de 100.000 salariés et ses produits sont présents sur les 5 continents dans plus de 120 pays, réalise aujourd'hui 80% de son activité en dehors de son pays d'origine. Les quatre axes du groupe sont les produits laitiers frais (numéro 1 mondial), les eaux minérales (numéro 2 mondial), l'alimentation infantile (numéro 2 mondial) et la nutrition médicale (numéro 1 mondial). Le groupe Danone concentre sa croissance sur ce dernier segment prometteur (39% du chiffre d'affaires en 2007). L'accroissement des implantations géographiques du groupe via les acquisitions et les alliances stratégiques avec des partenaires locaux, constitue le vecteur de la stratégie globale de Danone²⁶⁶.

1.2.2. Historique de Danone en Algérie

- En 1984, la laiterie Djurdjura a été créée par la famille Batouche à Ighzer Amokrane (Wilaya de Béjaïa) (200 Km à l'est d'Alger) spécialisée dans la production de produits laitiers (fromage fondu, le camembert et crème dessert). En 1996, l'entreprise se délocalise et crée la nouvelle usine de yaourts dans la zone industrielle Taharacht (cf.fig. ci-dessous). Elle est la première PME privée spécialisée dans la fabrication du yaourt en Algérie. En peu de temps, la petite entreprise connaît une expansion spectaculaire et devient, en quelques années seulement, leader sur le marché du yaourt en Algérie.

²⁶⁵ Hertrich S. et al., *Danone : Un leader mondial de l'industrie agro-alimentaire*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, 2011.

²⁶⁶ Cheriet Foued, Stratégie d'implantation de Danone en Algérie, *la lettre de veille du CIHEAM Hiver*, 2009, N°8, pp.6-8.

Figure 47 : Situation géographique de laiterie Djurdjura.



Source : Danone (2015), Document interne.

- En Octobre 2001, Danone signe un accord d’alliance avec le groupe familial Batouche après deux ans de négociations. Cette dernière s’est engagée à racheter 51% des parts. Ce partenariat a conduit à la création de la nouvelle entité (Danone Djurdjura Algérie). Toutefois, l’intérêt de Danone pour l’Algérie ne date pas du partenariat conclu avec Djurdjura, mais remonte aux années 1990 où l’entreprise a choisi d’exporter ses produits frais via sa filiale localisée en Tunisie avant de s’implanter en Algérie. Le choix de l’alliance comme stratégie d’accès au marché algérien répond aux modes de développement du groupe Danone, la firme s'appuyait souvent sur un partenaire local du pays hôte qui l'aidera à se familiariser avec les structures du marché, les institutions et la culture de ce pays. En effet, l’alliance a permis de bénéficier du réseau relationnel actif de Djurdjura (composé de fournisseurs, de distributeurs, de clients, etc.) ce qui offre à Danone de saisir de nouvelles opportunités et de s’attaquer au marché algérien, avec suffisamment de confiance et surtout avec beaucoup moins de risques en s’appuyant sur les aptitudes de Djurdjura à l’adaptation du produit aux exigences des consommateurs nationaux. En contre partie, Danone apporte la force de ses marques, son expertise industrielle et marketing ainsi que son réseau international. La première année du partenariat était consacrée à la mise au point des outils industriels nécessaires au fonctionnement de l’unité et au lancement de la marque Danone Algérie. Seulement, l’appui sur le partenaire local ne dure souvent que le temps d’une adaptation aux

conditions du marché et des affaires locales. Ce trait est commun à la plupart des opérations d'implantations du groupe. En effet, cinquans plus tard, le Groupe français finit par prendre un contrôle total de son partenaire local et rachète 44 % de parts à la famille Batouche, et porte ainsi son actionnariat à hauteur de 95 % contre une part marginale de 5 % pour l'entreprise locale. Et ce, afin de pouvoir mener ses activités de manière plus indépendante.

- En 2002, le premier produit (yaourt) produit par la filiale commune Danone-Djurdjura Algérie a été commercialisé pendant l'été après plus de deux années de négociations.
- En 2007, Danone est implanté dans un autre segment, choisissant les eaux minérales avec Tessala. Cependant, les produits du groupe sur les métiers de la nutrition sont présents sur le marché algérien via des importations ou des représentations commerciales (Blédina, Gallia...) ²⁶⁷.
- 2014, (DDA) occupe aujourd'hui la vingtième place pour sa participation au chiffre d'affaires global de la maison-mère qui compte 65 filiales à travers le monde.

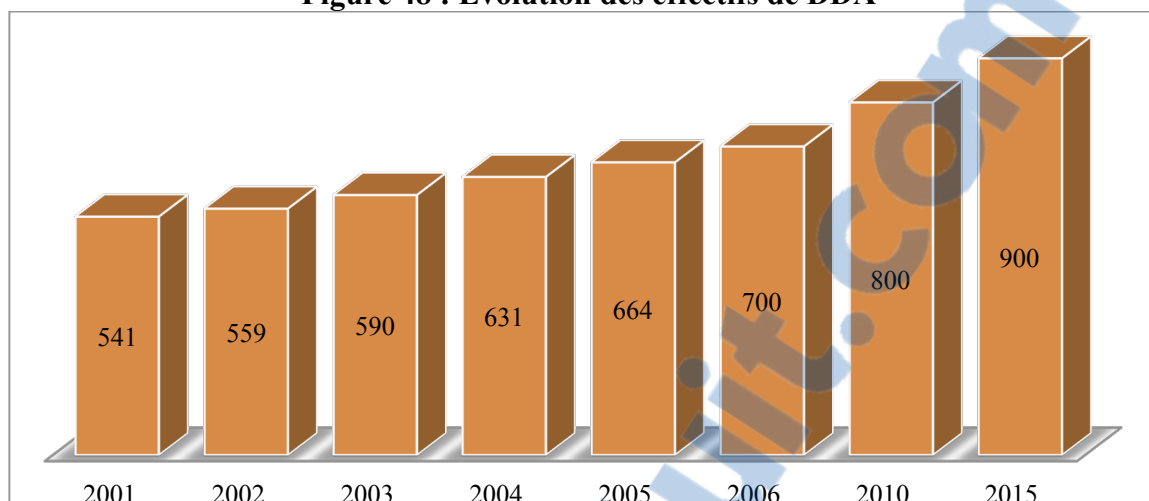
2. Compétences et management décentralisé comme facteurs déterminants de la perturbation stratégique

- Premièrement, en terme de **ressources humaines et compétences**, les ressources humaines dans l'entreprise sont considérées comme le principal vecteur de réussite. De ce fait, DDA a orienté tous ses efforts pour développer le management et la gestion intérieure de ses ressources humaines. Depuis sa création le nombre des effectifs n'a cessé d'augmenter d'une année à une autre comme le montre le graphique ci-dessous, il était à 541 en 2001 pour atteindre 900 en 2015, une augmentation évaluée à 66.35%.

*« Le facteur humain devient aujourd'hui le principal facteur clé de succès dans notre entreprise. On doit ainsi attirer davantage les meilleurs talents, gérer des flux significatifs de mobilité et développer des carrières dans les contextes très variés »*E3.

²⁶⁷ Foued Cheriet, 2009, op.cit, pp.6-8.

Figure 48 : Evolution des effectifs de DDA

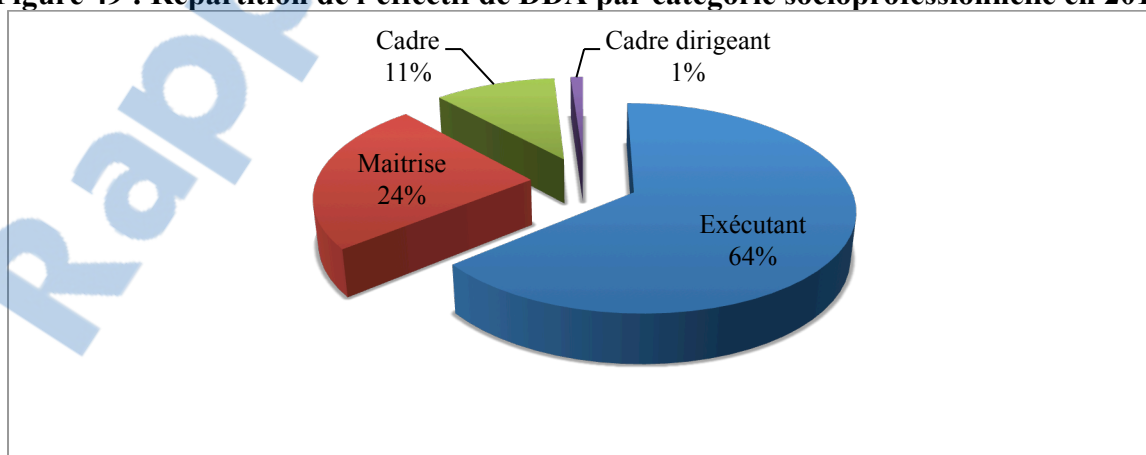


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de DDA.

Afin de former des compétences et avoir des sources de création et de perturbation, DDA a mis une politique active de formation, elle consacre chaque année un budget de 300000 euros, l'équivalent de 4 Milliards de DA pour la formation de son personnel et l'accompagnement reparti sur l'effectif selon la catégorie professionnelle comme le montre la figure ci-après. Son objectif est d'avoir un personnel 100% formé, pour cela elle exige 24 heures de formation chaque année pour tous les travailleurs, car selon M.Djeroud Hassen Directeur des Ressources Humaines, la performance de l'entreprise débute par la performance de ses travailleurs.

« Notre politique de formation repose sur l'idée qu'une entreprise ne peut se développer que si chacun de ses salariés, à tous les niveaux, se développe lui-même » E3.

Figure 49 : Répartition de l'effectif de DDA par catégorie socioprofessionnelle en 2014



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de DDA.

DDA a mis en place un programme de formation varié et riche dont l'objectif est de doter les salariés algériens d'une polyvalence nécessaire pour développer les compétences des collaborateurs et favoriser l'emploi en encourageant la mobilité et la progression professionnelle des salariés. M.Djeroud nous a avancé que DDA a mis deux plans de formation : un plan de Formation Individuel (P.D.I.) un autre plan de progrès (P.P.), réparti entre les managers et les et non-managers comme suit:

Tableau 34 : Plan de formation chez DDA

Types de salarié	Nombres de salariés en 2014	Plan de formation
Managers	109	Plan de Formation Individuel
Non managers	773	Plan de progrès

Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de DDA.

Dans le but d'attirer davantage de jeunes talents, et de faire connaître le groupe à travers ses métiers, ses valeurs, sa mission et sa culture, DDA a adopté un mode de recrutement novateur à travers des concours de recrutement « Trust by Danone », caractérisée par l'introduction de la dimension 2.0, qui incarne parfaitement le Danone Way of Doing Business.

Pour stimuler l'esprit d'initiation, garder les compétences internes et créer un climat social favorable et motivant à l'intérieur de l'entreprise, le Directeur des Ressources Humaines nous a avoué que DDA a instauré des politiques d'encouragement et de récompense pour toute innovation de la part des travailleurs, elle a mis :

a. deux types de bonus de performance :

- collectif individuel : ce sont des primes exceptionnelles offertes aux salariés de 4 à 5 fois par an comme récompense à une créativité exceptionnelle.
- La prime de reconnaissance : DDA désigne chaque trimestre, le meilleur opérateur dans l'entreprise par exemple l'acteur de la meilleure action de sécurité, à titre d'exemple :
 - En 2009 DDA a récompensé l'innovation d'un ouvrier qui a développé un nouveau système de distribution avec des nouvelles pratiques pour gagner du temps.
 - DDA avait un problème avec la qualité du produit, il y avait de l'eau au dessus des pots de yaourt. En 2012, un ouvrier a trouvé une nouvelles pratique afin d'éviter ce liquide. Il a été récompensé par l'entreprise.

b. Des augmentations des salaires allant de 10% à 15% selon l'évolution de la performance de chacun.

« Si le salarié est arrivé à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise à 60%, il 'aura une augmentation de salaire. De plus, on a des entretiens « one to one » avec le responsable de la fonction, afin d'estimer l'évolution productive de chacun, où chaque progression dans le poste sera récompensée par des primes de rendement considérables. »E6.

- c. Ainsi, DDA a créé en 2009 une école de formation destinée uniquement aux enfants des salariés en leur assurant des cours de soutien scolaire, et en leur achetant les manuels pédagogiques dans l'objectif est de stimuler leurs intérêts pour les études.

Ainsi, en vue d'impliquer le personnel, les inciter à créer davantage et développer une bonne politique de communication interne, DDA a mis un nouveau style de management fondé sur la participation (management participatif) et l'engagement de tout le personnel à réaliser les objectifs de l'entreprise. Plusieurs démarches ont été mises en œuvre dont on cite :

- a. la mise en place d'un baromètre, le "Danone People Survey". C'est un sondage effectué par un organisme externe auprès des salariés de DDA tous les deux ans. Le dernier sondage était en 2013, par lequel elle interroge les collaborateurs sur la mise en oeuvre de la politique RH, les conditions de travail, leur fierté à travailler pour le groupe, leur perception de l'équité...
- b. Ensuite DDA utilise des moyens de communications (Internet, messagerie, tableau d'affichage, des réunions mensuelles, etc.) pour informer sur la vie de l'entreprise, enfin des réunions rassemblant les cadres algériens et les expatriés pour faire le point sur l'état d'avancement des projets et l'élaboration d'objectifs à court ou moyen terme.
- c. Enfin, selon un ex-travailleur chez Soummam et DDA, les conditions de travail chez DDA sont meilleures, et même dans les relations avec les responsables hiérarchiques, il y a une liberté de négociation et discussion, une participation dans les décisions et une certaine délégation de responsabilité.

Touts ces moyens mis en œuvre par DDA ont pour but d'instaurer un climat où le dialogue est fréquent entre les différentes fonctions de l'entreprise et entre les différents niveaux hiérarchiques. Et ce, afin d'encourager l'exploration créatrice génératrice des stratégies perturbatrices dans le but d'inventer un futur différent et meilleur.

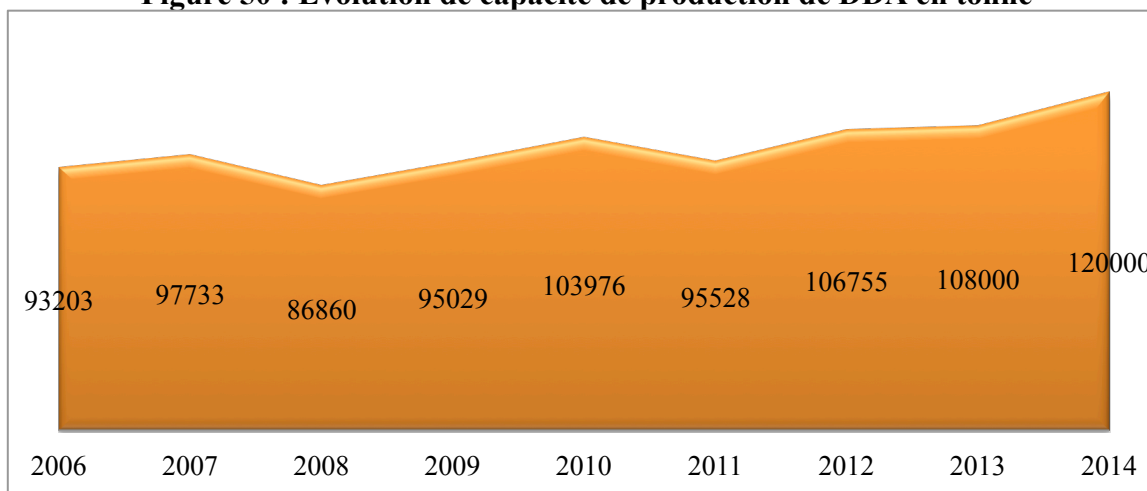
- Deuxièmement, en terme de **ressources organisationnelles, technologiques et réputationnelle**, l'entreprise detient des moyens technologiques, organisationnels et réputationnels importants, car elle dispose :

- des centres de recherche et développement dans les différentes zones géographiques

afin de pouvoir adapter les produits aux exigences des marchés locaux. Selon M.Benkhallat Fawzi Responsable de l'Assurance qualité et sécurité alimentaire, les compétences de R&D du groupe sont désormais réunies au sein de Danone Research, une organisation mondiale qui rassemble plus de 1.200 salariés.

- d'un système de gestion de production informatisé M.R.P.[^] qui gère tout le processus de la planification de la production et de la matière première jusqu'au produit fini, en fonction des ressources humaines, de la matière première, des machines et du temps, dont disposent l'entreprise. De ce fait, M. Ouhnia Mhamed Responsable de Production-Process nous a informé que le processus de production de DDA est automatisé à 80%, ce qui a contribué, comme le montre la figure ci-dessous à l'augmentation de la capacité de production de 28.75% en 2008 jusqu'à 2014, atteignant en 2013 une progression de 11.11% soit un montant de 118,463.00 DA assurant un portefeuille de produits comprenant 8 marques-phares. Cette évolution est la plus importante depuis 2001 (depuis sa création).

Figure 50 : Evolution de capacité de production de DDA en tonne

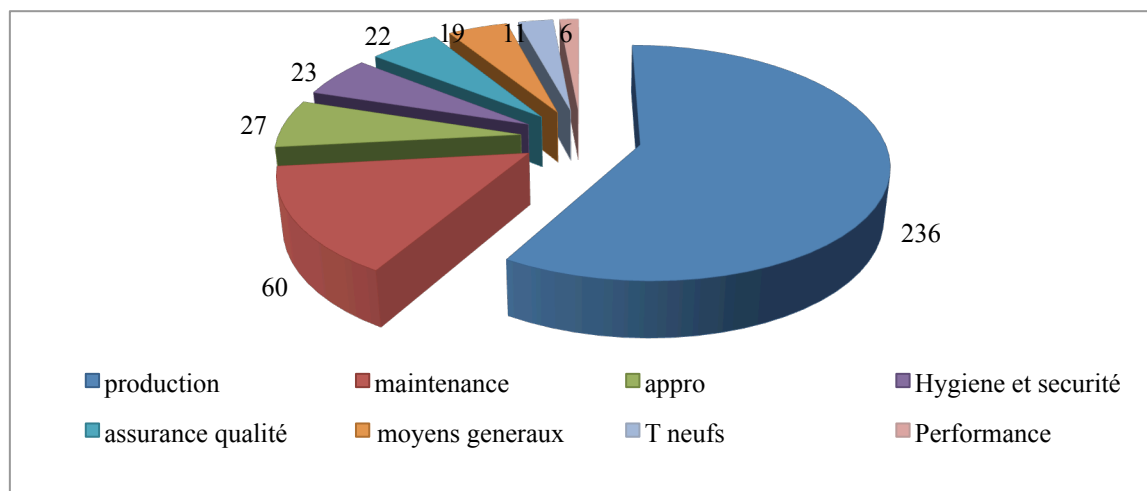


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de DDA.

Ainsi, l'augmentation de la capacité de production a comme facteur crucial, l'affectation de DDA d'un nombre important d'effectifs à la production, comme le met en évidence la figure suivante, c'est plus de la moitié du nombre total de l'effectif industriel.

[^]Le material requirement planning (MRP) ou en français, planification des ressources de production.

Figure 51 : La répartition de l'effectif industriel de DDA en 2014



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de DDA.

- Dans le cadre de ressources organisationnelles, elle travaille également avec plusieurs indicateurs de performance. Un pot de yaourt a plus de 20 indicateurs de performance et tous sont mesurables. A titre d'exemple nous trouvons d'autres indicateurs comme:
 - l'indicateur de conformité qui était à 94,9% en 2012 est passé à 96% en 2013, soit une augmentation de 1.1%.
 - l'indicateur d'efficacité opérationnelle « EO », il était à 56,23% en 2012 il a atteint 66.49% en 2013, soit une augmentation de 10.26% : l'objectif de DDA est d'atteindre 72% de EO.
- En termes de ressources réputationnels, DDA a réussi à avoir une bonne réputation au niveau national même chez ses rivaux. Elle est parvenue à construire un gap de qualité important entre ses produits et ceux de la concurrence et même ceux du leader en véhiculant une image de qualité et de bon goût. Malgré la baisse de niveau de collecte nationale (car dans les autres pays où opère Danone, la collecte représente 90 %), elle a acquis la confiance du consommateur en terme de qualité et puisqu'elle appartient à un groupe mondial elle n'a pas le droit à l'erreur car elle a un nom à préserver. DDA consacre 300 millions de DA annuellement pour le volet qualité, clé du succès de la marque auprès des consommateurs. cette qualité est basée sur plusieurs facteurs dont :
 - a) l'intégration du lait cru. En effet, DDA a instaurée un standard de qualité par l'intégration du lait cru quelle que soit l'augmentation du prix du lait cru, M.Mokrane Boukir, Responsable Performance Collecte, nous a révélé que le taux d'intégration de lait cru dans les yaourts est de 35% sauf Danino qui est de 100% et actuellement DDA collecte 120000

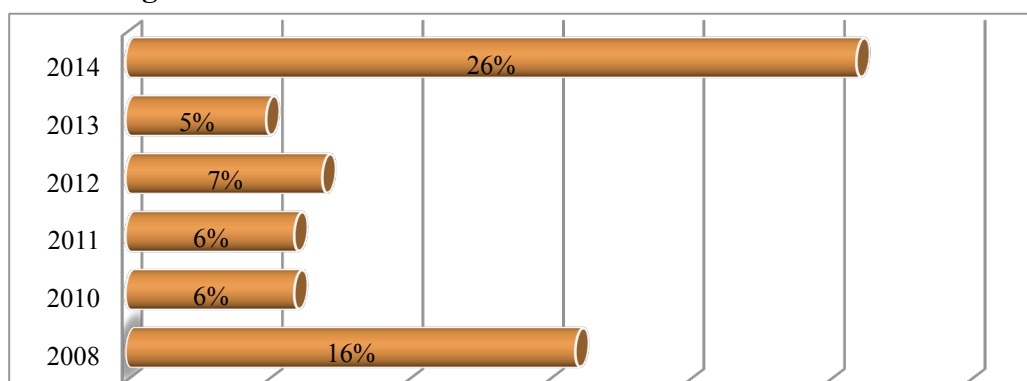
litre par jour, d'autant qu'elle prévoit, de ramener le taux d'intégration du lait frais dans les yaourts de 35% à 50% à l'horizon 2016, puis à 100% dans les années suivantes.

« Si la poudre de lait baisse, nous continuerons à injecter du lait cru qui sera un moment donné plus cher que la poudre de lait parce qu'on a un standard d'utilisation du lait cru à respecter..... On fait très attention à la qualité de nos produits et tout ça rend le produit plus cher que les autres»E10.

En terme de collecte du lait cru, M.Meziane Farid nous a déclaré que DDA était la première à encourager la collecte du lait cru en Algérie. D'ailleurs, elle a mis en place depuis 2006 un «programme de soutien aux éleveurs» et a pris l'initiative de former les bonnes pratiques d'élevage et de collecte aux collecteurs de lait. Elle a été aussi la première dans le secteur du PLF en Algérie à installer l'appareil MILKOSCAN afin de tester les principaux composants du lait et de détecter en même temps les adultérants. Actuellement, DDA a 36 centres de collecte de lait de Annaba jusqu'à Aïn Témouchent, avec une évolution variable d'une année à une autre. La principale évolution, comme le montre le graphique ci-dessous, était en 2014 où le taux d'évolution a atteint 26%. Mlle. Bouroub Nesrine Responsable de la Collecte du lait cru nous a révélé que l'objectif de DDA est d'avoir un volume important de lait cru mais en même temps, il est impératif que le lait répond aux exigences de qualité de DDA.

« Nous avons un double objectif, on cherche le volume et la qualité, le lait cru doit répondre aux standards internationaux et aux exigences de qualité de notre entreprise» E7.

Figure 52 : Evolution des centres de collecte de lait cru de DDA.



Source : Etabli par nos soins à partir des informations de Responsable Performance Collecte de DDA.

- b) Afin d'améliorer la qualité de ses produits et éviter les défauts de qualité, DDA s'appuie sur la maintenance préventive actuellement, qui est à 78% contre 28% du taux de maintenance curative ou corrective. Cette opération consiste à anticiper les pannes pour toutes les lignes de production. En effet, tous les équipements de production s'arrêtent

pour être nettoyés (stérilisés).

« *Même si on sait que cette opération nous fait baisser notre capacité de production, mais chaque jour on arrête deux lignes de production et un équipement de conditionnement* »E6.

c) Afin d'assurer au consommateur final la même qualité des produits lors de leur sortie de l'usine, l'entreprise fait ainsi des enquêtes auprès des grossistes afin de vérifier les situations de conditionnement des produits à travers ses techniciens en froid.

Toutes ces ressources stratégiques, qu'elles soient humaines, organisationnelles ou technologiques, constituent des facteurs déterminants sur lesquels peut s'appuyer l'entreprise pour perturber les règles du jeu concurrentiel.

3. Les sources de la perturbation stratégique de DDA

3.1. Agressivité commerciale et marketing : Perturbation en terme d'architecture de valeur

DDA est une entreprise qui a un style de mouvement complètement différent des autres firmes concurrentes. C'est une entreprise qui a créé le changement, en créant un nouveau volet de perturbation du statu quo, en orientant ses efforts sur le volet marketing et commercial. Elle a créé de nouvelles méthodes qui n'existaient pas auparavant dans le secteur des PLF en Algérie. En effet, le Groupe investit massivement dans ce créneau pour noyer ses concurrents, sensibiliser et attirer un large public. Pour ce faire, DDA consacre chaque année plus de 20 % de son chiffre d'affaires dans la communication.

3.1.1. Perturbation et agressivité Marketing

➤ Promouvoir le sport :

Afin d'avoir une image d'une entreprise qui encourage le sport et donc la santé, DDA avec la collaboration du Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'Education et le parrainage de Zinedine Zidane^v, organise chaque année la coupe du monde Danone par nation 'D.N.C.' 'Danone Nations Cup' en Algérie. Lancée pour la première fois en 2008, cette compétition est destinée aux enfants âgés de 8ans à 14 ans. M.Djeroud le DRH nous a déclaré que l'entreprise consacre un budget de 1 milliard de dinars chaque année pour ce projet.

« *Chaque année un tournoi national s'organise au niveau des 48 wilayas afin de sélectionner la meilleure équipe qui va représenter l'Algérie, l'objectif est d'impliquer le maximum*

^vl'ex-star du football français

d'enfant en leur assurant la restauration, les tenues de sport et la location des stades. Actuellement DDA a envoyé cette équipe au Brésil»E3.

➤ **La formation aux gens externes : Lancement d'un projet d'école de vente en Algérie**

Du sport à la formation, cette fois-ci DDA s'intéresse à l'insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes algériens sans diplômes qui sont au chômage, d'obtenir un emploi durable à travers une formation qualifiante, en alternance, dans les métiers de la vente (théorie/pratique). Elle a lancé en 2010 avec le groupe Cevital et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie une Ecole de vente appelé « Miftah Ennajah ». Cette école assure même une formation pratique avec la force du terrain de DDA. L'entreprise non seulement fait la formation théorique et pratique mais assure aussi l'emploi.

« Actuellement c'est la quatrième promotion qui se trouve dans la deuxième Ecole à Oran. Quatre Ecoles « Miftah Ennajah », réparties sur le territoire national, devraient voir le jour d'ici à 2015. A la fin de la formation, une partie est recrutée par DDA et l'autre par Cevital »E3.

➤ **L'environnement**

En 2011, DDA a été la première au niveau national à mettre en place une station d'épuration des eaux usées afin de traiter l'eau avant de la jeter dans la vallée de Soummam, alors que les autres concurrents continuent à rejeter directement les eaux usées industrielles sans aucun traitement. Elle a consacré un budget de 100 millions d'euros, et ce, afin de donner aux consommateurs une bonne image d'une entreprise qui protège son environnement.

➤ **La santé infantine**

Dans le cadre de la nouvelle mission de l'entreprise et dans le but de donner aux consommateurs algériens l'image d'une entreprise qui apporte la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre de gens, DDA a voulu en 2012 lancer un nouveau projet « Saha Zine », le premier du genre en Algérie consacré spécialement aux enfants. Cinq partenaires ont contribué à la réalisation de ce projet, il s'agit de Danone, principal organisateur de ce projet, Cevital, Zidane Entreprise, le Croissant rouge algérien et « Danone Communities », spécialisée dans la publicité des produits. L'opération vise la sensibilisation pour l'amélioration de la santé infantile à travers un nouveau produit, contenant le fer à raison de 30 %. Les deux entreprises Danone et Cevital se chargeront de la fabrication d'une nouvelle matière, riche en fer, et son prix ne dépassera pas 5 DA afin de la rendre accessible au plus grand nombre d'enfants défavorisés. DDA a voulu même faire travailler les femmes au foyer

dans la production et la distribution de ce produit. Cependant, le gouvernement algérien a refusé la création d'une usine de produit laitier Danone à forte teneur en fer, afin de ne pas diffuser et « *donner l'image que les enfants algériens sont mal nourris, et que ce type de produits est destiné uniquement aux enfants des pays pauvres, souffrant de la malnutrition* »^{E3}.

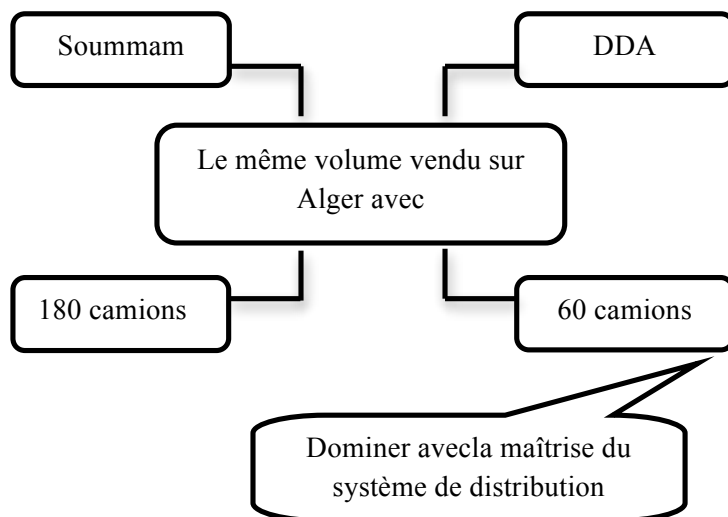
3.1.2. Perturbation et agressivité commerciale

Danone s'est recentrée sur son cœur de métier et a externalisé les autres fonctions. Dans le passé, l'entreprise était sur le schéma classique de distribution, actuellement elle a remplacé cette politique par de nouveaux systèmes de distribution, car depuis 2006, DDA a sous-traité presque 80% de la fonction de distribution chez l'entreprise GMF et TMF qui sont une filiale du groupe Batouche, ces mêmes entreprises travaillent aussi avec Soummam, actuellement elles détiennent le monopole de la distribution au niveau national. Avant, c'était l'entreprise qui se chargeait à travers ses propres camions de distribution. En effet, selon la dernière estimation faite par DDA en 2014, l'entreprise possède 51000 points de vente de PLF sur le territoire national. Elle les couvre à travers 392 camions de distribution dont 28 camions appartiennent à DDA (le reste c'est de la sous-traitance) sont chargés de la distribution directe et la distribution indirecte par l'intermédiaire des distributeurs et des grossistes.

DDA a un comportement offensif, elle est agressive sur le plan commercial, M. Rouabeh S. Responsable d'Analyse des Ventes nous a affirmé que c'est grâce à cette agressivité qu'ils sont leader en terme de distribution. Ils ont perturbé les règles du jeu concurrentiel à leur avantage grâce aux stratégies suivantes :

- a. elle arrive à vendre la même quantité de produit que le leader sur 38 wilayas de l'Algérie avec moins de ressources de distribution et ce, grâce à la maîtrise du système de distribution, car son objectif est d'augmenter les volumes avec moins de ressources, et nous pouvons expliquer cela par le schéma suivant sur la wilaya d'Alger :

Figure 53 : Perturbation commerciale via la maîtrise de ressources de distribution « un exemple sur la wilaya d'Alger »

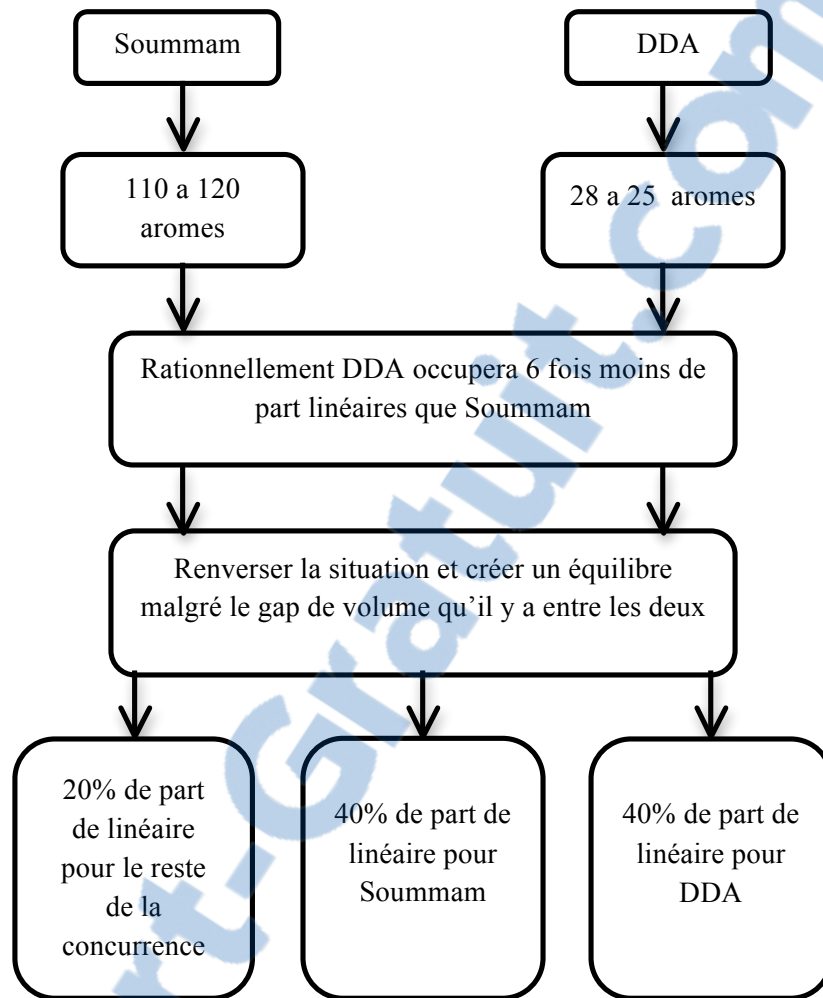


Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par le responsable d'analyse des ventes de DDA.

« On a la plus grande maîtrise de distribution sur le marché si on prend nos concurrents il 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»E10.

- b. la deuxième stratégie consiste à avoir la même part de linéaire que Soummam par rapport aux principales villes même s'il les devance beaucoup en terme de volume de production, et de rendre leur produit visible aux consommateurs. En quelque sorte, elle est entrain de préparer l'assiette et le marché dès maintenant à d'éventuelles augmentations de capacité, et le schéma ci-après explique cette tactique de distribution.

Figure 54 : Perturbation commerciale via la maîtrise des parts de linéaire



Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par le responsable d'analyse des ventes de DDA.

c. Création d'un système unique de distribution :

DDA a créé en 2008 'Route To Market', un système de distribution unique en Algérie. Actuellement, l'entreprise dispose de 4 dépôts de distribution au niveau national, le RTM est installé à Aïn Benian dans le dépôt principal. Ce système consiste à équiper tous les distributeurs d'un GPS pour tracer le meilleur chemin du marché à emprunter vers tous les points de vente qui sont au nombre de 2600 points de vente. Sur Alger, DDA a l'équivalent de 5600 PDV dont 2600 sont couverts par les camions de distribution de DDA utilisant le système Routes-to-market et ce, afin d'augmenter le volume de vente avec une meilleure exécution.

« Le RTM c'est des camions Danone, des vendeurs Danone qui chargent à partir du dépôt et on a ça uniquement sur Alger. Nous avons 4 dépôts de distribution au niveau national, un dépôt jusqu'à côté de l'usine d'Akbou, actuellement c'est le plus grand dépôt, un deuxième

dépôt à Alger à Aïn Benian, un troisième dépôt à Oran et un 4^{ème} à Constantine. On livre directement au point de vente à travers 28 camions de distribution »E3.

3.2. La redéfinition stratégique en terme de valeur pour le client

Pour innover en terme de valeur pour les clients, DDA s'appuie sur le groupe Danone, c'est lui qui est chargé de développer des ingrédients et des arômes spécifiques aux besoins de DDA. Cependant, tous les lancements des nouveaux produits obéissent à la même démarche : briefing de la direction marketing (dirigée par une équipe de cadres Danone et détachée de l'unité de production), analyse des données et sondages, contact avec une unité du groupe Danone de fabrication des nouveaux arômes (basée, pour l'Afrique et le Moyen Orient, à Barcelone). Quant à DDA, sa mission réside dans le développement des produits et des recettes adaptés aux habitudes du consommateur algérien. Cependant, le nouveau produit doit générer au minimum de 20% à 30 % de bénéfice. Ainsi, elle suit continuellement les besoins des clients et cherche à évaluer sa position concurrentielle en terme de produit par rapport aux consommateurs. Pour ce faire, DDA a mis en œuvre plusieurs approches, qui sont comme ainsi :

3.2.1. Centrer la posture stratégique sur l'évolution des priorités clients

Afin d'intégrer l'avis des consommateurs dans le processus de production, DDA procède continuellement à des enquêtes de satisfaction des clients. Elle lance deux tests chaque semaine dont :

- a. Le test « Akhbar El Souk » qui a pour but de collecter les suggestions et les réclamations des consommateurs.

« Suite aux suggestions des consommateurs récoltées par le teste 'Akbar El Souk', nous allons changer l'emballage de Danino le pot par une bouteilleça nous est arrivé d'arrêter la machine suite à une réclamation du client ». E2

Le test « Akhbar El Souk » a pour objectif aussi d'obtenir l'avis des consommateurs sur les produits de DDA par rapport aux produits de la concurrence. Dont l'objectif, est d'avoir un taux de satisfaction supérieur à 60% pour chaque produit.

«Nous avons récolté les informations suivantes par rapport à Danino la semaine passée (13/11/2014) : 54% des consommateurs préfèrent Danino de DDA contre 46% préférant le produit de Soummam » E2.

b. Des tests de consommation conduits par un organisme externe, M.Ferhi Mohamed Responsable de la Maintenance nous a informé que les résultats obtenus la semaine passée de Yawmi étaient estimés à 9/10 par rapport à Fort de Soummam, c'est-à-dire que 9 consommateurs sur 10 préfèrent le Yawmi de DDA que Fort.

3.2.2. Fidélisation des clients et les politiques de conquête des non-clients

M.Tabet Kamel Responsable d'Hygiène, Sécurité et Environnement nous a annoncé que DDA cible les parents et afin de les attirer, l'entreprise joue d'abord, sur le packaging de manière à montrer l'apport nutritionnel de chaque produit.

« C'est les parents qui font le choix d'acheter ou ne pas acheter le produit..... pour stimuler les parents, on joue sur la couleur et l'emballage mais surtout sur les messages de santé afin de montrer l'apport alimentaire de nos produits car c'est la mission de notre entreprise » E2.

Ensuite, l'entreprise joue sur deux volets, le premier c'est la continuité de la disponibilité du produit. Le deuxième volet, consiste à avoir la même qualité, d'éviter les variations et il faut qu'il soit visible pour le consommateur c'est-à-dire bien classé dans les rayons.

« C'est une guerre d'occuper le rayonnage il faut que le consommateur trouve toujours nos produits sur les rayons avec la même qualité et il faut qu'il soit bien positionné, pour cela on paye les gens pour bien classer nos produits » E2.

Et afin de fidéliser davantage les clients et conquérir les non-clients en attirant leur curiosité, DDA a procédé aux lancements des nouvelles pratiques d'animation suivantes :

- DDA a été la première à lancer les nouvelles politiques de promotion dans le secteur du yaourt, par ex : acheter 4 ou 5 pot pour 22 DA au lieu de 25 DA durant une durée déterminée. Les bonus : plus le volume vendu est important plus il y a des palettes de produit données gratuitement par l'entreprise.
- L'entreprise a lancé en 2004 une tombola pour gagner des voitures. Une pratique nouvelle qui a été lancée par DDA pour la première fois dans le secteur des P.L.F. en Algérie.
- L'entreprise a offert en 2012 des bracelets en cadeaux, c'est une première en Algérie.

3.3. Etre la plus agressive sur le marché : mettre en œuvre davantage d'actions

L'entreprise a adopté un comportement offensif dans le marché, c'est une entreprise qui a introduit beaucoup de nouveautés sur le marché. M. Rouabeh Samir Responsable de Département Analyse des Ventes nous a confié que DDA est challenger, elle ne suit pas le

leader, elle conçoit des plans d'action indépendamment du leader, parce que son but est de dépasser Soummam et de lui reprendre les parts du marché. Le tableau ci-dessous recense les principales démarches perturbatrices de DDA en terme de valeur pour le client.

« On ne suit pas le leader, si on le suit on restera toujours derrière lui. Si on veut le dépasser on doit faire autrement, c'est ça notre vision »^{E10}.

Tableau 35 : Création d'un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l'entreprise DDA

Année	Nature de la perturbation	Description de la perturbation	objectif et impact de la perturbation
2003	la modification radicale de la valeur pour le client	<p>Lancement des produits à base de lait cru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la Danette : c'est une crème dessert lancée pour la première fois en Algérie, c'était difficile parce qu'auparavant, il n'existait que le flan sur le marché algérien. Ce produit existait déjà dans les marchés là où Danone est implantée. • le Danino 100% lait de vache, conçu pour les enfants, ne contient ni colorant ni saveur artificiels, il contient du calcium et des protéines et de la vitamine D, offert en emballages pratiques de 6 portions de 60 g. • Mettre sur le marché le yaoumi²⁶⁸ avec quatre recettes : <ul style="list-style-type: none"> - 50% de lait de vache de DDA - 60% de lait de vache - 80% de lait de vache - 100% de lait de vache 	La conquête de la confiance du consommateur en terme de qualité, la construction d'un nom commercial solide à travers le territoire national et accroître le gap de qualité entre les produits de DDA et les produits de la concurrence.

²⁶⁸C'est un étuvé, il représente 25% de volume de production de DDA.

2004	la modification radicale de la valeur pour le client	Lancement de Activia : une nouvelle spécialité laitière ^v qui n'existait qu'en Europe, c'est un nouveau concept de bifidus lancé pour la première fois en Algérie. Ce produit a été lancé avec l'accompagnement massif de la fonction marketing.	Ce produit a complètement basculé le marché des PLF en Algérie. Il fait partie des produits phares de l'entreprise et c'est le plus rentable. En plus, il a contribué à faire connaître davantage la marque Danone en Algérie. Actuellement même si les concurrents l'ont imité, Activia de Danone reste la référence du bifidus en Algérie.
2009	la modification radicale de la valeur pour le client	Lancement du: « mini prix » à 10 da. c'est une spécialité laitière, ce produit n'existait pas auparavant dans les autres marchés de Danone, il a été lancé pour la première fois en Algérie et appliqué dans d'autres pays là où Danone est implantée, à l'opposé des autres produits qui existaient déjà dans les autres marchés étrangers. L'entreprise a joué, à travers ce produit, sur la profitabilité c'est-à-dire sur le coût de la recette afin de faire baisser le coût du pot. L'idée est venue de la fonction marketing, l'objectif est de développer un produit à la portée du pouvoir d'achat des Algériens. Avec le prix de 10 DA qui est marqué sur l'emballage, les vendeurs ne peuvent pas vendre ce produit au-delà de ce prix.	Très demandé par le consommateur et toute la concurrence a suivi : Soummam, Hodna, Ramdy aujourd'hui même Trèfle.
		DDA a été la première à avoir mis sur le marché le lait fraise dans un pot avec un arôme de grenadine. Lancé en 2009 pour la première fois en Algérie, ce produit n'existait pas auparavant dans les autres marchés de Danone.	Bien savouré surtout par les enfants, il a remplacé le lait traditionnel servi avec le sirop fraise.

^v Un yaourt se compose de lait, ferment et sucre. En dehors de cette composition ce n'est pas un yaourt. Il est appelé une spécialité laitière.

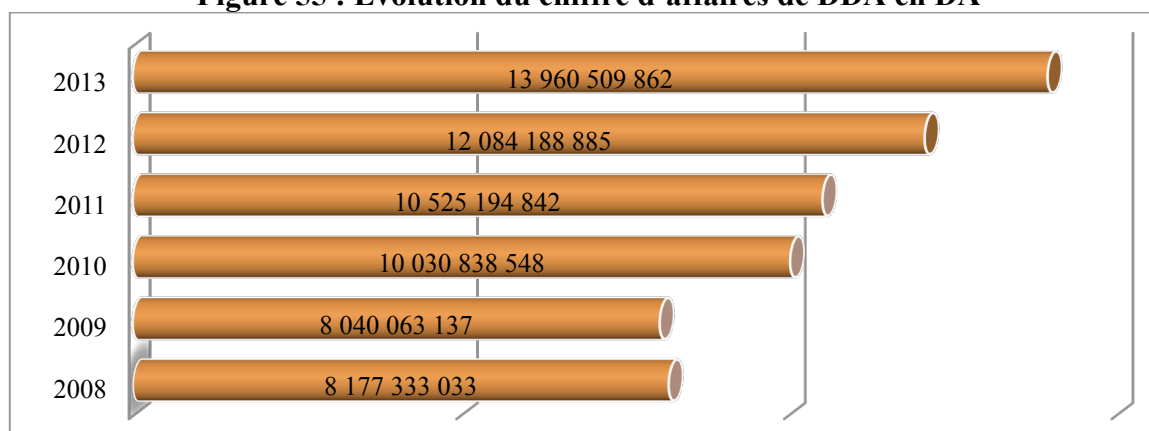
2011	Modification radicale de la valeur pour le client	Le premier à lancer du lait chocolaté sur le territoire national.	Très bien apprécié par le consommateur, l'apparition de 5 à 6 marques de lait chocolaté dans le marché par d'autres entreprises, par exp : Candia avec candy.
		L'entreprise a lancé le « IN and OUT » pour la première fois en Algérie, l'idée consiste à mettre un nouveau produit sur le marché après une durée déterminée l'entreprise le retire du marché et arrête complètement sa production.	L'objectif visé par DDA de cette technique est d'augmenter la demande et supplanter les produits de la concurrence et principalement ceux de Soummam. En 2011, DDA a lancé un chocolat liquide sous la marque de « Benten » au début de l'année scolaire. 4 ou 5 mois après, l'entreprise a retiré ce produit du marché. il y a eu 5 mois de rupture pour le relancer à nouveau.

Source : Etabli par nos soins à partir des informations recueillies des différents responsables de DDA.

4. Les implications de la perturbation stratégique pour DDA

4.1. Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise

Figure 55 : Evolution du chiffre d'affaires de DDA en DA

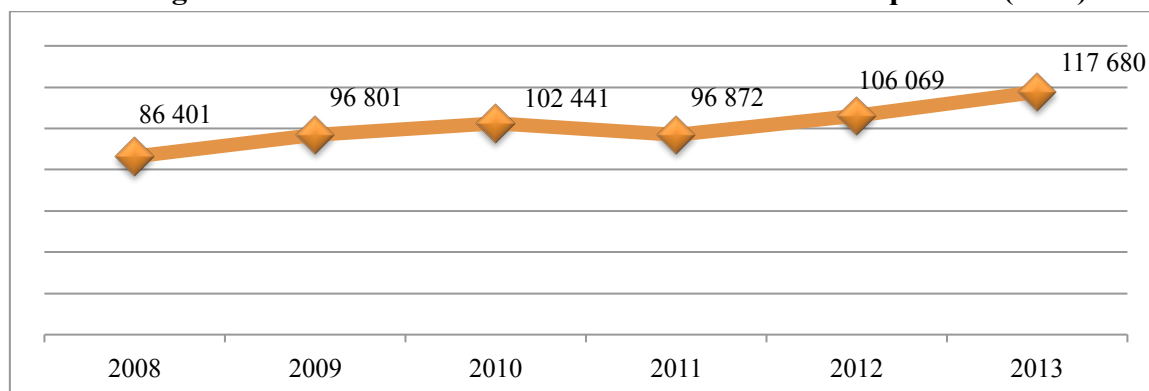


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de DDA.

Les démarches perturbatrices suivies par DDA ont porté leurs fruits puisque le chiffre d'affaire, comme le montre le graphique ci-dessus, a évolué de 70.72% par rapport à 2008. Les ventes ont connu une augmentation de 36.20% (cf. graphique ci-dessus). L'examen des chiffres présentés dans les deux graphiques font ressortir une forte augmentation du chiffre d'affaire par rapport à celle de la production. Ceci traduit une meilleure valorisation des produits DDA par le consommateur et la réussite de lancement des produits plus coûteux que ceux de la concurrence comme c'est le cas de Activia de Danone qui se vend à 25 DA alors

que l'Acti + de Soummam se vend à 20 DA, il y a 5 DA de différence ; la crème dessert de DDA, la Danette se vend à 25 DA tandis que les autres crèmes desserts sont à 20 DA.

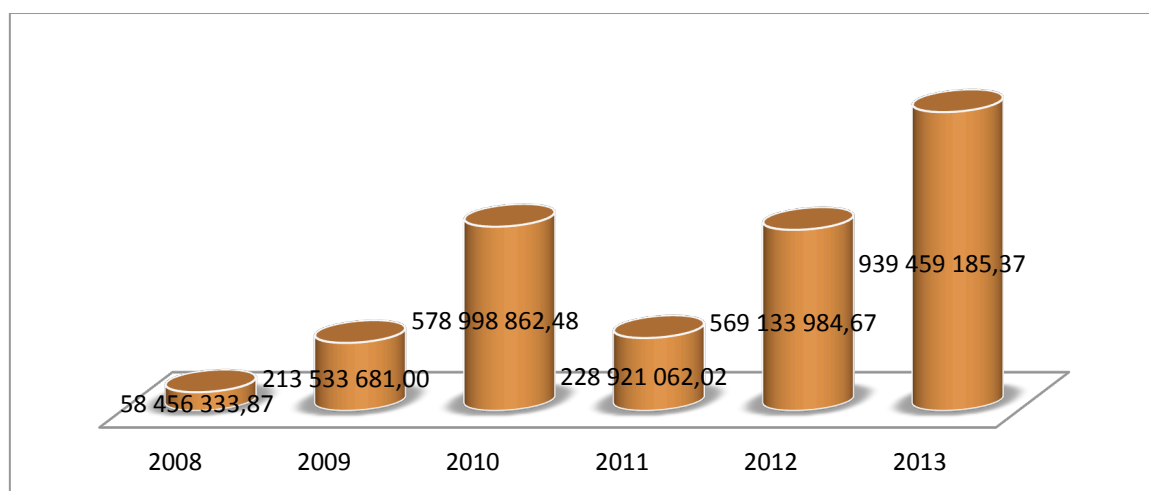
Figure 56 : Evolution du chiffre d'affaires de DDA en quantité (T/an)



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le Département des finances et de la comptabilité de DDA.

4.2. Evolution de la croissance du bénéfice

Figure 57 : Evolution du bénéfice de DDA en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de DDA.

Comme deuxième effet des stratégies de perturbation, nous avons pris l'évolution de la croissance du bénéfice de DDA. Les résultats en terme de bénéfice obtenus par DDA sont en forte progression, ont quasiment augmenté de plus de 10 fois avec une progression de 1507% entre 2008 et 2013 pour avoisiner, comme le montre le graphique ci-dessus, les 93 milliards de dinars algériens et ce, grâce aux actions perturbatrices menées par DDA, que ce soit en terme de valeur pour le client ou en terme de la chaîne de valeur de l'entreprise.

SECTION 2. LE CAS DE TREFLE



Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: Le 8 septembre et le 22 décembre 2013, 2 entretiens, (durée du premier entretien : 1 heure, durée du deuxième entretien : 1 heure et 30 minutes). Entretien avec Mme. Douibi Fella, Directrice de Gestion des Ressources Humaine.

E2: Le 9 septembre et le 22 décembre 2013, 2 entretiens, (durée du premier entretien : 2 heures, durée du deuxième entretien : 45 minutes). Entretien avec M.Ben Hamedi Samir, Directeur Commerciale.

E3: Le 17 Novembre 2013 (durée de l'entretien : 45 minutes). Entretien avec M.Djezar Issam, Responsable des Ventes.

E4: Le 5 Février 2014 (durée de l'entretien : 1 heure 35 minutes). Entretien avec Mme.Abir Ayad, Responsable Laboratoire.

E5: Le 10 Décembre et le 21 janvier 2014, 2 entretiens, (durée pour chaque entretien : 2 heures 30 minutes). Entretien avec M.Mechik Hichem, Directeur Logistique.

E6: Le 5 Février 2014 (durée de l'entretien : 45 minutes). Entretien avec Mme.Djelawi Sabrina, Directrice de Qualité.

E7: Le 26 Février 2013 (durée de l'entretien : 1 heure). Entretien avec M.Ben Hamou, Directeur de Production.

E8: Le 6 et le 20 Février 2013, 2 entretiens, (durée du premier entretien : 1 heure, durée du deuxième entretien : 1 heure et 45 minutes). Entretien avec M.Briki Wahid, Directeur de Recherche et Développement.

1. Brève présentation de l'entreprise Trèfle

1.1. Fiche d'identité

- Forme juridique : SPA
- Capital social : 2 589 487 000 DA
 - Situation géographique : Siège social : Zone Industrielle, site 1, Ben Boulaid-Blida 09000.Algerie.
 - Spécialité : production de produits laitiers.
- Organisation générale : l'entreprise Trèfle possède une organisation classique, de type hiérarchique, avec une direction générale, reposant sur des structures opérationnelles, fondées sur le principe de fonction.

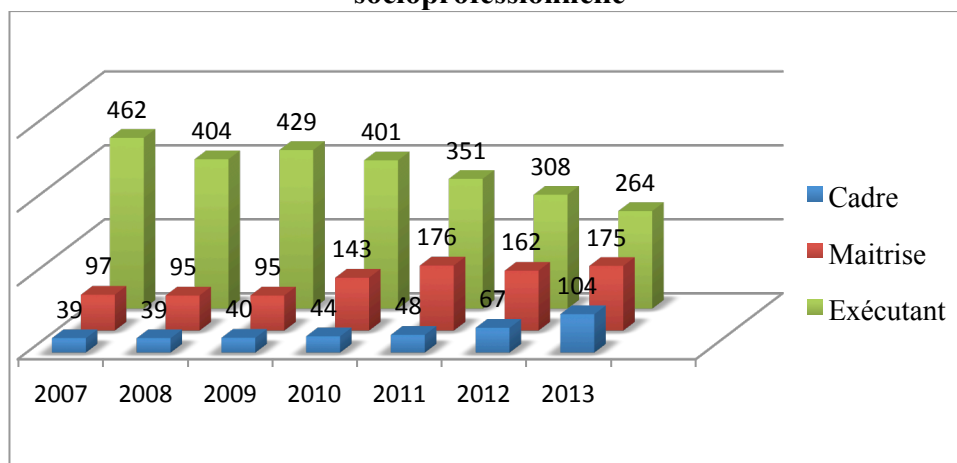
1.2. Genèse

- Contexte historique : Créée en 1983, Trèfle s'est lancée dans la production du yaourt brassé avec une capacité de 3500 pots/heure.
 - 1990 : production de fromage (pâte molle et pâte pressée)
 - 1998 : production du yaourt étuvé avec une capacité de 12500 pots/heure, ainsi que la production du crème dessert et yaourt en fruit 12500 pots/heure.
 - 2000-2014 : lancement d'un nouveau complexe avec un nouveau process portant la capacité totale de production à 77500 pots/heure, ainsi que le lancement de produits frais et UHT en bouteilles ayant une capacité de 120000 U/Jour.

2. Déterminants de la perturbation stratégique de Trèfle et décroissance

D'après nos entretiens réalisés au sein de l'entreprise, Trèfle détient des ressources et des compétences humaines importantes. Cependant, le personnel de l'entreprise est géré par un management centralisé, dans lequel, il n'existe pas une bonne communication entre les ouvriers et les différents responsables hiérarchiques, en plus la formation est inexistante dans l'entreprise. Ainsi, durant les dernières années, Trèfle s'est orientée vers le développement des cadres au détriment des autres classes. Comme le montre la figure ci-dessous, le nombre des cadres et de la classe maîtrise a plus que doublé enregistrant une augmentation de 105% durant la période 2007-2013, par contre le nombre des exécutants est réduit presque de moitié de 462 à 264 avoisinant un taux de décroissance de -42.85%. Cette atmosphère interne ne favorise pas la créativité et l'innovation.

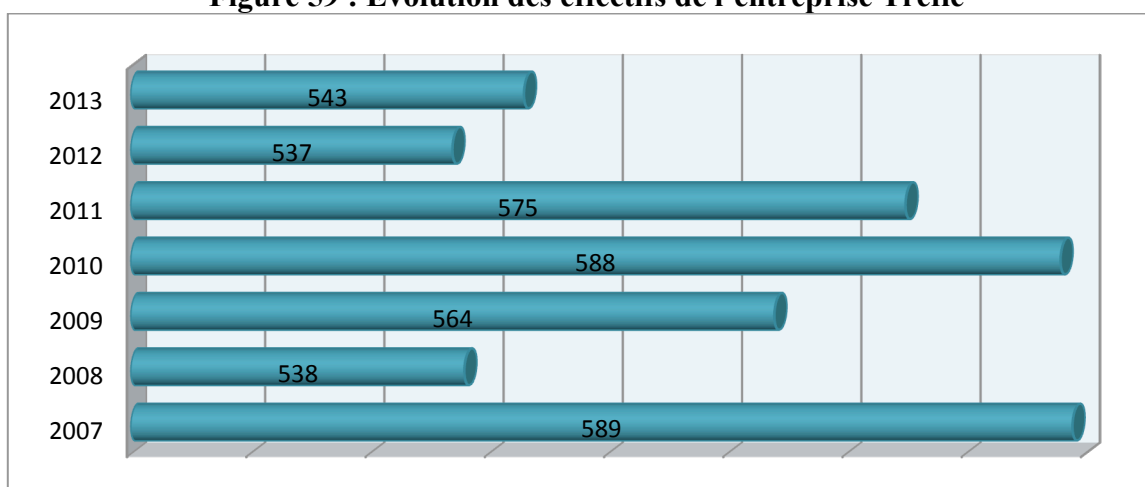
Figure 58 : Evolution des effectifs de l'entreprise Trèfle par catégorie socioprofessionnelle



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Trèfle.

En général, le nombre des effectifs de l'entreprise a diminué de 598 en 2007 à 543 en 2013, soit une diminution de -7,80%. (Voir fig. suivante)

Figure 59 : Evolution des effectifs de l'entreprise Trèfle



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Trèfle.

3. Réactions et imitations concurrentielles

Trèfle a un comportement défensif, c'est une entreprise qui suit le mouvement concurrentiel dans le secteur, elle ne prend pas l'initiative pour introduire le changement, au contraire elle attend les actions des autres pour réagir, et dans la plupart des cas il s'agit d'imitations. Le tableau ci-dessous recense les réactions de Trèfle, qui sont très restreintes comparativement aux actions des autres concurrents dans le secteur ; ainsi, ces réactions n'ont pas eu d'impact souhaité, que ce soit sur le marché ou sur le consommateur, par ce que Trèfle n'a pas pu faire

face aux politiques marketing et de distribution des concurrents dans le secteur qui sont beaucoup plus avancées.

Tableau 36 : Réaction de l'entreprise Trèfle suite aux actions des concurrents

Année	Nature de la réaction	Description de la réaction	L'impact de la réaction
2004	Modification radicale de la valeur pour le client	Lancement d'un jus de « fruit et yaourt » sous le nom de « Fresh Up ». Ce produit a été repéré dans un marché européen en Allemagne suite à des visites de benchmarking du PDG de l'entreprise Trèfle M.Tlemsani Mahmoud dans l'entreprise Müller*.	Tous ces produits n'avaient pas eu l'impact souhaité. Trèfle n'a pu faire face à la concurrence en terme de distribution et de marketing, elle était dépassée par les concurrents.
2005	Modification radicale de la valeur pour le client	L'entreprise a lancé un nouveau produit sous le nom de « Charbette », c'est une boisson à base de citron. Ce produit est d'origine algérienne, il a été développé par des artisans dans des sachets sans aucune qualité.	
2008	Modification radicale de la valeur pour le client	Lancement d'un nouveau produit sous le nom de « Mhelbi », c'est un produit très connus à l'Est de l'Algérie : Constantine et au centre : Blida. C'est un mélange de « riz et lait » qui est produit spécialement durant le mois de Ramadan. Ce produit a été proposé par le Directeur de R&D. L'objectif de ce produit est d'augmenter la résistance du jeûneur pendant ce mois sacré.	

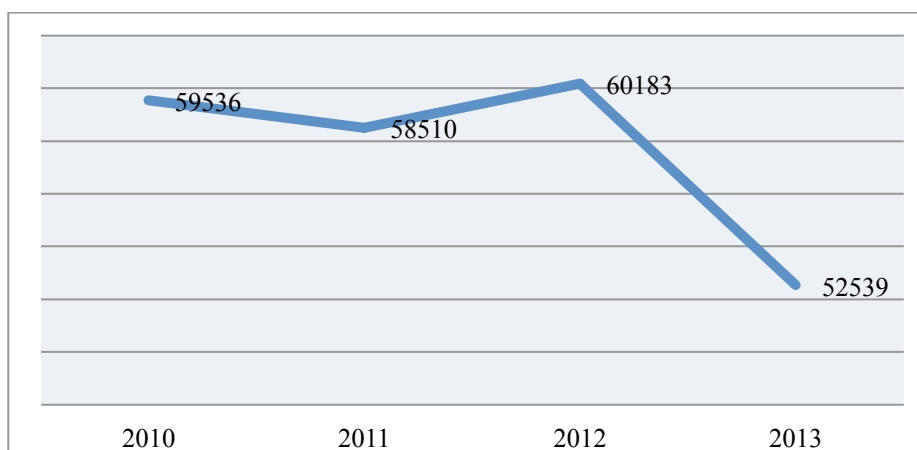
Source : Etabli par nous-mêmes à partir des informations recueillies des différents responsables de Trèfle.

* Est une entreprise laitière en Allemagne.

4. Les implications de l'absence de la perturbation stratégique par rapport à Trèfle

4.1. La décroissance du chiffre d'affaires de l'entreprise

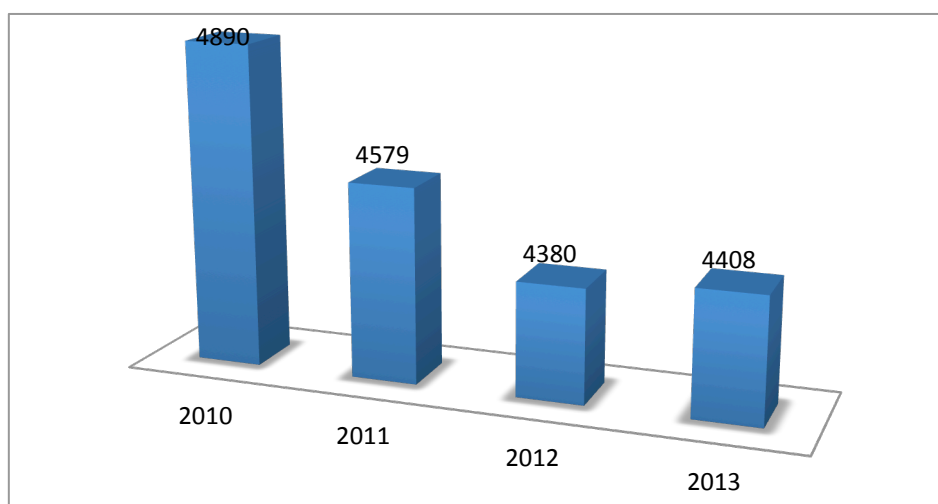
Figure 60 : Evolution du volume vendu en tonne de l'entreprise Trèfle



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Trèfle.

Comme vous pouvez le voir par la figure ci-dessous, les ventes de l'entreprise sont en décroissance, les quantités vendues ont diminué de -11.75% par rapport à 2010 et de -12.60% par rapport à 2012. La même chose pour le chiffre d'affaire, qui a baissé d'un taux de -9.85% durant la période 2010-2013.

Figure 61 : Evolution du chiffre d'affaires en Million DA de l'entreprise Trèfle



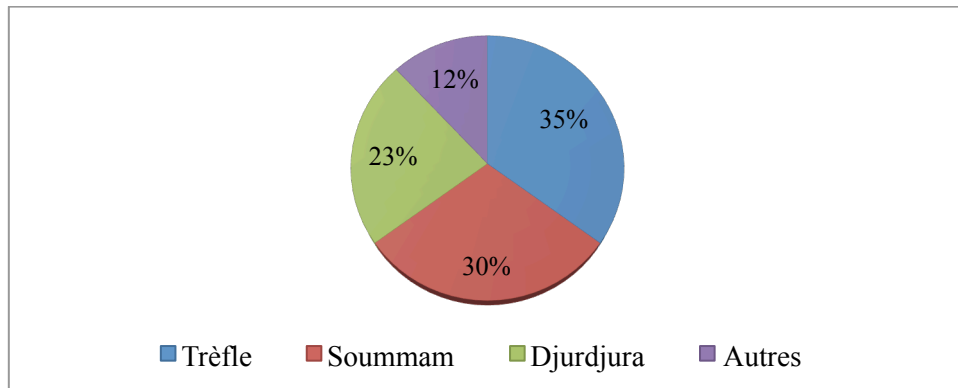
Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Trèfle.

On peut résumer les causes de cette position dans les points suivants :

4.1.1. L'absence d'entreprendre des actions perturbatrices

Trèfle a été la première entreprise ayant produit le yaourt en Algérie en 1983. Avec 35% de part du marché, elle a été le leader au niveau national en 2002, suivie par l'entreprise Djurdjura, Soummam et Danone. Comme le montre la fig. ci-dessous :

Figure 62: Part de marché de l'entreprise Trèfle par rapport à ses concurrents en 2002



Source : Document interne de l'entreprise Trèfle.

Aujourd'hui, à cause de la forte intensité concurrentielle, et même si elle détient un portefeuille important en terme de ressources et de compétences (la plupart des travailleurs étaient chez DDA), elle est passée de la première à la quatrième position, Soummam en première position suivie par Danone et Hodna.

L'ancienneté du produit et sa prédominance dans les années 80, fait que l'entreprise Trèfle se considère comme leader. Pour elle, elle n'a pas besoin de créer ou d'introduire du nouveau sur le marché pour se démarquer des concurrents. Mais la réalité est tout autre, avec l'ouverture du marché algérien et l'entrée des nouveaux concurrents nationaux et internationaux, l'entreprise trèfle doit se restructurer afin de se repositionner et faire face aux nouveaux enjeux.

La principale cause réside dans l'absence de prendre l'initiative pour perturber et créer, car Trèfle est une entreprise qui suit le mouvement du marché, elle crée juste parce qu'il y a un nouveau produit qui menace ses produits. Mais, elle n'introduit pas toute seule une nouvelle perturbation sur le marché. Ainsi, la fonction marketing est inexistante dans l'entreprise, ce qui a engendré l'absence d'accompagnement pour les nouveaux produits. « *Trèfle est la première entreprise qui a lancé le brassé au fruits light avec 0 % de matière grasse. Ce produit a duré seulement 3 ans sur le marché (2005-2008). Mais malheureusement, ce produit a été retiré à cause de l'absence d'accompagnement marketing..... ainsi, l'entreprise a lancé en 2008 CRACOLA c'est un brassé aux fruits avec des biscuits au chocolat à*

l'intérieur. Ce produit a été retiré du marché parce qu'il n'y pas eu de communication. Ce produit a été lancé sans aucun accompagnement publicitaire» (E8).

4.1.2. L'absence de l'ordre de timing pour créer l'évènement concurrentiel

D'après M. Mechik Hichem le Directeur Logistique, les entreprises se livrent une bataille rude sur l'ordre du timing, autrement dit qui est le premier à créer l'évènement concurrentiel dans la vente pour être le premier au rayon. Plus vite vous êtes sur le marché, plus vite vous êtes sur les points de vente et plus vite vous avez des parts du marché. En terme de distribution, Trèfle a pris beaucoup de lenteur, les concurrents dominant le marché grâce à leurs politiques commerciales, ce qui a engendré la chute de la position concurrentielle de Trèfle dans le marché.

« On se concurrence sur la partie transport, il faut savoir que le transport frigorifique est un coût direct que doit supporter l'entreprise,..... Un yaourt a 28 j de DLC c'est un produit à forte consommation et faible rentabilité. Donc on se bat contre nos adversaires et contre le temps. Il faut que la commande ne dépasse pas les 48h. Si on prend un exemple de la commande Blida-Tamanrasset, celle-ci ne doit pas dépasser les 4j aller-retour» (E5).

Afin d'y faire face et reprendre ses parts du marché à nouveau, l'entreprise est censée suivre les démarches suivantes :

5. Perspectives futures et démarches stratégiques à suivre dans l'avenir

Afin de faire face à ses faiblesses et pouvoir acquérir des parts de marché et reconquérir à nouveau le secteur du yaourt, Trèfle doit gagner les batailles suivantes :

- La première bataille est la plus difficile, c'est de prendre l'initiative d'entreprendre des démarches perturbatrices innovantes, et être le premier à créer l'évènement concurrentiel;
- La deuxième bataille porte sur la vitesse de réponse à la concurrence et à la demande du marché c'est-à-dire l'ordre de timing et le mouvement.

En suivant les manoeuvres concurrentielle suivantes:

Créer un nouvel espace stratégique en inventant un nouveau business model à travers une nouvelle architecture de valeur et/ou des nouvelles propositions de valeur pour les clients, voire de nouvelles gammes de produit. Dans cette perspective, une étude marketing est nécessaire afin de voir :

- les gammes qui n'existent pas sur le marché,
- les gammes qui marchent bien sur le marché.

Et pour cela, selon M.Mechik Hichem Directeur Logistique, Trèfle doit :

- Attirer les clients en leur donnant quelque chose de nouveau, de meilleure qualité et de meilleur goût notamment les clients non-fidèles, les clients qui aiment changer, qui aiment tester et qui aiment découvrir (à condition que le nouveau produit ne cannibalise pas un autre produit de la gamme de l'entreprise).
- Le changement du packaging versus concurrence en terme de couleur, fruit et yaourt. Choisir entre ces trois éléments selon les goûts des consommateurs en se fondant sur les sources de yaourt : lait et fruit.
- Sélectionner la cible en s'attaquant aux clients qui se situent entre l'âge de 15 à 40 ans, parce que c'est cette catégorie qui décide d'acheter ou de ne pas acheter.
- Changer de maquette en réduisant le volume du pot de l'étuvé et du brassé de 5%, identique au petit format du leader Soummam et Danone.
- Augmenter la capacité de production pour arriver dans un premier temps par exemple à 90T/J de brassé : 45 T/J pour le brassé aromatisé et 45 T/J pour le brassé fruité et ce, afin d'avoir plus de disponibilité du produit dans le marché.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Ce chapitre a traité deux études de cas, en prenant deux entreprises existantes dans le marché des PLF en Algérie. Les résultats de l'étude de cas de DDA montrent que c'est une entreprise qui détient des ressources et compétences considérables. En terme de ressources humaines, grâce à sa politique de formation, elle a construit un portefeuille de compétences qui constitue sa source de créativité. Ainsi, elle a instauré un management décentralisé favorisant la communication entre tous les niveaux hiérarchiques. En plus, elle détient des ressources réputationnelles, ce qui a contribué à élargir le gap de qualité entre elle et le reste des entreprises du secteur. Tous ces déterminants ont contribué au succès des actions perturbatrices menées par DDA, soit en terme de valeur pour le client ou en terme de l'architecture de valeur, ce qui a généré une croissance considérable et une meilleure acceptation des produits de l'entreprise par les consommateurs.

Or, les résultats de l'étude de cas de Trèfle sont aux antipodes de ceux de DDA. Trèfle, malgré le fait qu'elle dispose des ressources et compétences humaines importantes, reste une firme dirigée par un management centralisé, hiérarchisé. De plus, elle a un comportement défensif face à la concurrence, elle ne prend pas l'initiative pour introduire le changement, au contraire elle suit toujours les mouvements des concurrents ce qui a engendré une décroissance totale au niveau de l'entreprise. De ce fait, elle se trouve actuellement dépassée par ses rivaux.

L'exposé des résultats des deux cas, montre la performance de la perturbation stratégique pour les entreprises installées dans le marché des PLF, ce choix étant devenu une nécessité dans un secteur où la rivalité concurrentielle est intense.

CHAPITRE 7 :

PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES NOUVEAUX ENTRANTS

Ce chapitre est la continuité de la description des deux autres cas d'études, qui représentent une approche différente de celle décrite dans le chapitre précédent. En effet, au sein du même secteur, nous souhaitons ainsi comprendre notre objet de recherche par rapport aux nouveaux entrants, c'est le cas de Hodna-lait et Ramdy. L'enjeu est de voir dans un premier temps, si la rivalité concurrentielle a le même impact pour les nouveaux entrants que celui des entreprises existantes, et dans un deuxième temps de connaître l'implication de la P.S. pour les nouveaux entrants.

SECTION 1. LE CAS DE HODNA-LAIT

1. Brève présentation de Hodna-lait
2. Ressources physiques, technologiques et humaines comme déterminants de la perturbation stratégique
3. Les sources de la perturbation stratégique de Hodna-lait
4. Les implications de la perturbation stratégique par rapport à Hodna-lait

SECTION 2. LE CAS DE RAMDY EX (LAITERIE DJURDJURA)

1. Brève présentation de Ramdy
2. L'évolution remarquable des ressources stratégiques de Ramdy : déterminants de la perturbation stratégique
3. Les sources de la perturbation stratégique de Ramdy
4. Perturbation stratégique et implications par rapport à Ramdy

SECTION 1. LE CAS DE HODNA-LAIT



Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: Le 2 mars 2015 (durée de l'entretien : 30 minutes). Entretien avec M.Ait Saïd Ouahid, Directeur des Achats.

E2: Le 2 mars et le 3 mars 2015, 2 entretiens, (durée du 1er entretien : 1 heure, durée du 2eme entretien : 1heure 45 minutes). Entretien avec M.Dahou Amine, Directeur de Production.

E3: Le 3 mars et le 9 mars 2015, 2 entretiens, (durée du 1er entretien: 1 heure 15 minutes, durée du 2eme entretien : 2 heures 35 minutes). Entretien avec M.Madani Zahar, Directeur de Service Commercial et Conseiller du Gérant.

E4: Le 3 mars 2015 (durée de l'entretien : 1 heure). M.Chawi Rida, Directeur Qualité.

E5: Le 9 mars 2015 (durée de l'entretien: 1 heure). Entretien avec M.Saada Omar, Directeur de la Gestion des Ressources Humaines.

E6: Le 9 mars 2015 (durée de l'entretien: 1 heure 30 minutes). Entretien avec M.Siab Mounir, Directeur de Recherche et Développement.

1. Brève présentation de Hodna-lait

1.1. Fiche d'identité

- Forme juridique : SARL.
- Capital social : Hodna lait est dotée d'un capital social initial de 6.000.000 DA, divisé en 6000 parts sociales d'une valeur unitaire nominale de 1000DA.
 - Situation géographique :
 - Siège social : Zone industrielle de M'Sila. Algérie.
 - Superficie : elle s'étale sur une superficie de 06 hectares dont 04 sont construits en ateliers de production, en magasins de stockage de matières premières et emballages et le reste représente les chemins et passages utiles aux camions de transport, implantation des bâches de stockage d'eau brute, générateurs d'énergies et autre.
 - Spécialité : Production de lait et dérivées.

1.2. Genèse

1.2.1. Contexte historique

Historiquement, l'entreprise a été créée le 22/11/1998 et érigée sous forme de société à responsabilité limitée. Elle a connu un début très timide en se contentant de produire du lait pasteurisé partiellement écrémé totalisant modestement 40 000 L /jour. Contre toute attente, certains facteurs encourageants se sont révélés motivants, ce qui a amené les propriétaires à revoir les capacités de production en investissant davantage. De ce fait, en Septembre 2004, l'entreprise a commencé la production des produits lacto- fermentés (PLF) et desserts lactés. Parmi ces facteurs, citons principalement la bonne qualité du produit, sa forte demande et surtout le fait que l'entreprise soit l'unique dans la région. Ce dernier point reste le plus déterminant, il faut souligner que dans le passé, le lait était fourni par des entreprises du secteur étatique ou privé des wilayas voisines (Setif, Batna, Bordj Bou Arreridj).

Depuis, l'entreprise n'a cessé d'investir dans les moyens matériels et humains qui lui ont permis d'arriver aujourd'hui à conquérir le marché national en inscrivant son nom dans la cour des grandes entreprises.

1.2.2. Trophées

Le 22 février 2012 Hodna lait a été primée lors du 40th Golden International Trophy for quality -Madrid Spain- par la fondation Trade Leaders Club, aux meilleurs produits agro-alimentaires pour la persévérance dans le travail et la qualité du produit. Les lauréats de cette compétition sont choisis anonymement par les 7500 membres de la fondation. Un trophée, un certificat et un insigne d'or de la qualité portant les références de la compétition et de la fondation ont été donc attribués à la Sarl Hodna lait parmi 65000 entreprises venues de 90 pays du monde.

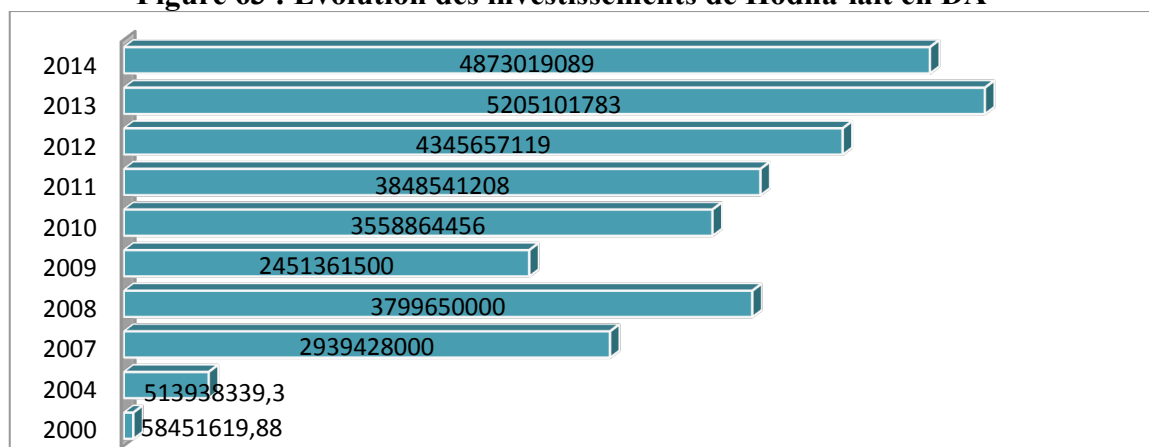
2. Ressources physiques, technologiques et humaines comme déterminants de la perturbation stratégique

Hodna lait a suivi un cheminement remarquable, elle a réussi à pénétrer dans l'industrie du yaourt et acquérir une bonne position malgré la rivalité qu'il y a dans ce secteur. L'entreprise connaît une évolution rapide et ce, grâce à des investissements massifs qu'elle a réalisés en un temps record, comme le montre le tableau ci-après où nous remarquons que la firme consacre un montant considérable chaque année pour investir davantage. En 2000, l'entreprise a démarré avec une seule unité de production de lait en sachet avec un montant

d'investissement estimé à 58 millions de DA, en 2004-2007 l'entreprise a investi un montant de 3 milliards de DA en créant 3 unités de production :

- une unité yaourt aromatisé ferme, yaourt brassé aromatisé et fruité,
- une unité crème dessert et flan au caramel de nappage.
- une unité yaourt à boire, lait caillé, petit lait et lait de vache en bouteilles (01L).

Figure 63 : Evolution des investissements de Hodna-lait en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

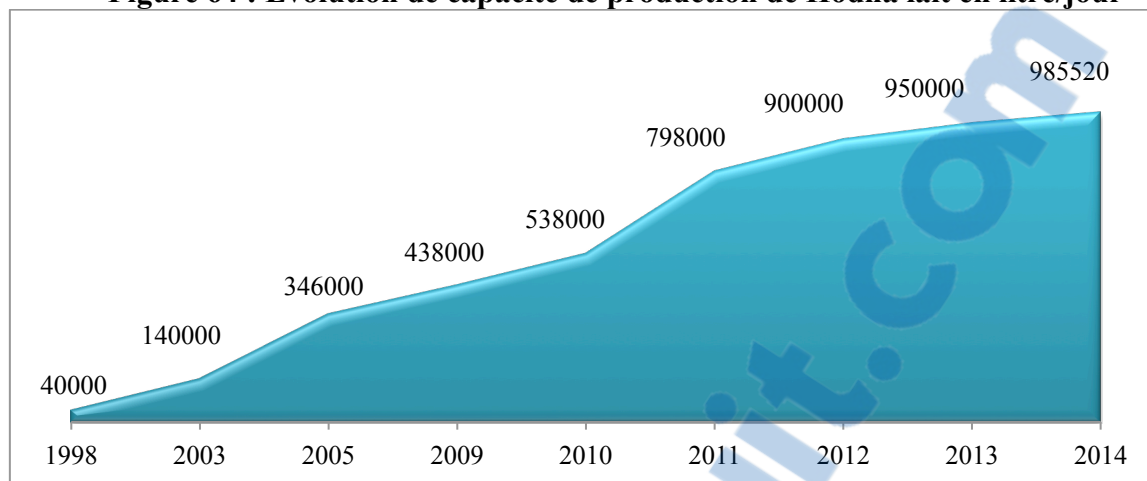
Ainsi, en 2008-2014 Hodna a fait 4 extensions d'un seul coup, investissant un montant de 28 milliards de DA afin de créer les unités suivantes :

- création de l'unité de production pâte fraîche,
- lait U.H.T,
- extension de yaourt à boire,
- un atelier de crème dessert.

Tous ces investissements ont permis à Hodna lait la détention des ressources stratégiques décisives, soit :

- une grande usine qui contient 6 ateliers, équipée de machines de conditionnement technologiquement très performante, chaque atelier fait plusieurs produits avec des capacités de production considérables, le tableau suivant montre l'évolution remarquable des capacités de production de Hodna lait par année où la production a pratiquement accrue de plus de 20 fois avec une augmentation de 2363% pour avoisiner 985520 litres par jour, et une moyenne de production de 750 à 850 mille litres/jour.

Figure 64 : Evolution de capacité de production de Hodna lait en litre/jour



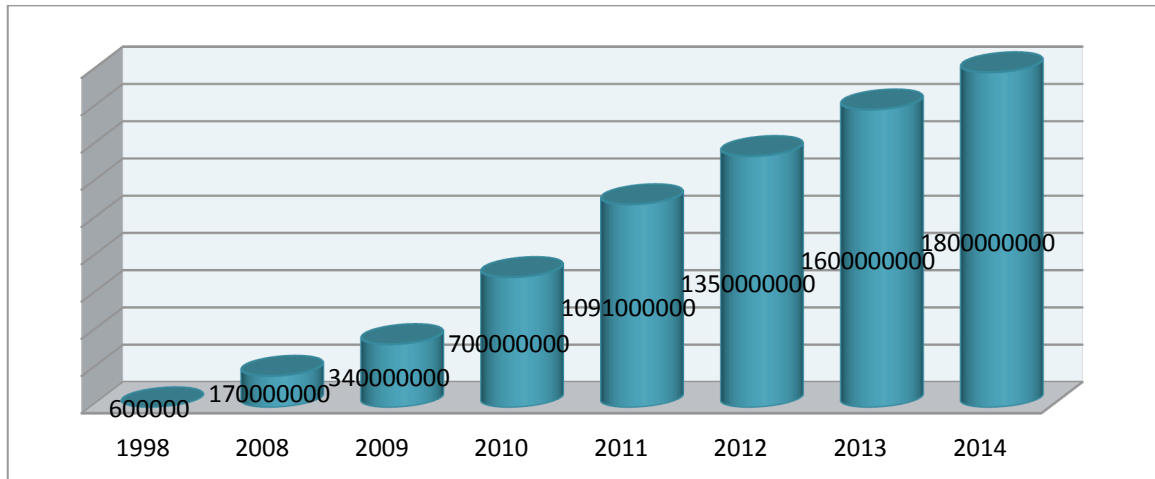
Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

Ensuite, afin d'assurer la stabilité de la qualité, Hodna lait détient des moyens importants ; elle compte 80 personnes dans le service qualité comparativement au nombre global des effectifs, elle en est presque à 8%. Elle dispose ainsi, d'un laboratoire central et de 6 laboratoires pour chaque atelier. En 2012, juste pour le laboratoire central, Hodna a investi plus de 6 milliards de centimes et selon M.Chawi Rida, Directeur Qualité, peu d'entreprises au niveau national disposent dans chaque atelier d'un laboratoire indépendant plus un laboratoire central, elles disposent uniquement de laboratoires au niveau de leurs ateliers.

Ainsi, les investissements ont contribué au développement du capital social de Hodna lait de six cent mille de DA en 1998 pour arriver à un milliard huit cents millions de DA en 2014, avec une croissance notable, estimée à plus de 2000 fois pour l'année 2014 par rapport à 1998 soit un taux d'évolution de 299800% (cf. tableau ci dessous), ce qui lui a permis d'acquérir une très bonne position dans le marché et de se démarquer des concurrents. Tous ces investissements ont permis à Hodna-lait la détention de ressources physiques et technologiques importantes.

« On a commencé vraiment à investir à partir de 2000, c'est de grands investissements avec des partenaires leaders comme Tetra Pak, c'est ça qui a fait que Hodna lait connaît un boom par rapport aux autres, ainsi on a essayé au maximum de diversifier notre gamme de produits, la diversité des produits c'est très important sans oublier la qualité qui a joué un rôle important dans le positionnement de l'entreprise Hodna dans le marché laitier » (E4).

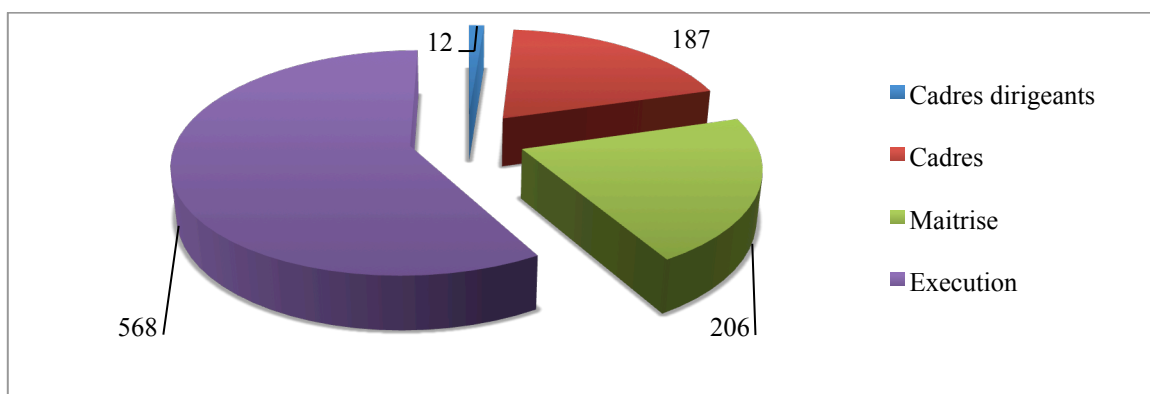
Figure 65 : Evolution du capital social de Hodna lait en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

- Ainsi, dans l'objectif de développer des ressources et compétences humaines, Hodna –lait a mené plusieurs démarches dont on citera :
 - a. Le DRH nous a déclaré que jusqu'à 2012 l'entreprise était en phase d'investissement, elle était entrain de s'élargir en construisant de nouveaux ateliers. Toutefois, à partir de 2013 l'entreprise a décidé que, chaque investissement doit avoir en parallèle son plan de formation, réparti entre les différentes classes socioprofessionnelles, présentées dans la fig. ci-après. Chaque année, elle consacre un budget de 2% du chiffre d'affaire pour la formation dont 1% destiné à la formation professionnelle et 1% pour l'apprentissage.

Figure 66 : Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle de la laiterie Hodna Lait en 2015

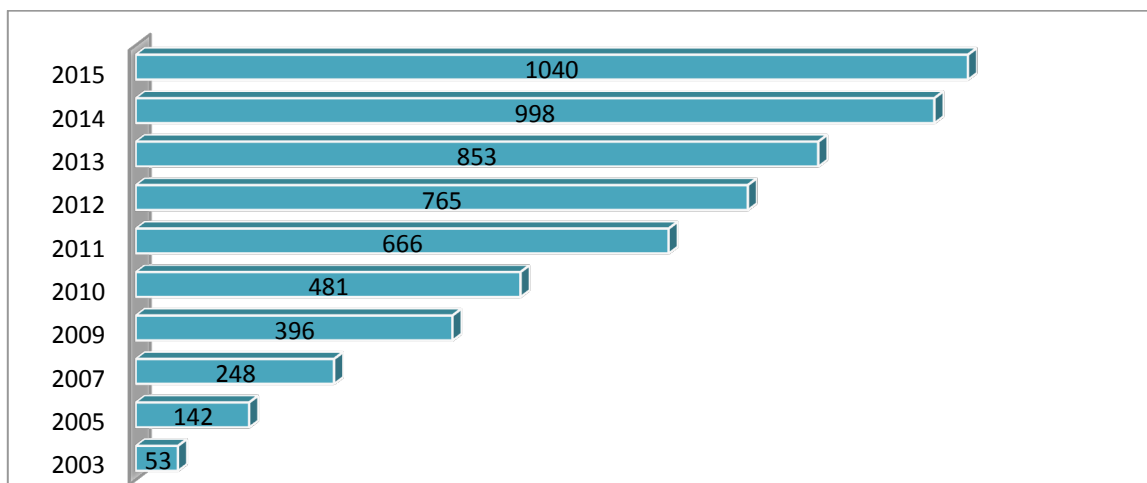


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Hodna-lait.

Vu que le nombre du personnel de l'entreprise est en évolution perpétuelle avec une croissance de plus de 18 fois durant la période 2003-2015 (voir le tableau ci dessous), M.Saada Omar, le DRH nous a assuré que Hodna lait prend en considération les idées de son

personnel que ce soit directeur ou ouvrier dont l'objectif est de faire participer tout le personnel quel que soit son poste à la prise de décisions. Par ailleurs, ajoute-t-il, qu'il fait régulièrement des réunions afin de discuter et être en contact direct avec eux.

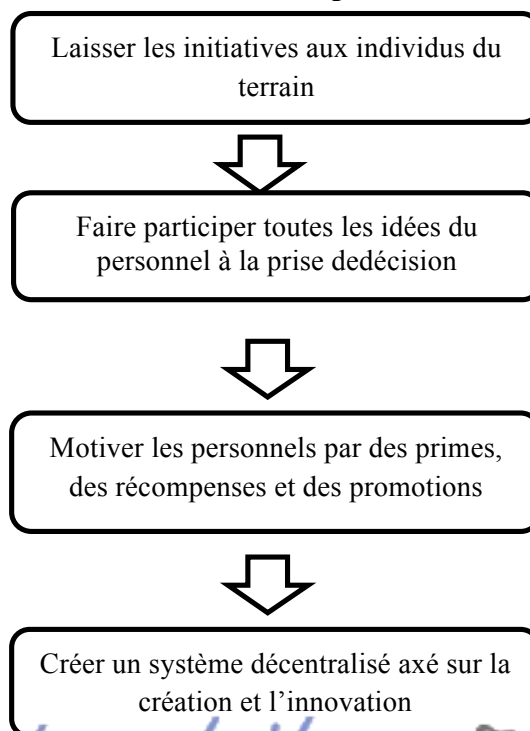
Figure 67 : Evolution des effectifs de la laiterie de Hodna lait



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Hodna-lait.

Ainsi, Hodna lait a instauré un système de récompenses et de primes pour toutes les idées créatrices et offre même des postes supérieurs et ce, afin de motiver son personnel à créer davantage ; le schéma ci-dessous présente ces procédés :

Figure 68 : Politique d'encouragement des initiatives du personnel suivie par Hodna-lait

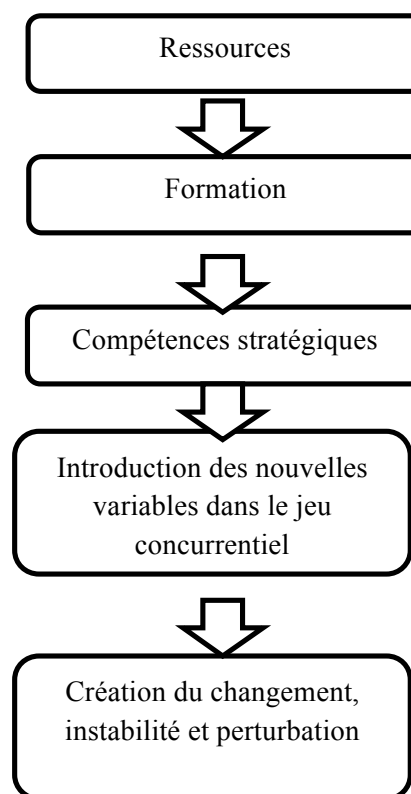


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Hodna-lait.

« Dans l'entreprise, on préfère des discussions directes plutôt que faire passer des questionnaires. On prend surtout les idées des ingénieurs parce que c'est eux qui sont sur le terrain et sont plus proches et en contact direct avec la production, par ex : un ingénieur a proposé une idée au responsable de production M.Dahou Amine par écrit, on l'a pris en considération et on l'a appliqué, et du coup ça nous a évité un énorme problème, il a été récompensé financièrement et on va même lui proposer de devenir formateur au niveau de tous nos ateliers. On prend même les idées des ouvriers parce que c'est eux qui sont proches du produit fini» (E5).

Hodna-lait a orienté sa vision comme le montre le schéma ci-dessous, vers la création du changement à travers ses ressources et ses compétences. Pour cela, elle s'est engagée dans la formation de ses personnels, la formation est vue par l'entreprise comme une priorité et en même temps une nécessité pour développer le niveau de son personnel et les transformer en compétences, qui vont être le seul moteur du changement.

Figure 69 : La vision de Hodna-lait à travers la formation



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Hodna-lait.

« ...On est parti sur la formation du personnel comme un objectif primordial, concrètement on a ramené des techniciens de Tetra Pack pour l'atelier 5 et on leur a fait une formation. Ainsi pour la première fois on emmènera 50 de nos personnels à l'Institut National Spécialisé

de la Formation Professionnelle El Hidhab, Spécialisé dans les métiers agro-alimentaires. La vision de l'entreprise a changé, notre objectif est que l'employé sent sa valeur dans notre entreprise l'extirpant de son milieu habituel de travail vers des centres de formation afin de se développer et apporter toujours la nouveauté à l'entreprise. On a même envoyé 4 de nos ingénieurs qualité en France en 2012-2013 d'une durée de 10 à 15 jours pour maîtriser l'utilisation des nouvelles techniques afin d'avoir la capacité d'exploiter au mieux le matériel du laboratoire de qualité central de notre entreprise » (E5).

3. Les sources de la perturbation stratégique de Hodna-lait

3.1. De la Priorité client à la perturbation stratégique : modification de la valeur pour le client

Même si Hodna lait est une entreprise jeune, elle a su rivaliser avec les leaders nationaux, en créant une nouvelle piste concurrentielle à travers plusieurs stratégies, que ce soit au niveau de la chaîne de valeur de l'entreprise ou au niveau de la valeur pour les clients.

Hodna lait suit continuellement l'évolution de ses consommateurs, elle change souvent ses stratégies en orientant ses axes de développement sur les exigences actuelles et futures de ses clients. Afin de dénicher les nouveaux clients et être à l'écoute de l'évolution des exigences des consommateurs, M.Madani Z., le Directeur Commercial nous a informé que le Directeur Général de Hodna lait en personne est entrain de mener une tournée à l'échelle nationale afin de voir quelles sont les habitudes de consommation de chaque région. Il a préféré la mener lui-même plutôt que la confier à une boîte externe afin d'avoir des résultats fiables et justes, qu'il utilisera comme des sources pour bâtir sa future stratégie.

Ainsi, actuellement Hodna lait est entrain de revisiter tout le processus de production du brassé et ce, à cause des réclamations des clients qui trouvaient que la texture du produit était un peu liquide. Toute l'équipe de production est alors mobilisée, elle a pris cette réclamation comme axe de recherche et ils sont entrain de chercher des solutions à ce problème. Hodna lait a lancé dernièrement un fromage frais de 50g et ce, suite à la demande des consommateurs parce qu'avant Hodna ne faisait que le 30g.

« Le Directeur Général a commencé la tournée par le centre durant le mois de janvier. Février il a entamé l'Ouest de l'Algérie wilaya par wilaya, village par village et aujourd'hui il est à l'est de l'Algérie il a commencé par la wilaya de Bordj Bou Arreridj, il terminera sa tournée par la wilaya de d'El Tarf et Souk Ahras....»(E3).

«..... pour le fromage frais, les clients ont demandé les produits de 50g généralement c'est pour les collectivités, le 30g est réservé à la consommation infantine, là on a pris cette demande comme un axe et on a développé ce produit. Pour le brassé, c'est surtout une réclamation client. On a des brassés qui sont avec des textures un peu liquide par rapport aux concurrents, alors on a cherché les paramètres qui ont influencé la texture de ce produit, car on utilise les mêmes ingrédients que Soummam mais on n'a pas la même stabilité du produit. Après plusieurs essais, on a trouvé les aléas et on est entrain de corriger; d'ici quelque temps on aura un produit de qualité » (E2).

3.1.1. La politique de fidélisation des clients

Hodna lait cible surtout les dépositaires et les détaillants, car selon M.Madani Z. c'est eux qui sont chargés de vendre les produits de l'entreprise en remplissant leurs rayons par des marques qu'ils choisissent à étaler, et du coup, forcer le consommateur à acheter les produits posés. Si le consommateur ne trouve pas le produit qu'il veut acheter, il se tournera vers un autre produit des concurrents, donc le décideur c'est bien le détaillant et le dépositaire. De ce fait, afin de les fidéliser, Hodna a mené une politique complètement attractive et différente des autres concurrents, elle leur offrent des avantages énormes : des moyens roulants, des moyens de stockage frigorifique, un fond de roulement conséquent et des remises commerciales importantes selon le chiffre d'affaire réalisé et du coup, ce distributeur est toujours gagnant avec Hodna, le tableau ci dessous présente cette politique :

Tableau 37: Politique de fidélisation lancée par Hodna lait pour ces clients

Chiffre d'affaire réalisé par les clients	Nombre de camions offerts (avec remboursement sur 36 mois)	Remises offertes
5 millions de DA	1 camions	- 2% de remise sur le C.A.
1 milliard	2 camions	- 2% de remise sur la gamme et la distribution directe.
2 milliard	4 camions	- 2% de remise sur le cash.

Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par le directeur du service commercial et conseiller du Gérant de Hodna-lait.

« si tu rentres à n'importe quelle superette, et tu vois que le vendeur a rempli son rayonnage par telle ou telle marque, il faut savoir, qu' il a des intérêts derrière et du coup on te force à acheter tel ou tel produit, donc nous avons choisi de nous attaquer aux détaillants et aux dépositaires , si je donne aux dépositaires un camion frigorifique, je lui donne aussi une

† Elle doit toucher tous les consommateurs et non pas uniquement les collectivités locales comme les universités et hôpitaux...etc.

chambre froide et d'autres avantages , il essayera de vendre mon produit parce qu'il est bénéficiaire. Par contre DDA cible seulement le consommateur. Elle cible le consommateur moi je cible le détaillant et le dépositaire » (E3).

3.1.2. Etre la plus agressive sur le marché : mettre en œuvre davantage d'actions

D'après M.Siab Mounir, Directeur du R&D, Hodna-lait fait constamment des veilles technologiques et créatives et suit continuellement la tendance du marché et les produits existants en s'inspirant de l'extérieur et spécifiquement de l'Europe, puisque selon lui, c'est l'un des plus grands bassins laitiers au monde, où il y a une évolution rapide des produits laitiers.

Dans l'objectif de créer et de perturber le jeu concurrentiel, l'entreprise se base sur ses ressources et compétences pour innover mais aussi sur les suggestions des consommateurs parfois c'est même la demande des clients qui déclenche la création d'un nouveau produit ou la modification radicale d'un produit existant, car c'est plus rassurant pour l'entreprise de démarrer avec les demandes des clients. Suite, à ses innovations et ses actions agressives, elle a su se démarquer et engendrer le changement à son avantage, le tableau ci-dessous recense plusieurs actions perturbatrices lancées par Hodna-lait et ses implications :

Tableau 38 : Création d'un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l'entreprise Hodna-lait.

Année	Nature de la perturbation	Description de la perturbation	L'impact de la perturbation
2004	La modification radicale de la valeur pour le client	Lancement de trois produits : petit lait et le lait caillé (laben, rayeb) et yaourt à boire, sans ajout d'amidon ou d'autres ingrédients pour compenser ou substituer le lait. Rester sur un standard fermé, garder l'aspect traditionnel du produit et ne pas toucher à la noblesse du produit. <i>« Nos produits sont nobles, les autres mettent de l'amidon on ne peut pas toucher à des produits d'appellation laben et rayeb, c'est des produits traditionnels de grande consommation, c'est-à-dire on prend le lait on le fermente et on le conditionne mais on ne met pas d'autres ingrédients pour compenser</i>	Les meilleurs en terme d'acceptation de la part de consommateur et en terme de vente. Grâce à ses trois produits, Hodna lait est la seule sur le territoire national à faire du laben et rayeb et le yaourt à boire à base de lait 100%, et de ce fait, elle est devenue leader sur le marché national. <i>« Aujourd'hui on identifie Hodna-lait par son laben et rayeb et son yaourt à boire » (E6).</i>

		<i>ou substituer le lait malgré la cherté de la poudre de lait»(E6).</i>	
2009	La modification radicale de la valeur pour le client	Lancement d'un yaourt à goût de tarte aux fruits sous le nom de « friandise ». Lancé par le Directeur du R&D. Ce produit a été repéré dans une firme multinationale en Europe.	Ce produit a été bien apprécié par le consommateur
2012	La modification radicale de la valeur pour le client	Lancement d'un nouveau produit avec le nom commercial « SHOP », ce produit n'existait pas dans le marché algérien c'est un laben sucré aromatisé à base de menthe et de serpolet il apporte la fraîcheur et facilite la digestion. C'est une idée de Directeur du R&D.	Ce produit a bien marché parce que c'est un produit très nourrissant, il est fait à base d'une protéine laitière noble, n'ayant aucun ingrédient ajouté. « <i>Les arômes qu'on a choisi ce sont des arômes que la ménagère utilise : la menthe et le serpolet</i> » (E6).

Source : Etabli par nos soins à partir des informations recueillies des différents responsables de Hodna-lait.

« Pour lancer un nouveau produit, on a toujours un œil sur l'évolution du marché parce que c'est une estimation de risque et je suis très branché à l'extérieur, c'est là-bas qu'il y a un mouvement important du marché.....Hodna est une entreprise qui est jeune, on a démarré les produits lacto-fermentés en 2004. De 2004 à 2015 c'est 11 ans d'existence »(E6).

«Lorsqu'on fait un nouveau produit à partir de la demande du client, on prend moins de risque puisque ça vient du client donc le produit sera vendu, mais quand ça vient de nous et on n'a pas fait en amont une étude de marché le risque est multiplié par deux ou par trois »(E6).

3.2. Perturbation stratégique et modification radicale des étapes de distribution, production et marketing

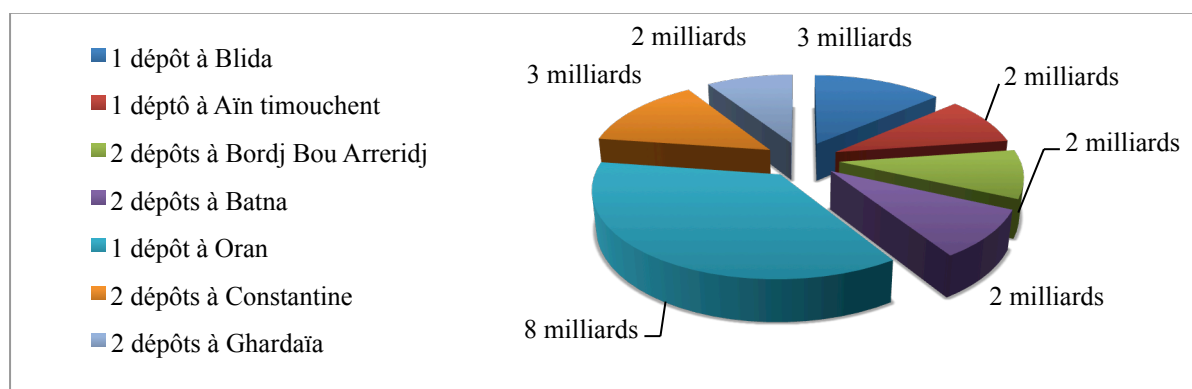
D'après l'entretien réalisé avec M.Madani Zahar, Hodna-lait réorganise souvent ses étapes de distribution et de production. De ce fait, elle modifie souvent sa chaîne de valeur dont:

- changement profond de sa stratégie commerciale en sous-traitant toute la fonction de distribution. Avant, elle avait ses propres dépôts, mais à cause de non rentabilité, l'entreprise les a confié aux privés, en faisant appel à des petites et moyennes entreprises qui travaillent à leurs comptes, vendant exclusivement la marque Hodna. Elle a ainsi

ouvert plusieurs dépôts à Alger et ceci, a créé une concurrence entre les dépositaires. Conséquemment, le chiffre d'affaires a évolué d'une façon avantageuse pour l'entreprise, la fig. ci-dessous montre quelques dépositaires avec leurs chiffres d'affaires. Le plus important dépôt de l'entreprise est celui d'Oran avec un chiffre d'affaire de 8 milliards de dinars.

«avant nous avons créé un dépôt à Alger avec un effectif de 163 employés en réalisant seulement un chiffre d'affaire de 1milliards 300 DA, on était déficitaire, face à cette situation nous avons créé quatre dépôts à Alger, un à Ain el Beniane, le deuxième à Boudwawe, le troisième à Drariya et le quatrième à Rouïba, on les a confié à des particuliers , en leur fournissant des camions et tout le reste des équipements et cette politique a récolté ces fruits , on est actuellement presque à 3 milliards de chiffre d'affaires pour chaque dépôt» (E3).

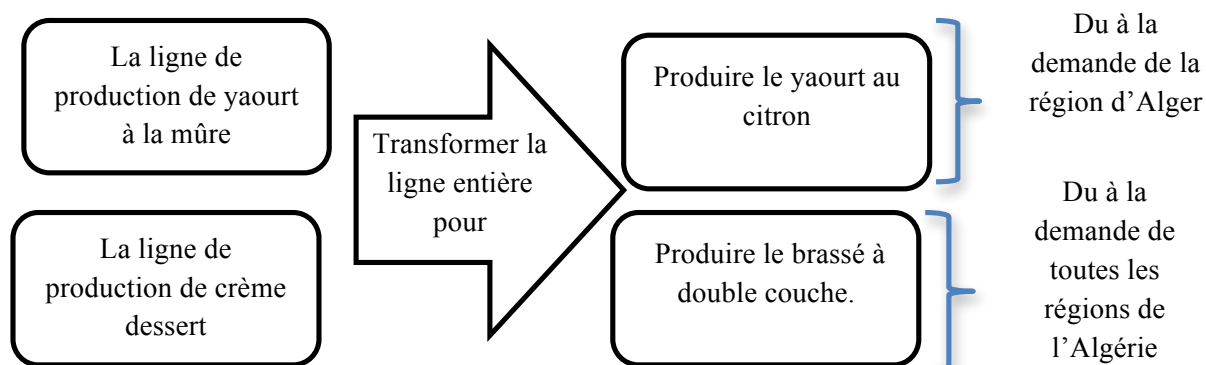
Figure 70 : Quelques dépositaires de Hodna-lait avec le chiffre d'affaires pour chaque dépôt en DA.



Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par le directeur du service commercial et conseiller du Gérant de Hodna-lait.

- Hodna lait ajoute, supprime des étapes et transforme des lignes entières selon la demande et les habitudes de consommation de chaque région et suivant les informations recueillies par la direction de supervision nationale et ses chefs de zones. Cette opération a pour objectif d'abord, d'éviter les pertes considérables causées dans le passé par la surproduction, qui est dûe à l'absence de maîtrise des habitudes de consommation des différentes régions de l'Algérie. Ensuite, protéger l'image de marque de l'entreprise Hodna-lait, car lorsqu'il y a une mévente, elle est obligée de vendre à moitié prix, ce qui donnera une mauvaise image pour l'entreprise. A titre d'exemple, le schéma ci-dessous cite deux récentes suppressions et transformation des deux lignes entières pour fabriquer d'autres produits :

Figure 71 : Suppression et transformation de deux étapes de la chaîne de valeur de Hodna-lait.



Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par le directeur du service commercial et conseiller du Gérant de Hodna-lait.

« Ça nous arrive de supprimer ou ajouter des étapes, cela suivant l'étude du marché et les coûts de revient communiqué de la part de notre direction de supervision nationale. S'il n'y a pas de demande sur tel ou tel produit, on oblige le détaillant à le prendre à contre-cœur, et du coup il le vend à moitié prix, ce qui donne une mauvaise image pour Hodna, par exemple vous allez trouver un yaourt à 5 DA à Alger ce n'est pas normal. Un autre exemple, le yaourt à la mûre ne se consomme pas à Alger, par contre le citron se consomme très bien, on a envoyé une grande quantité de yaourt à la mûre à Alger, il est resté en stand-by et la date de préemption arrive, ils ont fait des promotions pour le liquider, ce qui a engendré des pertes pour l'entreprise. Chaque région a ses habitudes de consommation, il vaut mieux produire pour chaque région selon sa demande. Ça nous arrive d'ajouter une ligne ou de supprimer toute une ligne entière et la transformer, c'est le cas actuellement, nous avons une machine la Aireca 2, on fabriqué les crèmes dessert, il nous ont demandé de la réutiliser pour la fabrication de brassé doubles couches, donc c'est une demande de marché, on est entrain de modifier notre chaîne de valeur»(E3).

- En terme de marketing, Hodna lait a sous-traité complètement cette fonction avec une boîte de communication externe, M.Madani Zahar Dr. Commercial nous a déclaré que Hodna lait dépense chaque an 10 milliards de centime, actuellement elle travaille sur un projet qui coûtera à l'entreprise une enveloppe qui dépasse les 20 milliards de cts.

« On est entrain d'envisager un plan, une fois validé par la direction générale, on passera à sa réalisation. Comme ça nécessite un budget important, il faut que les 4 actionnaires acceptent parce que généralement le plan d'action c'est une enveloppe qui dépasse les 20 milliards de cts par ans. Uniquement le budget de la publicité de l'année passée a été évalué à 10 milliards de cts et chaque année c'est pareil» (E3).

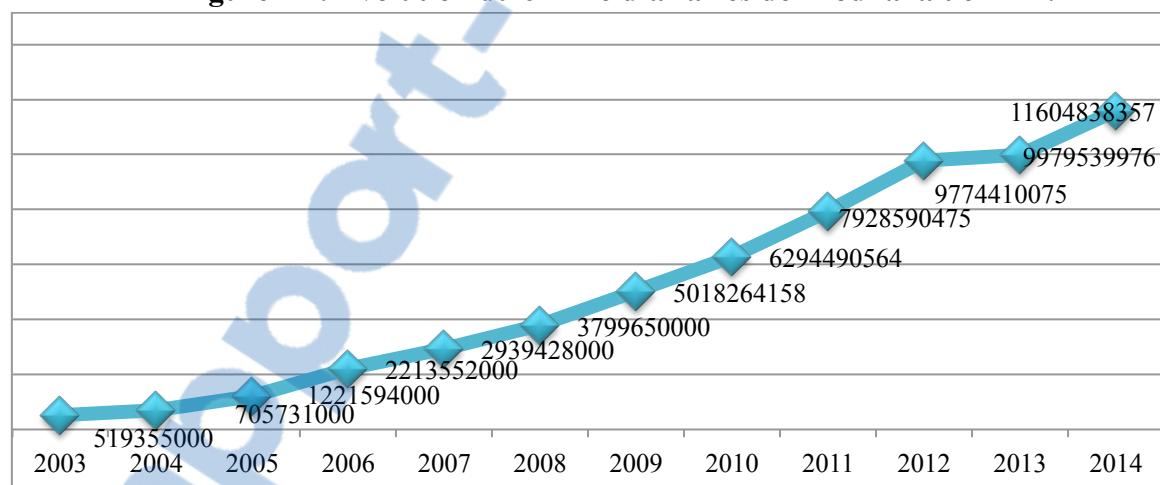
4. Les implications de la perturbation stratégique par rapport à Hodna-lait

Grâce aux perturbations réalisées par Hodna lait, l'entreprise a acquis une bonne position concurrentielle au niveau national, elle a réussi à construire une marque réputée auprès des consommateurs et rivaliser avec les grandes marques nationales. Nous avons résumé les multiples effets des perturbations stratégiques menées par Hodna-lait dans les points suivants :

4.1.L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise

Comme premier effet des stratégies de perturbation, nous avons le CA de l'entreprise, qui est en évolution remarquable, comme en témoigne le graphique ci-dessous, elle avait un CA de plus de 127 millions DA en 1998-2000 elle a atteint 11 milliards de DA en 2014, avec une croissance de plus de 21 fois, soit 2134% de taux d'évolution par rapport à 2003.

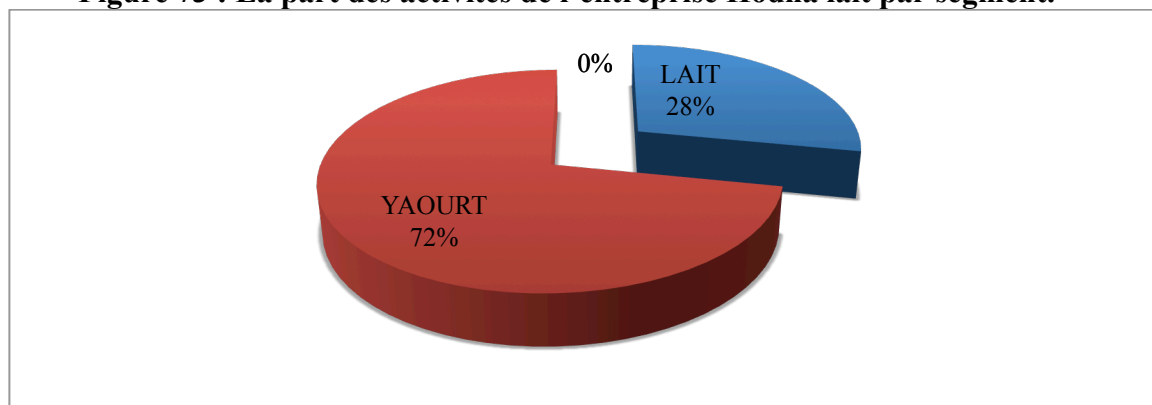
Figure 72 : Evolution du chiffre d'affaires de Hodna lait en DA.



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

Afin de présenter l'effet de la perturbation stratégique par rapport à Hodna-lait en détail et rester toujours dans le segment du yaourt, puisque c'est bien ce segment qui est l'objet de notre travail, l'image ci-après atteste les activités de Hodna-lait par segment où l'activité du yaourt présente la partie centrale de l'activité globale de l'entreprise par rapport à l'activité du lait.

Figure 73 : La part des activités de l'entreprise Hodna lait par segment.

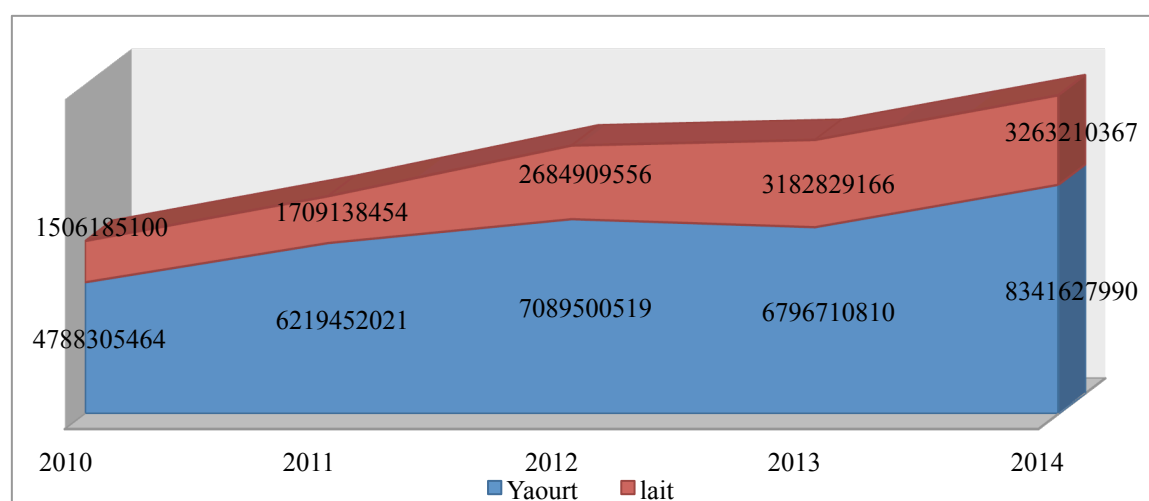


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

On peut remarquer à travers le graphique ci-dessous, que l'évolution du CA de l'entreprise dans les deux segments a connu une petite chute en 2013 et ce, à cause de la flambée des prix de la poudre du lait, ce qui a engendré une augmentation importante des prix du yaourt, en conséquence, une diminution importante de la consommation de yaourt au niveau national. Cette situation n'a pas affecté l'activité du lait parce que premièrement, le lait est subventionné par l'Etat (pour le lait pasteurisé en sachet) et deuxièmement (y compris le lait UHT) il est indispensable pour le consommateur et du coup, il ne peut pas passer à côté du lait malgré l'augmentation des prix. En général, le CA de l'entreprise a évolué en 2014 de 74,20% par rapport à 2010, ce qui reflète les résultats positifs des stratégies perturbatrices suivies par l'entreprise.

« 2012- 2013 il y avait une augmentation des prix de la poudre de lait, par contre en début 2014 les prix ont chuté et sont restés stables » (E1).

Figure 74: Evolution du chiffre d'affaires de la laiterie Hodna-Lait par segment en DA

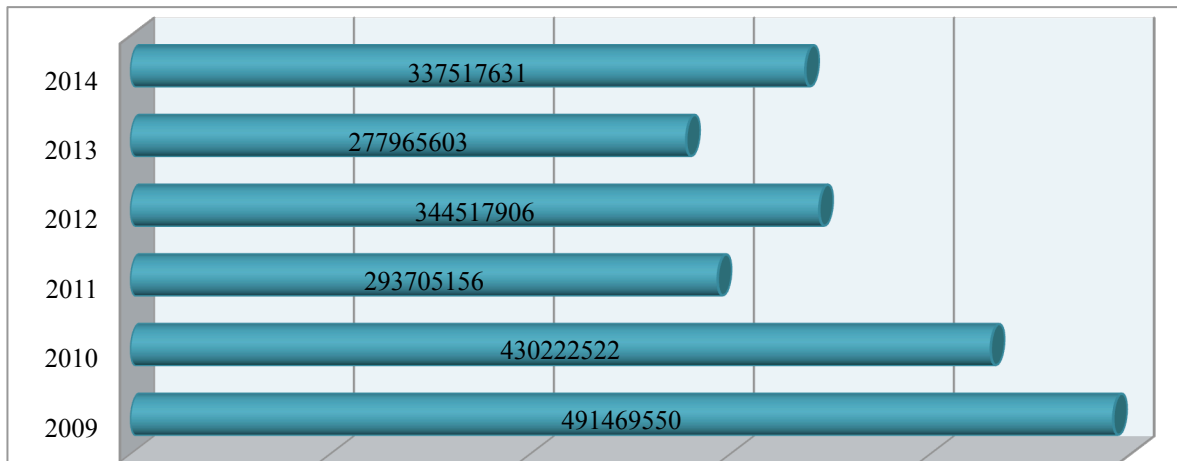


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

4.2. Evolution de la croissance du bénéfice

Comme deuxième effet des stratégies de perturbation, nous avons pris l'évolution de la croissance du bénéfice de Hodna-lait. On peut constater par le graphique ci-après que, la croissance du bénéfice de l'entreprise est fluctuante d'une année à une autre, elle a baissé en 2011 et en 2013 à cause de l'augmentation des prix de la poudre du lait (comme nous l'avions indiqué auparavant). Elle a quand même eu une reprise en réalisant en 2012 et 2014 des montants importants estimés successivement de plus de 34 et 33 milliards de dinars avec une évolution de plus de 11 fois en 2014 par rapport à 2013 soit un taux de 11.14%. Ce qui traduit les implications lumineuses des actions perturbatrices engagées par Hodna-lait ces dernières années.

Figure 75: Evolution de la croissance du bénéfice de la laiterie Hodna en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

4.3. Diversification de la gamme du produit

Le troisième effet de la perturbation par rapport à la firme, réside dans la diversification de la gamme. Grâce aux manœuvres perturbatrices menées par l'entreprise via la modification de la valeur pour le client, Hodna lait a réussi à avoir une gamme de produits complète et très diversifiée en peu de temps comparativement aux autres concurrents. Elle dispose de 15 références en yaourt contre 8 de DDA. Ce qui lui a permis de se démarquer par rapport aux concurrents, d'attirer davantage de clients potentiels et capter des parts de marché importantes.

SECTION 2. LE CAS RAMDY EX (LAITERIE DRURDJURA)



Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: le 7 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 1 heure 30 minutes). Entretien avec M.Kechah Smaïl, Directeur des Ressources Humaines.

E2: le 8 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 1 heure 45 minutes). Entretien avec M.Rmila Chafaâ, Directeur de Production.

E3: le 11 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 2 heures). Entretien avec M. Azzoug Karim, Directeur Qualité, Recherche et Développement.

E4: le 12 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 2 heures). Entretien avec M. Akrou Djamel, Directeur Commercial.

E5: le 12 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 2 heures). Entretien avec M. Madjkoun Zahir, le Cogérant.

E6: le 14 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 1 heure). Entretien avec M. Ben Amarra Boualem, Responsable Marketing.

E7: le 15 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 1 heure). Entretien avec M. Oussama Ait el Harat, Responsable du Contrôle de Gestion.

E8: le 15 Janvier 2015 (durée de l'entretien: 1 heure). Entretien avec M. Berkane Hakim, Responsable des Achats.

1. Brève présentation de RAMDY

1.1. Fiche d'identité

- Forme juridique : SARL
- Capital social : 208.885.248 DA
 - Situation géographique : à 02 Km d'une grande agglomération, 60 Km de Béjaia et à 170 Km à l'est de la Capitale Alger.
 - Spécialité : production du fromage et du yaourt

1.2. Genèse

- Contexte historique :
 - 1983 : Création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec une capacité de 1000 pots/heure.

- 2001:Signature de l'accord de partenariat avec le groupe Danone avec une participation de 49% dans la société.
- 2004 : Création de la société Ramdy (la laiterie Djurdjura a changé de raison sociale pour devenir Ramdy).
- 2006 : Les frères Batouche ont cédé les 51% pour Danone.
- 2006- 2009 : Les frères Batouche ont signé un contrat de confidentialité de ne pas produire de yaourt pendant 3ans.
- 2009 : Démarrage de la production de yaourt Ramdy

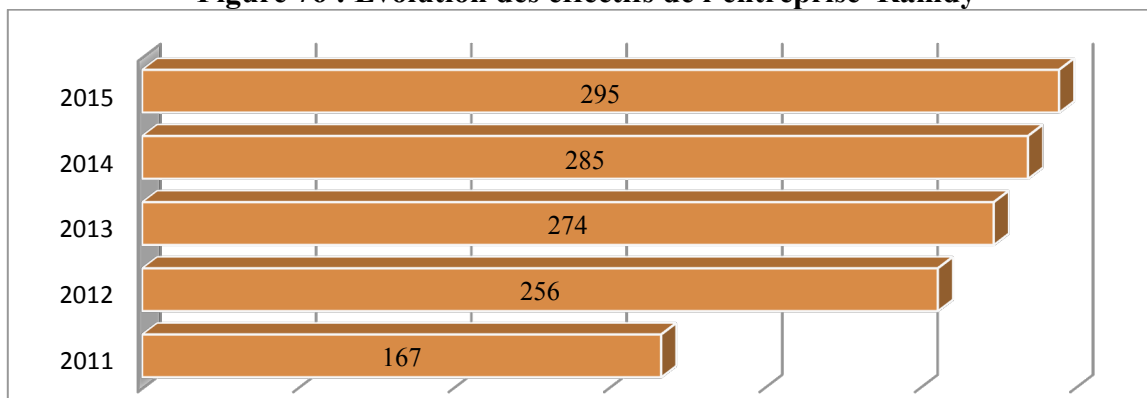
Il importe de souligner que le groupe Batouche se compose des filières suivantes :

- a. M. Batouche Mohend et fils détient les activités suivantes :
 - T.M.F. : Transport de Marchandises Frigorifiques.
 - Prima Viande : viande surgelé et congelé.
 - G.M.F. : Grand Magasin Frigorifique.
 - Générale Emballage : produit d'emballage.
 - Aggloméré de l'Est : production des matériaux de construction.
- b. M. Batouche Boussaed se compose de :
 - E'la fruits : production des fruits congelés.
 - S.T.P.A : production des fruits et des légumes congelée et surgelée.
 - Djurdjura World Trading.
 - Ramdy.
- c. M. Batouche Madjid detient :
 - All Plast : production du plastique.

2. L'évolution remarquable des ressources stratégiques de Ramdy : déterminants de la perturbation stratégique

Ramdy a récemment pénétré dans le marché des PLF en Algérie, l'entreprise a commencé la production du yaourt en 2009. Elle a évolué rapidement malgré la présence de concurrents géants comme DDA, Soummam, Trèfle ou encore Hodna. Parmi les facteurs qui ont contribué au positionnement de Ramdy, il y a d'abord l'évolution des ressources stratégiques en un temps record, soit : en terme de ressources humaines ou de compétences, l'effectif de l'entreprise a évolué de 76.64% durant la période 2011-2015, c'est une évolution considérable pour une entreprise récente.

Figure 76 : Evolution des effectifs de l'entreprise Ramdy

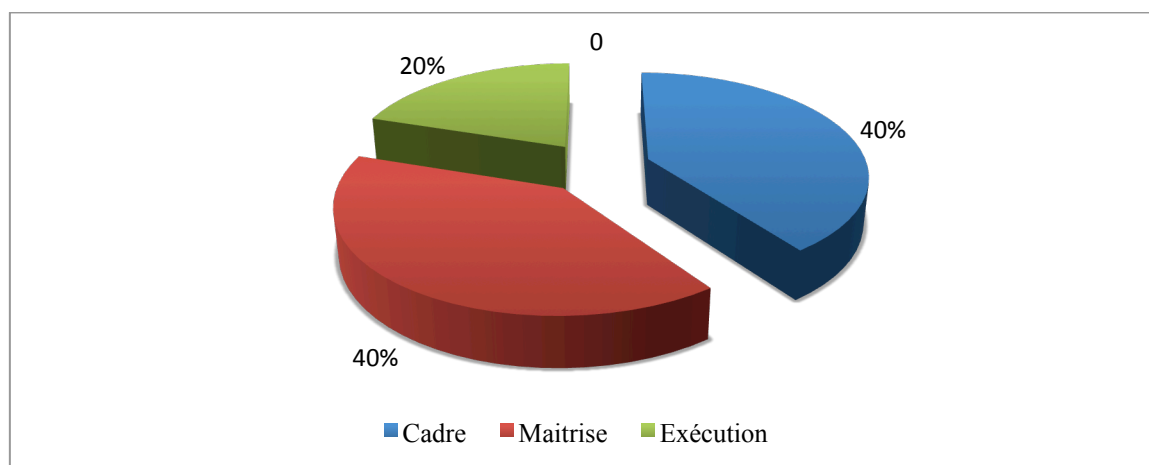


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Ramdy.

M.Kechah Smaïl, Directeur des Ressources Humaines nous a avoué que, Ramdy consacre chaque année un budget important pour la formation afin d'avoir des employés compétents aptent à affronter la rivalité dans le secteur. Cette formation est destinée à l'ensemble des employés de l'entreprise, répartie entre les différentes classes socioprofessionnelles comme l'indique la figure ci-dessous.

« La formation est obligation dans l'entreprise afin de faire face à la concurrence »E1.

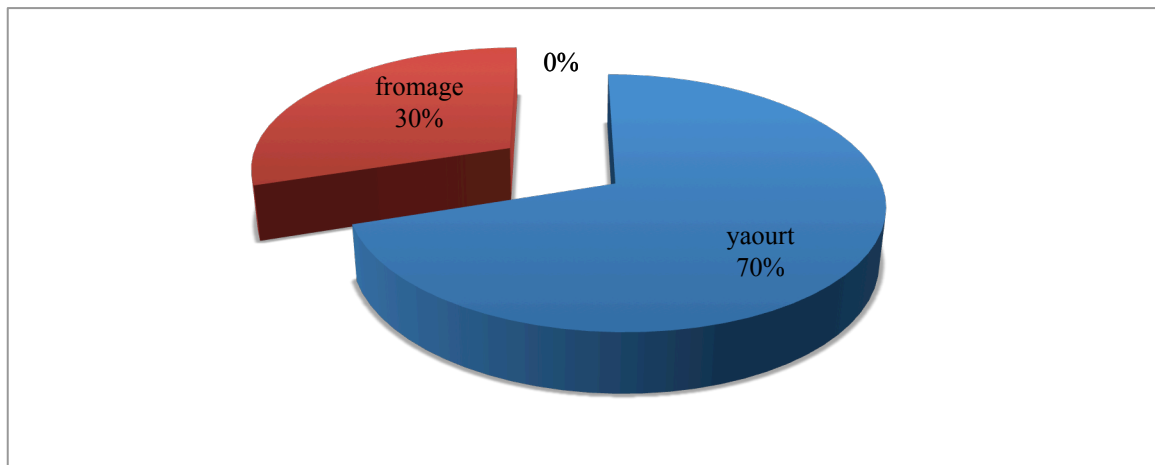
Figure 77 : Répartition du budget de formation sur les personnels de l'entreprise Ramdy



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le DRH de Ramdy.

Ainsi, en terme de ressources physiques, au bout de 3ans uniquement de 1996-1999 Ramdy a construit deux usines : une pour le yaourt et la crème dessert, la deuxième usine pour le fromage. L'activité du yaourt présente la part cruciale de l'activité globale de l'entreprise. (Voir la fig.ci-dessous)

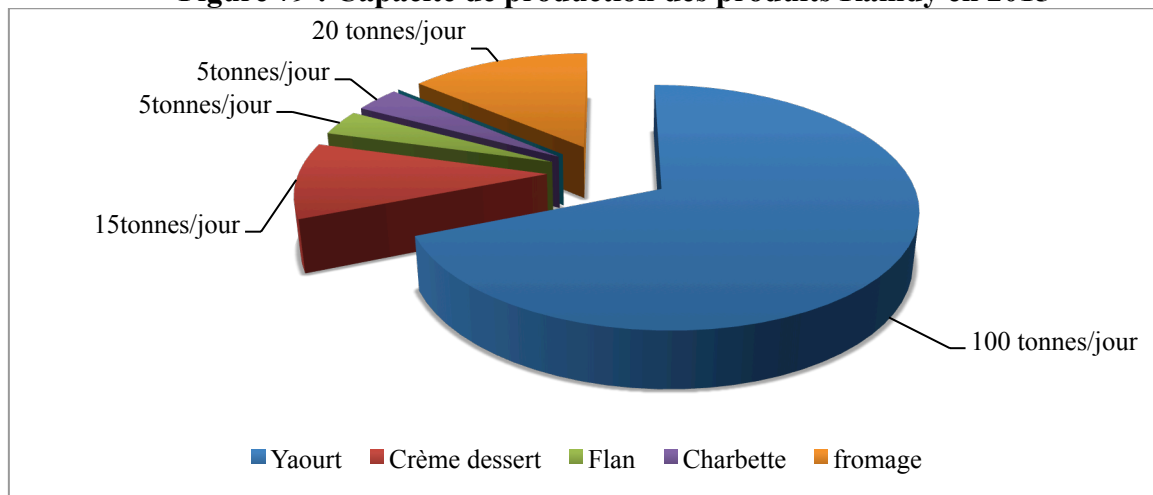
Figure 78: Part des activités de l'entreprise Ramdy



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

Avec une infrastructure de 50 millions de dinars et des équipements divers évalués à 150 millions de dinars, soit un coût total de 200 millions de dinars, les capacités de production de Ramdy sont en croissance perpétuelle d'une année à une autre, présentées dans le graphique ci-dessous. Aujourd'hui, les produits de Ramdy sont présents dans toutes les régions de l'Algérie.

Figure 79 : Capacité de production des produits Ramdy en 2015



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le directeur de production de Ramdy.

3. Les sources de la perturbation stratégique de Ramdy

3.1. Perturbation stratégique basée sur la modification de la valeur pour les clients

Ramdy a su se démarquer des autres concurrents en créant une nouvelle piste concurrentielle, une piste vierge, à laquelle n'ont pas pensé les autres concurrents à travers les deux sources de

la perturbation stratégique que nous présenterons. Nous commencerons d'abord par la modification de la chaîne de valeur de l'entreprise :

Selon M. Ben Amarra Boualem, Responsable Marketing, Ramdy suit perpétuellement l'évolution des suggestions des consommateurs à travers les enquêtes de satisfaction des clients. Il nous a assuré que dernièrement, ils ont fait des enquêtes de satisfaction clients au niveau des salons d'expositions et suite aux résultats de cette enquête, et les suggestions des consommateurs, l'entreprise va prochainement mettre sur le marché d'abord deux grammages de yaourt le mini prix de 90g et de 70g ainsi que le yaourt à boire en pot de 100g et 110g.

«On a participé à la foire internationale de la production nationale à Alger juin et juillet durant 5 jours, il y avait un public professionnel et des consommateurs qui viennent pour déguster nos produits. A cette occasion, on a fait distribuer des questionnaires à remplir. On a ainsi participé au salon international SIBSA des agriculteurs et d'élevages. On est entrain de se préparer pour participer au salon international d'agroalimentaire à Oran le 14 mars 2015»E6.

3.1.1. Politique de fidélisation des clients

M. Akrou Djamel Directeur Commercial, nous a annoncé que Ramdy cible aussi les distributeurs. Elle a mis en oeuvre des actions présentées ci-dessous afin de fidéliser davantage ses clients et d'attirer les non-clients :

- faire des remises importantes allant de 2% à 3% ;
- assurer l'accompagnement technique pour le montage des chambres froides des clients et leur fournir gratuitement des matériaux nécessaires pour l'installation ;
- pour les clients potentiels qui vendent exclusivement Ramdy, la location des camions est prise en charge par l'entreprise.

3.1.2. Etre la plus agressive sur le marché : mettre en oeuvre davantage d'actions

Depuis sa création, Ramdy a mené plusieurs actions agressives perturbant le marché à son avantage. Elle a choisi de se singulariser, en faisant ce qui était négligé par les concurrents nationaux et ce, en s'appuyant sur les ressources de l'entreprise ainsi que ses partenaires. M. Azzoug Karim, Directeur Qualité et R&D nous a informé qu'ils organisent souvent des journées d'innovation avec les fournisseurs pour créer et développer des nouveautés, soit en terme de produit ou en terme de process. Le tableau ci-dessous recense ses actions perturbatrices ainsi que leurs implications.

Tableau 39 : Création d'un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l'entreprise Ramdy

Année	Nature de la perturbation	Description de la perturbation	L'impact de la perturbation
2012	Modification radicale de la valeur pour le client	Lancement de yaourt aux fruits sans amidon à 18 DA. Ramdy est la seule sur le territoire national à faire du yaourt aux fruits.	Ce produit faisait partie de la gamme Yoplait en France. L'idée est venue de la part du responsable de R&D. Dans le marché algérien, il n'existait que de la spécialité laitière mélangée aux fruits. L'idée est de faire un vrai yaourt aux fruits. Ce produit fait partie des meilleurs produits vendus de Ramdy.
2011	Modification radicale de la valeur pour le client	Lancement de crème dessert avec deux saveurs : cookies et capuccino. la seule sur le territoire national à faire la crème dessert avec ces deux arômes.	Lancé par le responsable de R&D. L'idée c'était de sortir du classique chocolat et caramel en introduisant de nouveaux arômes qui n'étaient pas auparavant dans le marché national. Ce produit a été bien apprécié par le consommateur, il fait partie des produits phares de l'entreprise.
2012	Modification radicale de la valeur pour le client	Lancement de la crème dessert avec un sucre naturel, l'idée est venue suite aux suggestions des consommateurs.	Très bien apprécié par le consommateur.

Source : Etabli par nos soins à partir des informations recueillies par le responsable de R&D de Ramdy.

3.2. Perturbation en terme d'architecture de valeur : production et distribution

3.2.1. Chaîne de production

L'entreprise Ramdy change continuellement sa chaîne de valeur, en supprimant des étapes et en sous-traitant d'autres activités à l'extérieur, par exemple en 2008 Ramdy a sous traité la production du lait en poudre instantané.

3.2.2. Chaîne de distribution

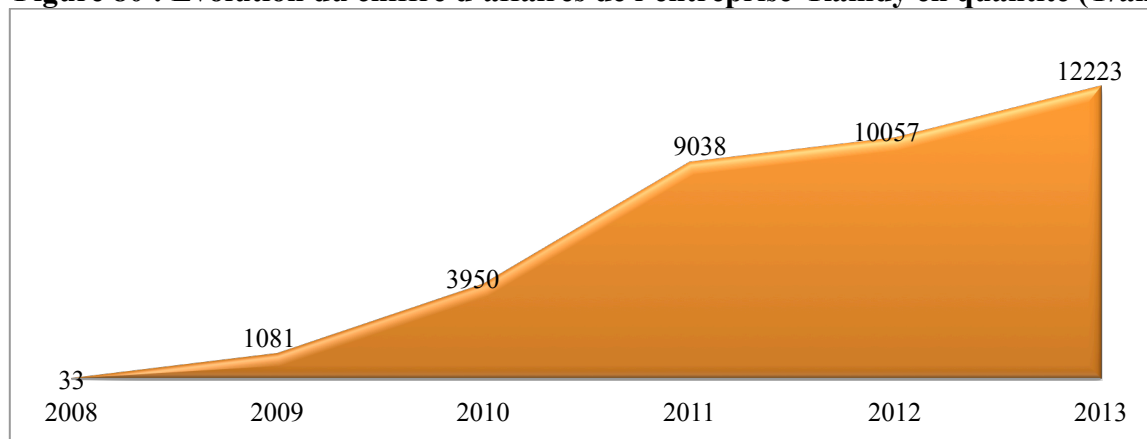
Comme nous l'a signalé M. Akrour Djamel, Directeur commercial, Ramdy possède 9 camions grande distance et sous-traite tout le reste de la distribution avec TMF une filiale du groupe Batouche. Ramdy compte externaliser toute la fonction de distribution.

« Nous sommes obligés de suivre la concurrence en terme d'externalisation de la distribution » E5.

4. Perturbation stratégique et implications par rapport à Ramdy

4.1. Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise

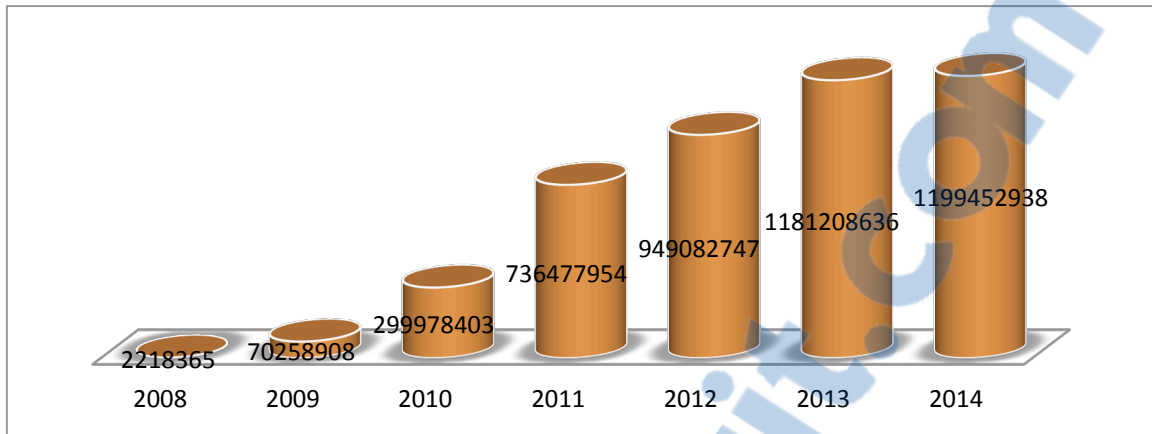
Figure 80 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Ramdy en quantité (T/an)



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

Comme le montre les deux graphiques, l'évolution du chiffre d'affaire, soit en quantité ou en volume, est en croissance d'année en année. Les quantités vendues ont augmenté considérablement pour atteindre en 2014 une quantité de 12223 tonnes/année, soit une évolution de presque 400 fois par rapport à 2008. De même, les ventes ont été multipliées de 539 fois durant la période 2008-2014, avoisinant un montant de plus d'un milliard de DA en 2014. D'après l'analyse des chiffres annoncés dans les deux graphiques, les ventes de l'entreprise ont augmenté plus que celles des quantités vendues. Ce qui nous amène à déduire que, ces bons résultats sont la conséquence des actions perturbatrices menées par Ramdy en terme de valeur pour le client.

Figure 81 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Ramdy en DA

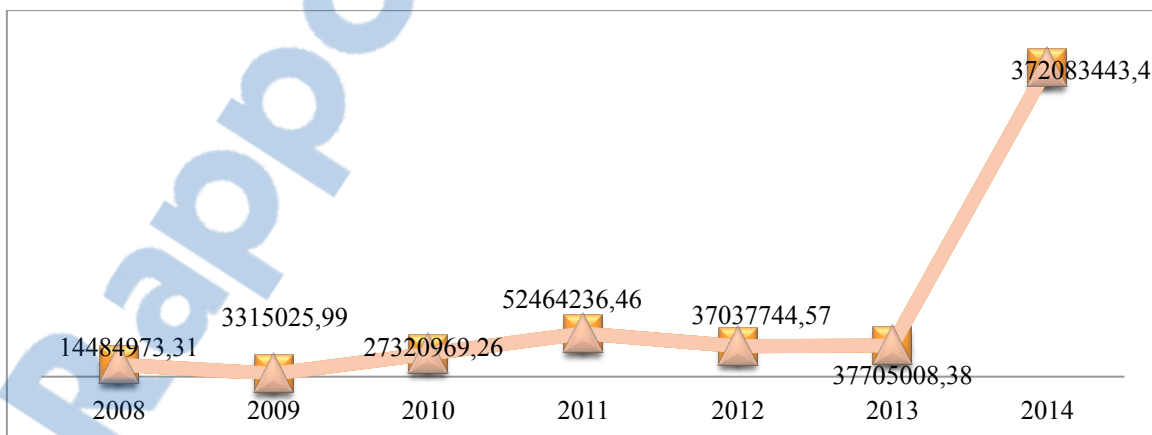


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

4.2. Evolution de la croissance du bénéfice

D'après le graphique ci-dessous, la croissance du bénéfice est importante surtout en 2014 où elle a atteint un montant de plus de trois cent soixante-douze millions de dinars algériens soit une évolution de plus de 8 fois avoisinant un taux de croissance de 886% par rapport à 2013. Et de 2468% comparé à l'année 2008 soit plus de 24 fois. Ces excellents résultats, révèlent la bonne croissance de l'entreprise, qui sont le fruit des politiques perturbatrices menées par l'entreprise Ramdy depuis sa création à ce jour.

Figure 82: Evolution de la croissance du bénéfice de l'entreprise Ramdy en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Dans le cas des nouveaux entrants : Hodna-lait et Ramdy, nous observons que malgré que ce sont de nouvelles entreprises qui ont pénétré récemment le marché des PLF en Algérie, elles ont su faire face aux géants, en évoluant et en se différenciant en terme d'avantage concurrentiel par rapport aux autres, ce qui leur a permis d'inscrire leurs noms dans la liste des grands.

Grâce aux investissements massifs effectués ces dernières années, Hodna-lait a acquis des ressources physiques et technologiques importantes, ce qui ont lui permis de multiplier les démarches perturbatrices au sein du secteur, et de se démarquer par rapport aux autres. Elle a réalisé une évolution notable d'une année à une autre. Actuellement, elle est orientée vers le développement de ses ressources humaines qui constitueront une source de créativité à l'avenir, pour renforcer davantage sa position.

Parallèlement, Ramdy est la plus jeune dans le marché. Elle a adopté un comportement agressif, introduisant des produits inexistants dans le marché des PLF en Algérie. Elle a obtenu des résultats bénéfiques, car en dépit de sa petite cadence par rapport aux autres concurrents, elle a réussi à imposer sa marque dans le secteur du yaourt.

CHAPITRE 8 :

DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Si la pratique et la théorie sont réunies, rien ne fonctionne et on ne sait pas pourquoi. »

Albert Einstein

Ce chapitre porte sur la discussion des résultats empiriques présentés dans le chapitre 6 et 7. Ces résultats ont été obtenus à partir d'études de cas, suivant la méthodologie présentée dans le chapitre 5. Le présent chapitre sera structuré comme suit : nous allons d'abord discuter les observations concernant l'intensité de la concurrence qui règne au sein du secteur des PLF, en montrant comment elle a conduit les entreprises étudiées à adopter un comportement agressif et perturbateur comme un choix stratégique pour faire face à cette rivalité (section 1). Ensuite, nous envisageons de discuter ces résultats en mettant une synthèse pour les sources et implications de perturbation stratégique, et en utilisant les apports pour chaque étude de cas, afin de montrer la performance de cette perturbation, source d'un avantage concurrentiel pour aboutir à une discussion transversale, affirmant davantage la performance de la stratégie de perturbation sous d'autres angles et, de montrer par ailleurs que l'intensité de la rivalité concurrentielle va même orienter les firmes à introduire prochainement une nouvelle perturbation des règles du jeu concurrentiel (section 2). Dans la dernière partie (section 3) nous allons discuter des résultats en expliquant les déterminants et les conditions favorables à l'émergence d'une stratégie de perturbation qui englobe, selon nos observations sur les 4 études de cas, une nouvelle approche ; celle de la coopération, qui rassemble l'agression et la coopération. Nos résultats seront discutés au regard de la littérature existante.

SECTION 1. INTENSITE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PLF ET PERFORMANCE DU CHOIX STRATEGIQUE

1. Rivalité et options stratégiques
2. Agressivité et volontarisme total

SECTION 2.VERS LA PERTURBATION STRATEGIQUE

1. Synthèse des sources de la perturbation stratégique et implications pour chaque étude de cas
2. Discussion transversale des différents cas d'étude en terme d'implications
3. Introduction d'une prochaine perturbation stratégique dans le secteur des PLF

SECTION 3. DISCUSSION DES DETERMINANTS DU SUCCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE POUR LES 4 ETUDES DE CAS ET L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT COOPETITIF

1. Perturbation stratégique et déterminants
2. Vers une nouvelle définition de la perturbation stratégique : la coopération comme deuxième approche

SECTION 1. INTENSITE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PLF ET PERFORMANCE DU CHOIX STRATEGIQUE

1. Rivalité et options stratégiques

Notre première question de recherche nous a aiguillé sur une première piste de réflexion :

Q 1 : Comment expliquer le lien qui existe entre la performance du choix stratégique qui constitue une source de l'avantage concurrentiel des entreprises et l'analyse de la rivalité concurrentielle ?

Afin de répondre à notre première question, nous allons d'abord évaluer l'intensité de la concurrence dans le secteur des PLF en Algérie.

1.1. L'intensité concurrentielle dans le secteur des PLF

Le secteur des PLF a connu ces dernières années un accroissement de la consommation globale du yaourt en Algérie, ce qui rend le marché algérien porteur, ce qui a conduit à l'accroissement du nombre d'intervenants et par conséquent, l'amplification de l'intensité concurrentielle.

D'abord, historiquement parlant (notamment les entreprises qui sont bien positionnées dans le marché du yaourt en Algérie), en 1983 il n'existait que deux entreprises connues dans le secteur du yaourt au niveau national : laiterie Djurdjura et l'entreprise Trèfle. En 1993, il y a eu l'apparition de Soummam^x qui a apporté plusieurs changements dans le secteur en terme de diversification de l'offre et d'accroissement de la capacité de production. A partir des années 1999-2000, le secteur a connu l'arrivée de beaucoup d'acteurs notamment les FMN comme Yoplait, Danone en 2001, et aussi des firmes nationales : Hodna en 2004 et Ramdy en 2009 sans oublier d'autres petits producteurs qui se sont spécialisés dans la production de yaourt en pot ou en bouteille.

^x Soummam est une entreprise algérienne privée créée en 1993 implanté dans la zone industrielle Taharachet (Akbou, wilaya de Bejaïa). Spécialisé dans la production du lait et dérivés, elle est leader depuis 2006 dans le segment du yaourt en pot avec plus de 35 références.

Ensuite, selon notre étude réalisée au niveau des 4 entreprises : DDA, Hodna, Trèfle et Ramdy, tous les responsables avec qui nous nous sommes entretenus, nous ont déclaré que la concurrence est très rude, et selon M.Akrour Djamel, Directeur Commercial de Ramdy, cette intensification est due aux facteurs suivants :

- 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.
- en plus de son ancienne usine, Soummam a construit une nouvelle usine qui produit le yaourt surtout le yaourt à boire, ce qui a augmenté le niveau de concurrence dans le secteur.
- l'émergence de nouvelles entreprises productrices de lait, qui se sont aussi orientées vers la production du yaourt comme la laiterie Betouche qui commence à prendre de l'ampleur.
- l'implantation des nouveaux producteurs par ex palma nova à Constantine pour produire le yaourt, et l'apparition de beaucoup petits producteurs qui se sont spécialisés dans la production d'une seule gamme de produit comme le yaourt à boire.
- Le groupe Soummam vient de céder la totalité de ses parts 49% qu'il détenait à la laiterie de Beni Tamou (Blida) à son partenaire, le groupe Célia (Rappelons que l'ex-complexe agroalimentaire du groupe Giplait, privatisé en 2007 a été cédé aux deux partenaires « Soummam-Célia » à 93 milliards de centimes). Cette action contribuera à investir dans ses usines à Akbou, ce qui renforcera davantage sa position en termes de capacité de production et d'innovation, et conduira à l'accentuation du rythme de la concurrence dans le secteur.
- Le rachat depuis 4ans par Tchic Lait Candia de l'usine de Yoplait à Alger (Baraki) pour produire du yaourt, fera de celle-ci quand t-elle commencera à produire, un concurrent menaçant dans le segment du yaourt.

1.2.Performance du choix stratégique

Le tableau qui suit montre l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur du yaourt où nous remarquons que chaque riposte, chaque stratégie, est basée sur l'action des concurrents, ce qui explique le lien qui existe entre la dynamique concurrentielle et le choix stratégique de l'entreprise.

Tableau 40 : Dynamique concurrentielle et choix stratégique au sein du secteur du yaourt en Algérie.

Entreprises	Actions	Réactions des concurrents
Soummam	Lancement d'un nouveau produit la crème dessert Bnina	<ul style="list-style-type: none"> - Hodna lait : lancement d'une crème dessert sous la marque de « Hayla » un dessert double saveur caramel chocolat conditionné à froid. - Ramdy : lancement du crème dessert cookies
DDA	Lancement de Activia	<ul style="list-style-type: none"> - Soummam lance le « acti+ » : aromatisé, aux fruits et nature avec les mêmes codes de couleur de DDA en utilisant presque la même marque que DDA « l'acti+, l'Activia ». Il n'a pas réagi seulement par le lancement d'un seul produit, mais trois produits de la même famille, et ce, afin d'attirer les non-clients ou les clients de DDA, leur offrant plus de choix que Danone. Alors que DDA se trouve uniquement avec un seul produit de santé. - Trèfle lance « Actis », nouveau yaourt au bifidus et aux fruits d'une contenance de 110 g offrant 4 fruits inédits dans la gamme : mangue, figue, fraise et miel-céréales, au prix de 18 dinars l'unité. - Hodna lait lance « Bifidus » nouveau yaourt au bifidus avec 6 arômes.
	lancement du mini prix de 10 DA	<p>Toutes les entreprises ont suivi par le lancement de chacune le mini prix.</p> <p>A titre d'ex : 24h après la sortie de mini prix sur le marché, Soummam a introduit le même produit en imitant celui de Danone.</p> <p>Ramdy : lancement du mini prix de 10DA, mais c'est du yaourt par contre les autres ce sont des spécialités laitières.</p>
	lancement du lait chocolaté.	Lancement du lait chocolaté par Soummam et l'apparition de 6 marques par Candia.
	Lancement de la Danette, une crème dessert aux chocolat	Lancement d'une nouvelle crème dessert à la verticale, à double saveur, caramel et chocolat de 90g, grâce à cette crème dessert, Soummam a pris beaucoup de parts de marché à DDA.

	l'augmentation du prix de Activia de 20 a 25 DA due à l'augmentation des prix de la poudre de lait.	Soummam : maintenir le prix de 20 DA.
Laiterie de Beni Tamou « Celia groupe»	Lancement des petits suisses	Hodna lait : Lancement de la crème fraîche (petits suisses) sous la marque de « fromage El Badia »
Hodna	lancement des yaourts à boire à base de lait de vache	Soummam en 2010 a essayé d'utiliser la même stratégie pour attirer davantage des clients et conquérir à nouveau ce segment, mais Hodna était beaucoup plus en avance par rapport à lui. La même chose pour Trèfle.

Source : Etabli par nos soins à partir des données récoltées auprès des différents responsables des 4 entreprises étudiées.

Face à cette intensification de la concurrence, la survie de chaque entreprise est reliée aux mouvements concurrentiels menés par les firmes présentes dans le secteur, et d'après notre étude réalisée dans les 4 entreprises, nos résultats confirment ce que beaucoup d'auteurs (Baumard, 2000 ; Le Roy, 2002 ; Mathé, 2004 ; Bensebaa & Le Goff, 2005, Koenig, 2005) ont observé : que, chaque firme quelle que soit sa taille, petite comme Ramdy ou importante comme DDA, Hodna ou encore Trèfle, toutes prennent en compte, l'analyse des manœuvres des concurrents que ce soit directs ou indirects. Ainsi, chaque stratégie, action ou réaction, est basée sur l'analyse des interactions concurrentielles dans le secteur, ce qui explique, que la performance du choix stratégique qui constitue une source d'avantage concurrentiel des entreprises est reliée à l'analyse de la dynamique de la rivalité concurrentielle.

2. Agressivité et volontarisme total

Notre deuxième question de recherche, nous amène à nous interroger sur le point suivant:

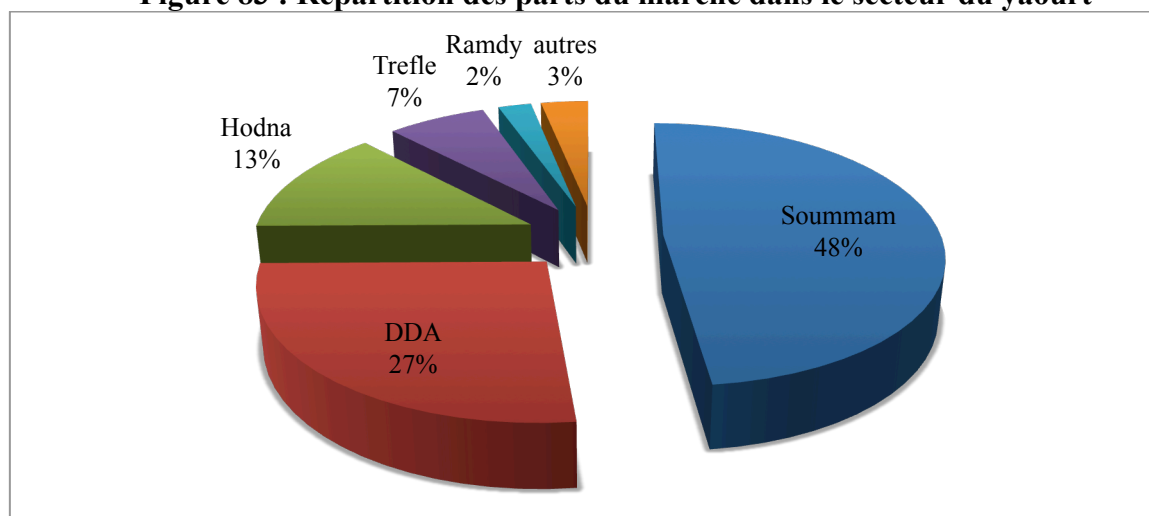
Q2 : Dans un environnement où la dynamique concurrentielle est forte, un comportement d'initiation des actions concurrentielles et des attitudes perturbatrices du statu quo sont-elles des démarches stratégiques performantes?

Pour répondre à cette question, il nous importe de préciser la position concurrentielle de chaque firme.

Notre recherche empirique montre que le secteur des PLF en Algérie est composé de quelques firmes qui dominent le segment du yaourt, avec des positions concurrentielles différentes. Le leader est une entreprise privée « Soummam », avec un chiffre d'affaire de 38.5 milliards de dinars²⁶⁹, suivie de DDA, vient ensuite en 3^{ème} position Hodna et après en 4^{ème} position il y a Trèfle, suivie de Ramdy et autres petits producteurs. Il est à noter que Ramdy est classé en 4^{ème} position avant tout le reste des petits producteurs (cf.fig.ci-dessous).

L'analyse des comportements concurrentiels suivie par les entreprises étudiées, révèle que DDA est une entreprise challenger, sa part de marché relative est de 55%, Hodna est devenue challenger avec une part du marché relative estimée à 27 % avec des perspectives de croissance dans le futur, tandis que Trèfle a une part du marché de 14%, elle est suiveur dans le marché, et enfin la part relative de Ramdy est estimée à 4% ; malgré sa faible part par rapport au leader du marché, elle est challenger et cherche constamment à accroître sa part du marché et dépasser les autres.

Figure 83 : Répartition des parts du marché dans le secteur du yaourt



Source : Etabli par nos soins à partir des chiffres d'affaires des firmes réalisés en 2013.

Il ressort de nos études de cas que, la plupart des entreprises qui opèrent dans le secteur des PLF sont toutes agressives, parce que le leader du marché est agressif, car c'est lui qui a initié plusieurs actions radicales dans le secteur des PLF en Algérie, et selon M.Ait Saïd Ouahid ex Directeur des Achats à Soummam, c'est le premier qui a introduit le yaourt au Zendjabil, à la mandarine, ou encore à la noix de coco, aux biscuits. Même en terme de design des pots,

²⁶⁹ Bekhtaoui Ali, *Soummam, le leader du yaourt qui n'a pas fini sa croissance*, Journal TAS algérie.com, publié le 28/09/2014.

(Nous n'avons pris que 65% du CA de Soummam représentant le segment du yaourt).

c'est le premier au niveau national qui a fait des pots noirs, dans le but d'attirer la curiosité des consommateurs. L'agression et la proactivité chez Soummam sont des axes de concurrence et de développement, et grâce à cette politique initiative, Soummam est en croissance perpétuelle, réalisant un taux d'évolution annuelle en terme de chiffre d'affaire de plus de 15%²⁷⁰. Pour faire face à ce géant, toutes les entreprises sont censées, voire obligées, de suivre le rythme d'agressivité et de rivalité. Nos résultats confirment, que toutes les entreprises qui ont été agressives vis-à-vis de leurs concurrents comme DDA, Hodna et Ramdy ont bénéficié d'une croissance considérable (en terme d'évolution du CA et de croissance du bénéfice : chapitre : 6 et 7), tandis que Trèfle qui a un comportement défensif face à la concurrence, est entrain de chuter année après année, enregistrant une décroissance totale.

Nous constatons, au sens de D'Aveni (1995) que, qu'il s'agissent de leader, challenger ou encore un suiveur qui veut devenir challenger, 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.

Afin d'affirmer la performance des attitudes perturbatrices, nous présenteront dans la partie suivante en détail les implications de ce comportement concurrentiel pour chaque étude de cas.

SECTION 2. VERS LA PERTURBATION STRATEGIQUE

Notre troisième question de recherche, prend ici toute sa valeur :

Q3. Quels sont les fondements de la perturbation stratégique et dans quelle mesure identifier les implications de cette stratégie?

Afin de répondre à cette question, nous nous sommes référés à la notion de la perturbation stratégique issue des travaux de Moingeon & Lehmann-Ortega (2006), comme elle a été

²⁷⁰ Bekhtaoui Ali, Idem.

présentée dans notre partie théorique, et appliquée sur nos études de cas. En termes d'implications, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Roy P., (2009) appliqué au secteur cinématographique français. Nous avons choisi comme implication : l'évolution de la croissance de bénéfice et de CA (déjà présenté en détail dans les chapitres 6 et 7 pour chaque étude de cas), l'évolution de la croissance globale de l'activité, l'apparition des écarts de performance entre les premières entreprises et leurs poursuivants et la disparation des concurrents les plus faibles. Cependant, nous présenterons dans la partie qui suit les implications directes de la PS menée par les différentes entreprises et ce, afin de montrer la performance des approches perturbatrices menées.

Il ressort de notre recherche empirique que, DDA, Hodna et Ramdy ont tous mené des perturbations stratégiques, en se basant sur la modification radicale de la valeur pour le client et la modification de l'architecture de valeur. Cependant, nous citerons dans ce qui suit les importantes, celles qui constituent leurs sources principales de l'avantage concurrentiel.

1. Synthèse des sources de la perturbation stratégique et implications pour chaque étude de cas

1.1. Hodna.....perturbation stratégique : sources et implications

1.1.1. Modification radicale de la proposition de valeur

Hodna-lait a su se démarquer des autres concurrents en orientant tous ses efforts pour offrir des yaourts à boire 100% naturel, à base de lait cru, alors que les rivaux le font à base de lait en poudre, en ajoutant même de l'amidon. Elle est d'ailleurs la première et la seule entreprise sur le territoire national à faire du lait UHT à base de lait cru. A travers cette démarche, elle a créé un nouvel espace stratégique, choisissant une nouvelle piste concurrentielle.

Elle a choisi le segment du yaourt à boire pour perturber les règles du jeu concurrentiel, cette stratégie complètement originale représente actuellement la source de son avantage concurrentiel. D'ailleurs, malgré qu'elle est récente dans le marché, elle a pris énormément d'avance par rapport à ses concurrents au niveau national dans ce secteur et celui des produits traditionnels. Elle a su faire face aux grands comme Soummam ou Trèfle qui sont plus anciens qu'elle dans ces segments, et nous pouvons le remarquer dans ce qui suit, où les produits cités auparavant prennent une grande part dans le CA de l'entreprise:

- le lait de vache avec 3 marques présente un montant de plus de 2 milliards de dinars soit 38% du chiffre d'affaire de l'entreprise ;

- Les produits traditionnels avec un montant de plus de 7 millions de dinars l'équivalent de 10% du chiffre d'affaire de l'entreprise.
- les yaourts à boire soit un montant de plus de 1 milliard de dinars, l'équivalent de 16% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

1.1.2. Implications

1.1.2.1. Leader dans le secteur du yaourt à boire

La perturbation stratégique suivie par Hodna lait dans le segment du yaourt à boire lui a permis d'être leader dans ce secteur. La source de ce positionnement c'est la production des yaourts en bouteille 100% lait de vache, elle est actuellement à 80% de parts de marché au niveau national. Hodna lait a gagné la confiance des consommateurs en termes de qualité car au final, c'est ça le but du consommateur, c'est de prendre les produits laitiers naturels, à base de lait cru. Selon M.Dahou le directeur de production de Hodna lait : *« La seule concurrence rude qu'on a eu c'était en 2010, lors du démarrage de l'atelier 4 sur les yaourt à boire. On est parti sur la contenance de 1 litre, actuellement on fait la 500 millilitres et 250 millilitres. On est les premiers sur le territoire national, par ce qu'on avait un produit à base de lait de vache. »*

Hodna est partie en 2004 dans le yaourt à boire avec une production estimée à 9421745 tonnes et un chiffre d'affaire de 4 millions de dinars et 2 références :

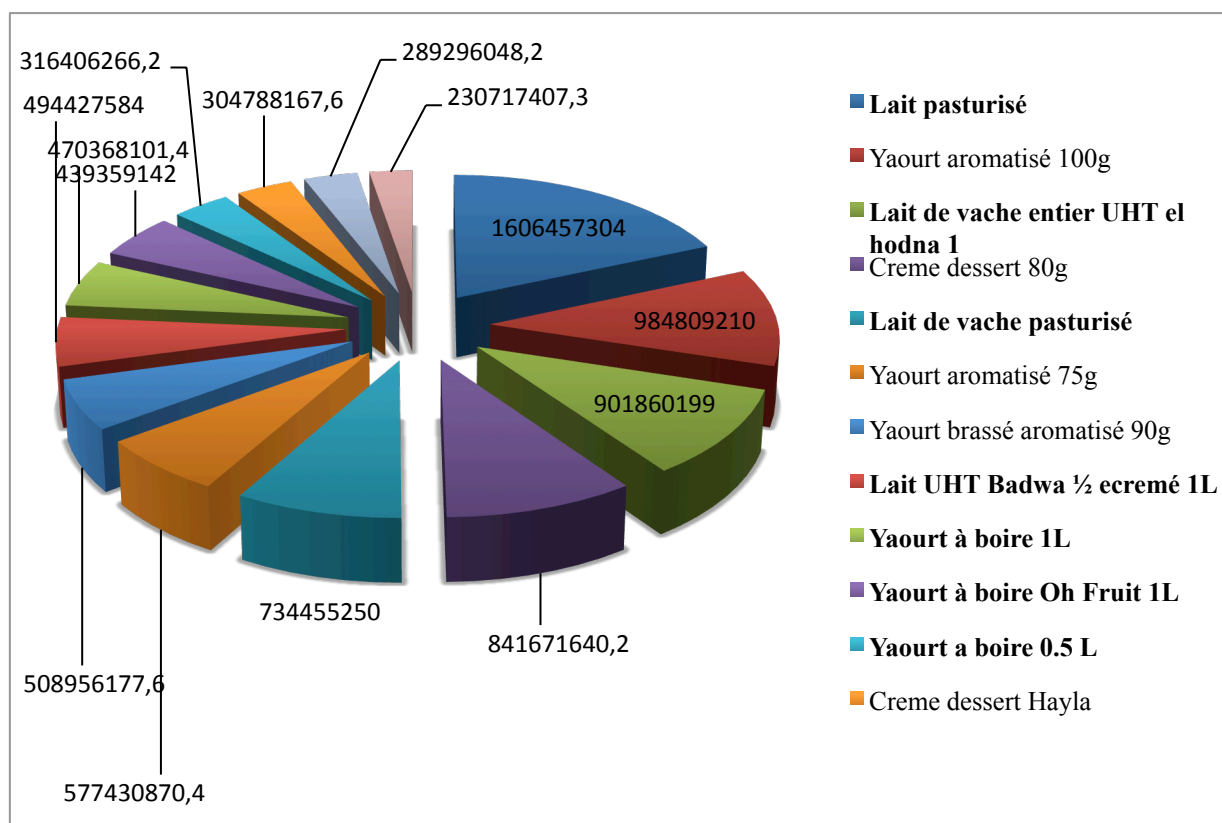
- yaourt à boire aromatisé
- yaourt à boire fruité ;

Actuellement, la production de yaourt à boire a atteint 31547278 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 :

- Yaourt à boire 250 ml
- Yaourt à boire 1L
- Yaourt à boire Fruité1L
- Yaourt à boire Oh Fruit 1L
- Yaourt à boire Oh Fruit 0.5L
- Yaourt à boire Oh Fruit 250ml

Comme le montre la Fig. ci-après, tous ces produits font partie des meilleures ventes de Hodna-lait.

Figure 84 : Les principales ventes par produits de la laiterie Hodna-Lait en 2014 en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le département des finances et de la comptabilité de Hodna-lait.

1.2.DDA.....perturbation stratégique et implications

D'après l'analyse menée au niveau de DDA, nous avons constaté qu'elle a perturbé les règles du jeu concurrentiel, en se basant sur la modification radicale de la valeur pour le client, choisissant une nouvelle piste stratégique, celle du secteur du bifidus, prenant l'initiative de lancer pour la première fois en Algérie l'Activia. Ainsi, elle a choisi la modification radicale de la chaîne de valeur à travers la politique de commercialisation et de distribution.

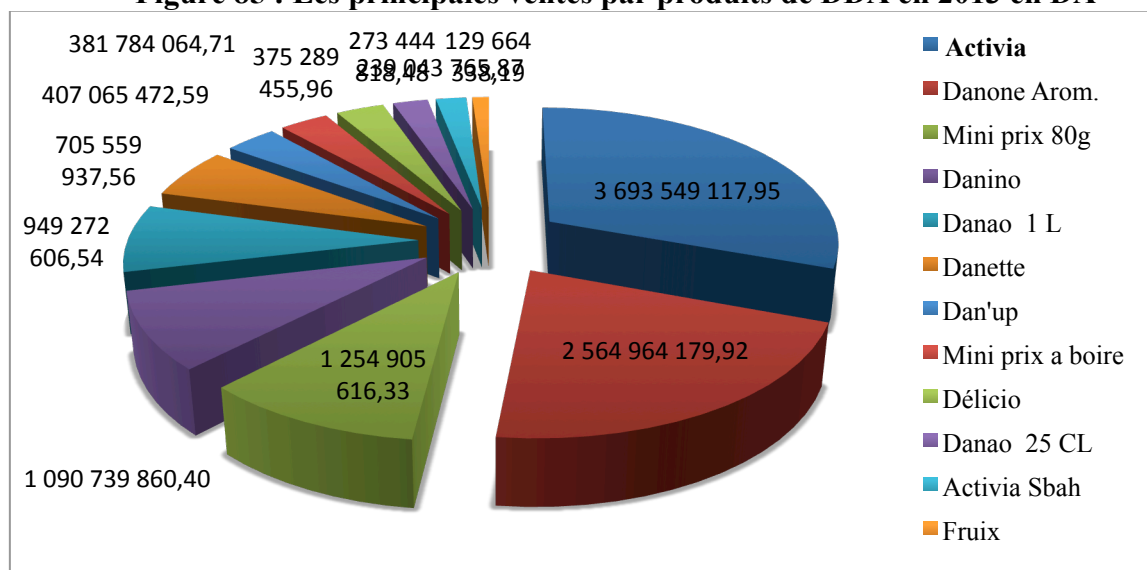
1.2.1. Implications

1.2.1.1. Leader dans le secteur du bifidus

Comme implication de la perturbation, menée sur la modification de la valeur, dans le segment au bifidus, M.Rouabeh S., Responsable de Département Analyse des Ventes chez DDA, nous a affirmé que DDA est leader à travers les Activia. Elle est à 95% de part du marché, versus 3% pour Soummam sur son Acti+ et le reste est reparti entre les concurrents. Activia est rentable à 100%, avec 18 tonnes/jour comme capacité limitée de production. Ce

produit a beaucoup de demandes par rapport aux capacités de production, il est classé le premier en terme de vente avec plus de 3 milliards de dinars (cf.fig.ci-aprés).

Figure 85 : Les principales ventes par produits de DDA en 2013 en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le Département des Finances et de la Comptabilité de DDA.

1.2.1.2. Leader en terme de distribution

Grâce à la politique commerciale poursuivie par DDA, elle a réussi à rationaliser ses ressources, car sur 38 wilayas de l'Algérie, elle vend la même quantité que le leader, mais avec moins de ressources. Ainsi malgré que Soummam les dépasse de loin en termes de gamme de produit, elle a réussi à créer l'équilibre en terme de présence dans les principales wilayas entre ces produits et les produits du leader. DDA est en deuxième position et Soummam les dépasse largement, le point bloquant pour DDA c'est la capacité de production mais en terme de capacité de commercialisation ou de marketing DDA est leader sur les grandes villes, car elle est en flux tendus pratiquement sur 80%-90% de ses marques, M.Rouabeh S. nous a révélé que selon la dernière étude de marché, faite par leur service marketing, DDA a une gamme de produits très réduite comparée à celle de Soummam, mais elle est leader sur ses produits, dont on citera :

- Sur le segment aux bifidus DDA est leader,
- Sur le secteur basique, le fort de Soummam et le Yaoumi de DDA, ils étaient à 50% pour chacun de parts du marché aujourd'hui, DDA est à plus de 60% de part du marché.

- Sur le segment du crème dessert basique, DDA est leader par sa Danette par rapport à la crème dessert de Soummam. Mais si nous comparons la Danette avec la gamme crème dessert de Soummam qui en compte 20 parfums ou 20 SKU (dans ce cas là, est ce qu'on peut faire la concurrence avec 20 produits), Soummam devance DDA de loin parce que DDA a une petite ligne qui ne peut pas dépasser les 20 tonnes par jour.

Soummam est très fort sur les petites villes, et DDA ne peut pas faire face, parce qu'elle n'a pas assez de capacité de production, M. Rouabeh S. témoignera par ces propos :

« Loin du reste des concurrents, on est toujours le deuxième concurrent du marché. Aujourd'hui, Soummam fait le double de ce que nous sommes entrain de faire, parce qu'il a une capacité de production très importante. Actuellement, tout ce qu'on produit on le vend, on est entrain de faire des plans d'actions pour augmenter notre capacité de production ».

1.3.Ramdy.....perturbation stratégique et implications

Ramdy est un nouvel entrant, qui a réussi à pénétrer dans le marché du yaourt, il a choisi de se différencier, en prenant une piste concurrentielle vierge, pour perturber et changer les règles à son avantage, à travers la modification de la valeur pour le client. Alors, que les autres concurrents continuent à faire des spécialités laitières, Ramdy a opté pour produire des yaourts à base de lait d'ailleurs, c'est la seule entreprise sur le territoire national qui fait du yaourt aux fruits et le yaourt mini-prix, les autres entreprises font la spécialité laitière, en substituant une partie de la poudre de lait par l'amidon, mais, en faisant cette opération, le yaourt perd sa valeur nutritive en calcium. Ainsi, M.Berkane Hakim, Responsable des Achats, nous a assuré que Ramdy supporte le surcoût de 10cts par pot pour le yaourt aromatisé de 100g et le mini-prix afin de garder toujours la même qualité du produit et ne pas faire des spécialités laitières comme les autres concurrents.

En restant toujours dans la source de la modification de valeur, Ramdy a introduit sur le marché une crème dessert avec deux arômes qui n'existaient pas dans le marché algérien : cookies et capuccino.

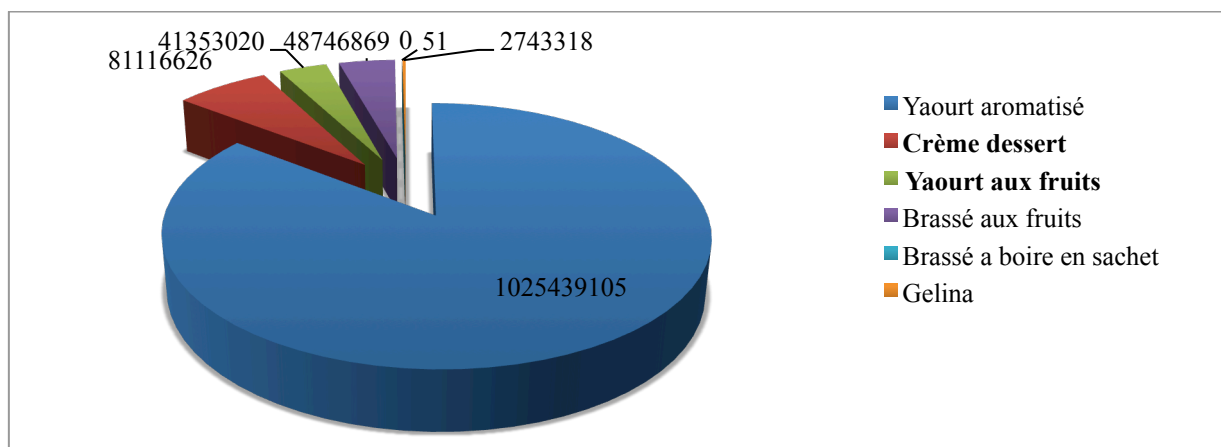
1.3.1. Implications

Grâce à cette politique complètement différente et originale, Ramdy a su à nouveau s'introduire dans le secteur des PLF malgré la forte dynamique concurrentielle qui règne dans le secteur. Actuellement, surtout dans la wilaya de Bejaïa, Ramdy est devenue une référence de yaourt de bonne qualité auprès des consommateurs.

Comme implication de la perturbation stratégique qu'elle a mené Ramdy, en initiant le lancement de yaourt aux fruits et de la crème dessert avec deux arômes inexistant dans le

marché algérien, ces deux produits font partie des principales ventes de l'entreprise en 2014 (voir la fig. ci dessous).

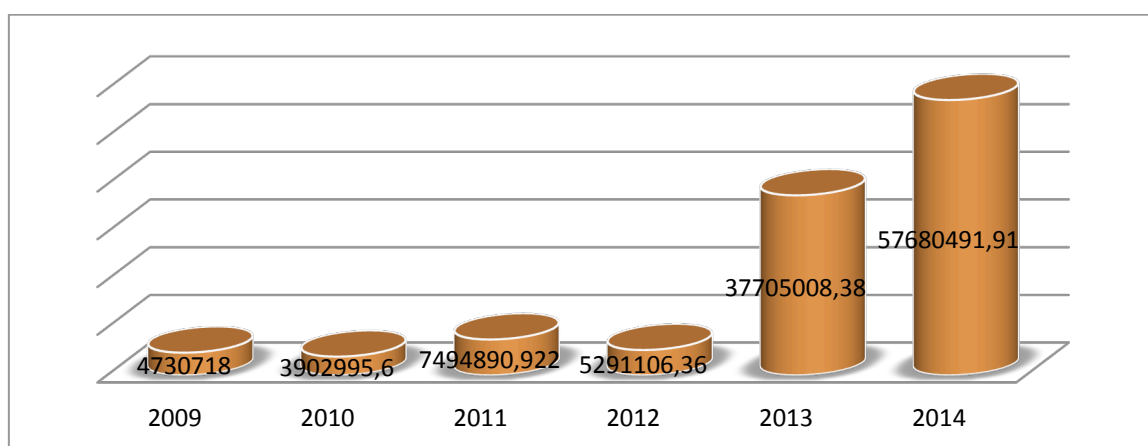
Figure 86 : Les principales ventes par produits de Ramdy en 2014 en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

Malgré la petite cadence qui caractérise sa capacité de production par rapport aux rivaux, nous trouvons le produit Ramdy partout en Algérie. Généralement, Ramdy est en évolution d'année en année (en terme de CA et de bénéfice présenté dans le chapitre 7). Ainsi, nous avons pris l'évolution du rendement de Ramdy comme troisième indicateur, pour montrer l'implication de la P.S. Le graphique suivant montre que le rendement a augmenté en 2014 de plus de 12 fois par rapport à 2009 avoisinant un taux d'évolution de 1219%.

Figure 87: Evolution du rendement de l'entreprise Ramdy en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

Nous avons constaté à travers les résultats de notre étude que Ramdy est une entreprise innovante. Malgré sa petite taille, elle a adopté un comportement offensif et perturbateur face à la concurrence. Selon M.Madjkoun Zahir Cogérant de Ramdy :

« On est devant deux géants, il y a DDA et Soummam ont doit suivre le rythme des concurrents et évoluer ».

1.4.Trèfle.....absence de perturbation stratégique et implications

Trèfle détient des ressources stratégiques importantes, facteurs considérables de perturbation. Cependant, elle a un comportement défensif face à la concurrence, elle ne prend pas les initiatives pour 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 terme de la valeur pour le client ou en terme de l'architecture de valeur. Elle n'a pas de spécificité qui l'a démarque des autres.

1.4.1. Implications

L'absence de l'agressivité et de la perturbation stratégique a engendré une décroissance totale de l'entreprise. De ce fait, elle a perdu sa place de leader pour prendre la quatrième place dépassée par des concurrents récents dans le secteur des PLF.

De ce fait, début juin 2015, Trèfle vient de céder toute l'activité de yaourt au profit de DDA, elle se concentrera désormais sur les segments des jus de fruits, boissons lactées et des fromages. Trèfle qui fut l'une des sociétés pionnières, a été le premier opérateur privé producteur de yaourts en Algérie, et qui a fortement contribué à introduire ce produit dans l'alimentation des Algériens, a été absorbé par la concurrence.

2. Discussion transversale des différents cas d'étude en terme d'implications

2.1.Comparaison des implications des 4études de cas en terme de bénéfices et chiffres d'affaire

Ces implications ont été traitées d'une façon détaillée pour chaque étude de cas dans le chapitre 7 et 8, cependant nous avons voulu présenter une comparaison entre les 4 entreprises afin de décrire au mieux l'impact de la perturbation stratégique et son absence par rapport aux firmes ; le tableau qui suit présente une synthèse de ces implications :

Tableau 41 : L'évolution de la croissance du CA et du bénéfice des 4 entreprises étudiées de 2008-2013

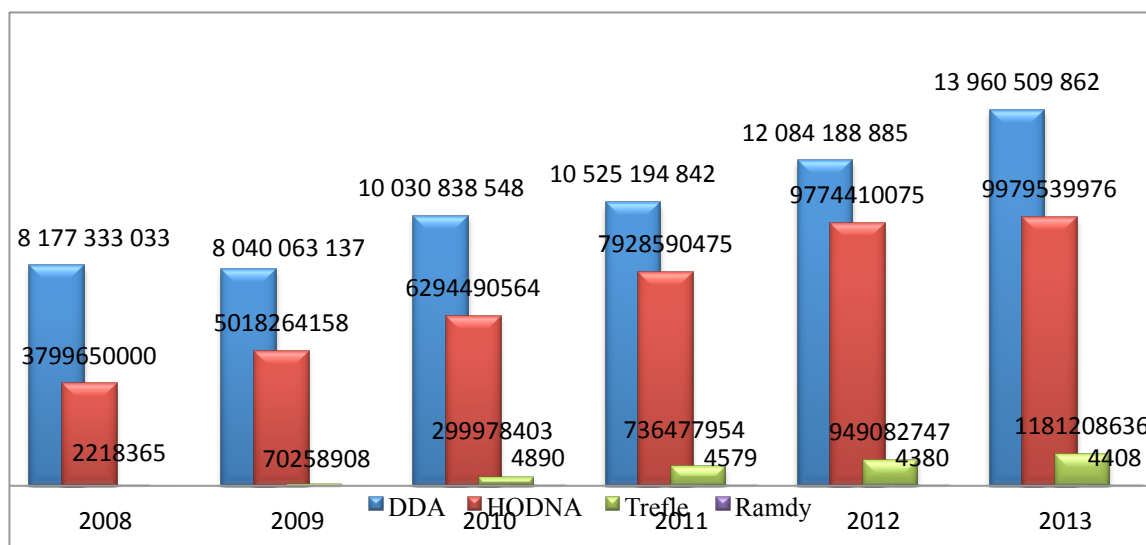
Entreprises	croissance de bénéfice	croissance de CA
DDA	+1507%	+70.72%
Hodna	+11.14%	+2134%
Ramdy	+2468%	+53969%
Trèfle	/	-9.85%

Source : Etabli par nos soins.

Comme effet de la perturbation stratégique, les 3 entreprises perturbatrices ont eu des évolutions importantes soit en termes de chiffre d'affaires ou en terme de bénéfice. Sauf Trèfle où il y a une absence totale en terme de perturbation et d'initiation, nous voyons que la croissance de CA est négative.

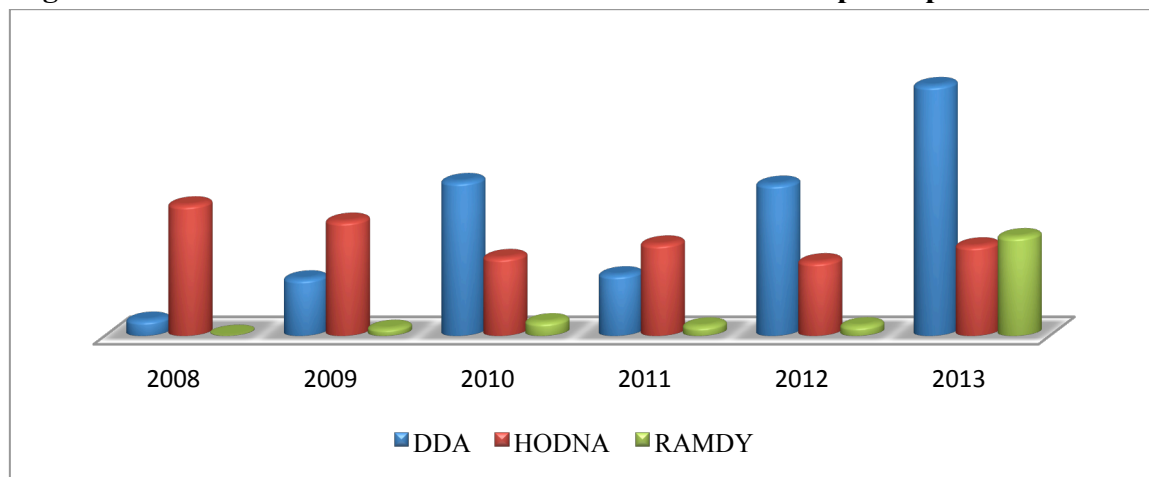
Les deux graphiques ci-dessous montrent une analyse comparative entre les 4 études de cas. Par rapport au premier effet de la perturbation stratégique, on constate d'après le premier graphique que le chiffre d'affaires est en croissance pour les 3 entreprises : DDA, Hodna et Ramdy (le graphique ne montre pas l'évolution de Ramdy parce que sa part est petite par rapport à DDA). Malgré l'intensité de la rivalité, la PS a permis aux 3 entreprises de se développer année après année et de marquer leurs noms dans l'industrie du yaourt en Algérie renforçant leur position. A l'exception de Trèfle, qui est en baisse en terme de croissance par rapport aux autres concurrents.

Figure 88 : Evolution de la croissance du chiffre d'affaires des 4 études de cas en DA



Source : Etabli par nos soins.

Figure 89: Evolution de la croissance du bénéfice des 3 entreprises perturbatrices en DA



Source : Etabli par nos soins.

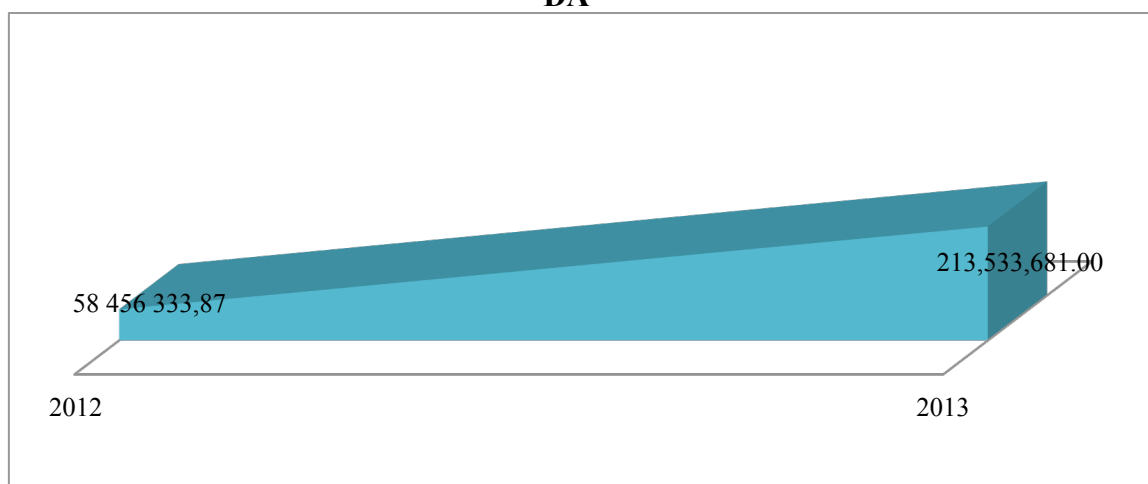
En termes d'évolution de bénéfice, les 3 entreprises sont en croissance mais la plus importante évolution est celle de Ramdy avec +2468% , suivie de DDA avec +1507%, où nous remarquons que cette entreprise est presque au même niveau de croissance que Hodna. Vu que le CA de l'entreprise Trèfle est en décroissance, nous ne l'avons pas prise en considération dans ce graphique.

2.2.Implications générales au niveau du secteur du yaourt

2.2.1. Evolution de la croissance globale de l'activité du yaourt

Suite aux attitudes perturbatrices menées par les entreprises, la croissance globale dans le segment du yaourt en Algérie est en hausse de 5 fois, avoisinant un taux de 500% durant la période 2012-2013, ce qui signifie qu'il peut encore continuer à progresser.

Figure 90: Evolution de la croissance de l'activité du yaourt au niveau national en DA

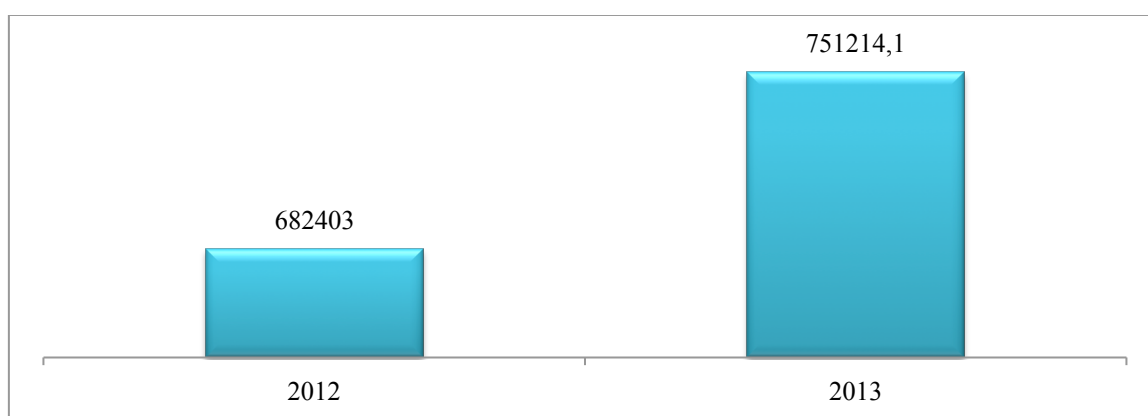


Source : Etabli par nos soins à partir des données recoltées auprès des responsables des 4 entreprises.

2.2.2. Evolution de la productivité globale de l'activité du yaourt

Comme deuxième effet des approches perturbatrices, la productivité au sein du secteur du yaourt a enregistré en 2013 une hausse de 10% par rapport à 2012. L'évolution de l'ensemble des CA des entreprises dans le secteur est beaucoup plus importante que celle de la productivité, ce qui explique une meilleure appréciation des produits de la part des consommateurs.

Figure 91 : Evolution de la productivité nationale du yaourt en tonne



Source : Etabli par nos soins à partir des données recoltées auprès des responsables des 4 entreprises.

2.3. Apparition des écarts de performance entre les premières entreprises et leurs poursuivants et la disparition des concurrents les plus faibles

Le premier qui a perturbé les règles du jeu concurrentiel dans le secteur du yaourt est Soummam, il a bénéficié d'un écart de performance important depuis 2006 à ce jour, malgré l'implantation des firmes multinationales dans le secteur comme Danone et la franchise de Yoplait.

Les 3 entreprises DDA, Hodna et Ramdy ont bénéficié d'un gap de performance entre elles et Trèfle, ce qui a conduit même à sa disparition.

Ainsi, la perturbation des règles du jeu a engendré l'apparition des nouvelles petites entreprises qui commencent à prendre de l'ampleur dans l'industrie de yaourt en Algérie comme Hodna et Ramdy.

3. Introduction d'une prochaine perturbation stratégique dans le secteur des PLF

Nous avons montré à travers nos différentes études de cas, que l'intensité de la dynamique concurrentielle a poussé les entreprises dans le secteur du yaourt à adopter des comportements

perturbateurs des règles du jeu concurrentiel. Cette rivalité va ainsi conduire les firmes à mener prochainement de nouvelles perturbations à travers la création d'un nouveau BM.

- Premièrement, par rapport à **Hodna lait**, tous les services de Hodna-lait sont entrain de concentrer leurs efforts afin de projeter des nouveaux produits qui n'existent pas dans le marché algérien et de développer de nouvelles techniques en terme d'architecture de valeur, qui seront lancées bientôt sur le marché. Le tableau ci-dessous englobe toutes ces démarches perturbatrices, le directeur d'exploitation M. Dahou nous a déclaré que :

« On est entrain de faire de l'innovation, de la création c'est un travail fait par Hodna avec le service de qualité, production et recherche et développement et aussi le marketing, on a même fait appel à nos fournisseurs au niveau international pour créer davantage et développer de nouveaux produits ».

Tableau 42: Création prochainement d'un nouveau business model destiné à la perturbation stratégique des règles du jeu concurrentiel

Echéance	Nature de la perturbation	Description de la perturbation	L'impact visé de la perturbation
/	La modification radicale de la chaîne de valeur	Développer l'outil d'exploitation et modifier radicalement le process de fabrication	Exploiter les mêmes machines pour faire plusieurs produits en même temps. L'objectif est d'avoir une gamme diversifiée sans investissement.
		Développer de nouvelles techniques de production en spécialisant les ateliers	La spécialisation des ateliers, chaque atelier est destiné à produire un seul produit, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - ateliers 2 les PLF (telle que l'étuvé, le brassé, - l'atelier 3 sera spécialisé pour faire les fromages frais, - atelier 4 spécialisé dans les yaourts à boire, - le 5 : UHT, - atelier 6 crèmes dessert - il y aura un atelier spécialité jus lacté.

		Développer des nouvelles techniques de gestion pour arriver à une gestion d'analyse pour chaque Département	Remplacer l'ancienne politique synthétique et adopter une nouvelle où les résultats sont analysés d'une façon méthodique, précise et détaillée. Hodna lait va faire appel à des prestataires étrangers afin d'adopter les mêmes caractéristiques de gestion des multinationales axées sur : - le rendement global - le taux de disponibilité - le taux d'efficacité - le taux de qualité
Au cours du mois de juillet 2015	la modification radicale de la valeur pour le client	Lancement par l'équipe de R&D d'un nouveau produit : le yaourt à la grecque, c'est un produit enrichi en matière grasse.	Créer un produit original, introuvable chez les concurrents et ce, afin de susciter la curiosité des non-clients.
		Lancement des produits diététiques à base de céréales, et de miel.	Donner une image d'une entreprise qui pense à la santé des consommateurs.
		Mettre sur le marché une nouvelle variété du flan « le panacotta » Italien.	Avoir une gamme de produits diversifiée et donner plus de choix au consommateur.

Source : Etabli par nos soins à partir des données recoltées auprès du directeur de production de Hodna-lait.

Ainsi, Hodna lait projette de collaborer avec un groupe français spécialisé dans le secteur des PLF, ce groupe n'existe pas dans le marché algérien. Cette collaboration a pour but dans un premier temps de produire des fromages et des camemberts et ensuite produire des yaourts. Hodna exploitera les connaissances de cette firme multinationale et bénéficiera du transfert de savoir-faire pour son entreprise.

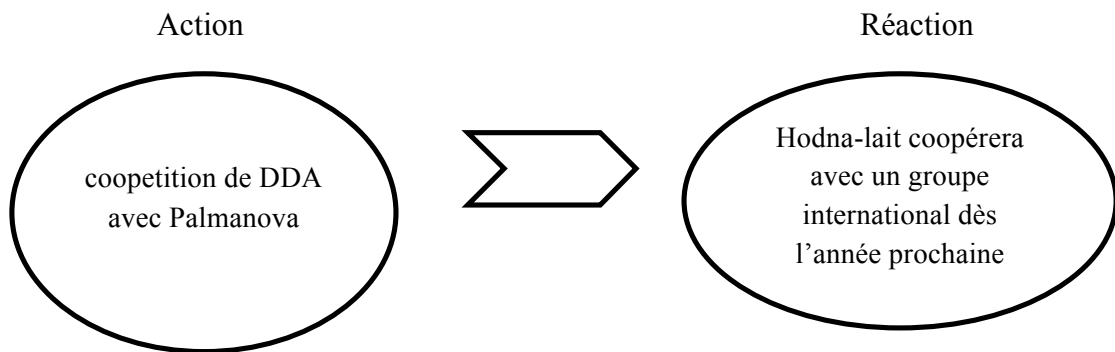
Cette coopération va être comme une réplique de la part de Hodna lait face à la coopération entre DDA et palma nova et ceci, afin de renforcer sa position dans le marché national et faire face à ces collaborations entre ses concurrents qui menaceront son existence et peuvent entraver son évolution dans l'avenir. A ce titre, M. Madani.Z. Conseiller du Gérant, témoignera :

« DDA est présent sur le marché, il ne va pas nous aider à le vaincre, il faut aller vers une entreprise qui n'est pas présente sur le marché. Nous allons faire une alliance avec un groupe mondial d'origine française. L'alliance entre DDA et Palma nova menacera notre existence, car il ne va pas mettre un seul produit sur le marché mais toute une usine en

marche, il cherche à nous écraser c'est ça la réalité il faut qu'on réagisse, on ne peut pas rester sans rien faire ».

Le schéma ci-dessous explique la coopération et la dynamique concurrentielle entre Hodna-lait et DDA :

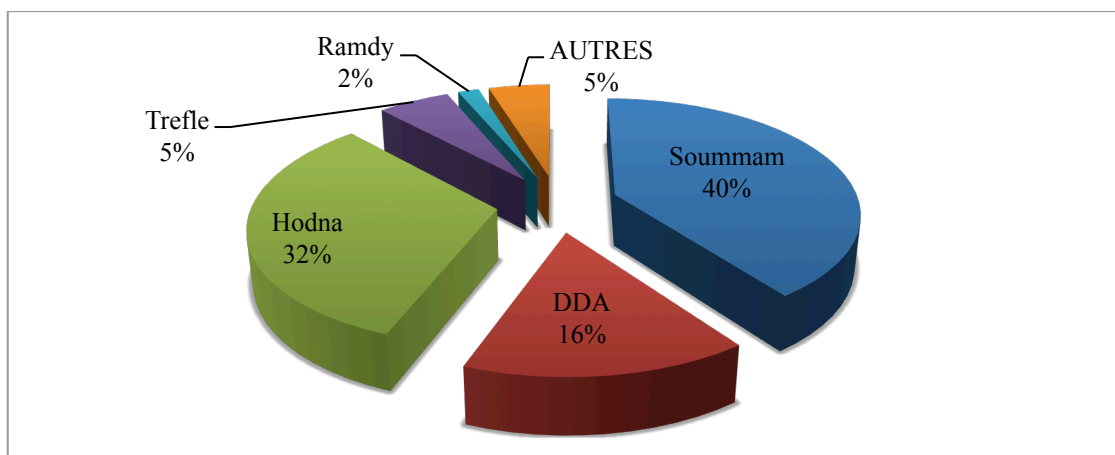
Figure 92 : Coopétition et dynamique concurrentielle entre Hodna-lait et DDA



Source : Etabli par nos soins à partir des données recoltées auprès du responsable commercial de Hodna lait.

- Deuxièmement, par rapport à **DDA**, son objectif est d'être leader sur le marché national car l'Algérie est le seul pays où DDA n'est pas leader. Le point bloquant de DDA est la capacité de production mais en terme d'innovation elle est très performante, d'ailleurs son usine tourne à pleine capacité. Comme le montre le graphique ci-après, le leader Soummam dépasse DDA de loin en termes de capacité de production, avec 300000 T/an contre 118000 T/an de DDA dépassé même par Hodna lait et ce, à cause de la faible cadence des investissements, ce qui a permis à Soummam d'innover en diversifiant sa gamme, il détient actuellement plus de 36 références contre 8 références de DDA. Face à cette situation, DDA entamera une démarche coopérative perturbatrice avec son concurrent Palma Nova de Constantine.

Figure 93 : Classement des entreprises en 2013 dans le secteur du yaourt selon la capacité de production



Source : Etabli par nos soins à partir des données recoltées auprès des responsables des 4 entreprises.

- Troisièmement, Selon M.Akrour Djamel, Directeur Commercial chez **Ramdy** : « *l'intensité de la concurrence est très forte, elle sera plus forte durant les temps à venir* ». Pour y faire face, Ramdy entamera prochainement des démarches perturbatrices en terme de l'architecture de valeur et spécifiquement, dans la fonction du marketing et la distribution.

La démonstration de la PS et les implications des 4 études de cas confirment, par ailleurs, les analyses de Kim et Mauborgne (1997, 2005), Markides C.(1997) , et notamment celle de Lehmann- Ortega et Bourdan (2006), que la PS est une forme d'innovation stratégique , elle est facile à mettre en œuvre soit pour un leader comme le cas de Soummam qui a choisi de perturber le jeu, grâce à la modification radicale de la valeur pour le client car il s'est emparé d'une très large gamme de produits exclusivement à lui dans le segment du yaourt en pot. Soit pour une entreprise challenger qui est déjà installée dans le marché comme le cas de DDA ou un nouveau entrant comme le cas de Ramdy et Hodna. La PS se compose de deux sources principales : modification radicale de la valeur pour le client 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. Nous avons vu que les 3 entreprises dont DDA, Hodna et Ramdy ont toutes choisi de perturber les règles du jeu concurrentiel chacune à sa façon et les résultats étaient excellents d'une année à une autre, sauf Trèfle, qui est en décroissance globale et ce, à cause de l'absence de la perturbation au niveau de son entreprise, ce qui a conduit à sa disparition. Le tableau ci-dessous illustre les fondements de la PS ainsi que ses implications pour les 4 études de cas.

Les implications de la perturbation stratégique pour les 4 études de cas montrent que toutes les entreprises qui ont été agressives vis-à-vis de leurs concurrents, ayant initié des actions perturbatrices, ont bénéficié d'une croissance considérable (DDA, Trèfle et Ramdy) 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 stratégies perturbatrices.

Tableau 43 : Synthèse de fondement de la perturbation stratégique et implications par rapport aux principales perturbations au niveau des 4 études de cas

Entreprises	Fondement de la perturbation stratégique		Implications
	Créer un nouvel espace stratégique		
	modification radicale de la valeur	modification radicale de l'architecture de valeur	
DDA	la création du secteur du bifidus en Algérie à travers le lancement de Activia.	perturbation en terme de politique commerciale et de distribution.	- leader en terme de distribution, - leader dans le secteur du Bifidus.
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).

Source : Etabli par nos soins.

SECTION 3. DISCUSSIONS DES DETERMINANTS DU SUCCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE POUR LES 4 ETUDES DE CAS ET L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT COOPETITIF

1. Perturbation stratégique et déterminants

Cette approche est abordée dans notre quatrième question de recherche :

Q4- Comment créer les conditions favorables au développement de la stratégie de perturbation, qui doit devenir une manœuvre stratégique habituelle et quels sont les déterminants du succès de cette stratégie ?

La PS est une idée originale et innovante, fondée sur les ressources et compétences de l'entreprise, initiée en interne soutenu par un management spécifique décentralisé, axée sur

l'esprit de créativité et d'initiative. Nous avons constaté d'après nos études de cas que, chaque entreprise détient des ressources et des compétences spécifiques, sources de sa perturbation stratégique. Nous allons présenter et montrer les ressources principales de chaque firme :

- Premièrement, par rapport à DDA, en termes de ressources humaines, elle a centré sa politique sur la formation de son personnel en dépensant chaque année des budgets très importants. Suite à cette politique, elle détient actuellement des compétences stratégiques qui représentent la source de sa créativité et de sa performance. En plus, elle a mis un management spécifique d'encouragement et de récompense pour toute innovation que ce soit à travers des primes et des bonus de performance ou des augmentations de salaires. Ainsi, elle a installé une bonne politique de communication interne axée sur de bonnes relations entre les salariés et les divers responsables hiérarchiques. Tous ces procédés ont créé chez DDA un climat favorable à la créativité et à l'innovation. Ainsi, elle dispose de ressources organisationnelles à travers ses centres de recherche et de développement. Le groupe Danone a deux centres de recherche très importants, un se trouve à Paris et l'autre à Amsterdam. Ainsi, puisqu'elle appartient à un groupe international, elle jouit des ressources réputationnelles. De ce fait, elle a construit une bonne image de qualité et du bon goût auprès des consommateurs nationaux.
- Deuxièmement, les ressources physiques et technologiques de Hodna lait sont importantes par rapport à la concurrence, elle dispose d'une très grande usine équipée de lignes de production très performantes. Actuellement, elle s'est orientée vers le développement de ses ressources humaines. Elle a initié des programmes de formation pour son personnel qui constituera des compétences, avec lesquelles elle innovera et changera l'existant. Ainsi, elle est entrain de développer même la politique de management interne afin de créer une atmosphère favorable à l'innovation.
- Troisièmement, Ramdy dispose aussi de ressources physiques, car elle est implantée dans une Zone industrielle stratégique, elle détient aussi des compétences compétitives en termes de ressources humaines : c'est grâce à eux qu'elle a un bon rythme d'innovation. Il est à noter que la plupart des travailleurs de Ramdy sont des ex de DDA.
- Quatrièmement, Trèfle dispose elle aussi des ressources physiques importantes, elle est implantée dans un endroit stratégique et détient des lignes de production performantes. Elle dispose aussi de ressources et de compétences humaines considérables, et des ressources réputationnelles au niveau national. Cependant, il y a une absence totale en

terme de ressource organisationnelle, Trèfle est dirigée par un management centralisé qui n'encourage pas l'innovation et la créativité.

Nos résultats confirment les travaux de Hamel (1998,1996) ; Markides (1997, 1998, 1999) ; Hamel & Prahalad (1995) ; Christensen C. & Overdorf M. (2000) ; Kreuz (2003) ou encore Blanco S. (2007), que le développement de la stratégie de perturbation nécessite premièrement la synergie des ressources et compétences, que ce soit organisationnelles, physiques ou autres. Nous avons vu que chaque firme a ses ressources spécifiques. Deuxièmement, il faut que ces ressources et compétences soient menées par un management décentralisé soutenu sans réserve par tout le personnel de l'entreprise, dans une ambiance interne de créativité et d'initiative.

Confirmation de notre première hypothèse :

Les réponses apportées aux 4 questions posées auparavant nous amènent à confirmer notre première hypothèse :

H1. Les résultats de nos études de cas confirment que l'étude de l'évolution des mouvements concurrentiels entrepris par les firmes rivales incite à adopter une démarche proactive en déstabilisant et perturbant les règles du jeu concurrentiel.

2. Vers une nouvelle définition de la perturbation stratégique : la coopétition comme deuxième approche

Nos études de cas ont confirmé que le comportement initiatif est le seul moyen pour faire face à la rivalité concurrentielle dans le secteur du yaourt. Cependant, une deuxième approche est repérée au sein de ce secteur, c'est la collaboration entre les concurrents i.e. coopétition.

Sur le thème des stratégies de coopétition, nos cinquième et sixième questions de recherche s'y intéressent tout particulièrement :

Q5. Quel est l'impact de la compétition multimarchés et de la concurrence au sein des réseaux sur le comportement perturbateur de l'entreprise ?

Q6. En quoi la coopétition permet-elle la réussite de la perturbation stratégique ?

Pour répondre à ces deux questions, nous allons décrire les comportements coopétitifs qu'il y a eu entre acteurs au sein du secteur du yaourt.

2.1. Concurrence multimarchés: interdépendance et respect mutuel

Tous les concurrents partagent simultanément les mêmes produits, mêmes services et mêmes marchés. Il n'y a pas de territoires stratégiques pour chaque concurrent. Cependant, nous avons observé une interdépendance entre les concurrents par peur de représailles de la part des firmes. M. Akrou Djamel, Directeur Commercial de Ramdy, nous a révélé que Ramdy 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 entre elle et ses rivaux dans le secteur. Ainsi, vu que Soummam, DDA et Ramdy sont situées à Akbou dans la wilaya de Bejaïa, M. Madani Zahar 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. De ce fait, chaque entreprise avant d'entamer une action prend en considération les éventuelles réactions de ses rivaux. Nos études de cas confirment, à l'instar des travaux de Hoskisson *et al.*, (1999), Edwards C.D. (1955) ou Bernheim D. et Whinston M.D. (1990) qu'il y a une interdépendance et une subordination réciproque, ce qui conduit à la réduction des comportements agressifs dans le secteur entre les 4 entreprises.

Ainsi, 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.

Des projets de coopération sont prévus dans l'avenir dans le secteur des PLF:

- Soummam et Ramdy et DDA vont collaborer pour faire 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 » localisé à Constantine spécialisée dans la production du lait et du yaourt. Actuellement, DDA est entrain de mettre à niveau cette entreprise. Le produit de cette collaboration va sortir fin 2015 : un yaourt traditionnel produit dans l'usine de Palma Nova. L'objectif de DDA à travers cette collaboration est d'augmenter sa capacité de production sans perdre

du temps en créant une nouvelle usine. Ainsi, DDA va produire un yaourt que les deux entreprises fabriquaient auparavant donc, elle ne risque pas la divulgation de ses secrets professionnels. L'objectif de Palma Nova est d'augmenter son chiffre d'affaires, d'acquérir et de bénéficier de la position et de la réputation de DDA dans le marché.

- En décembre 2015, Ramdy collaborera avec l'entreprise Ifki installée à Bel Abbés afin de produire le lait U.H.T.

Il y avait d'autres projets de coopération mais qui n'ont pas été réalisés à cause de plusieurs facteurs :

- DDA a voulu collaborer avec Ramdy pour la production du lait cru mais en vain, ils ne se sont pas mis d'accord sur les normes de production et d'emballage. Devant les exigences de DDA, le projet de coopération a échoué, M.Rmila Chafaâ, Directeur de production de Ramdy, témoignera en ces termes :

« En 2010, DDA voulait faire la production de lait de vache avec nous, mais DDA a exigé de produire le lait en brique, alors que notre entreprise voulait le faire en sachet, car si on le fait en brique, nous sommes dans l'obligation d'acheter une nouvelle machine de conditionnement, et notre situation financière ne permet pas de faire cet investissement. DDA ne voulait pas produire le lait en sachet sous crainte de perdre sa notoriété en terme de qualité ».

- DDA ambitionnaient de faire la production de yaourt aromatisé avec Ramdy. Cependant, Ramdy n'a pas pu faire face aux exigences de qualité de DDA, que ce soit en terme de management ou en terme de produit et ingrédients. M.Rmila Chafaâ, Directeur de Production nous a indiqué que :

« D'après les conclusions des résultats de l'audit interne faite par DDA chez-nous, ils ont conclu que leurs objectifs d'alliance avec notre entreprise, en terme de production de yaourt aromatisé ne seront jamais atteints avec l'état actuel de l'entreprise,etc).

Ce constat nous amène à postuler que l'intensité qui existe dans le secteur des PLF a créé deux comportements stratégiques complètement différents : celui de l'agressivité et celui de la collaboration entre concurrents. La concurrence multimarchés qui règne dans le secteur a engendré une interdépendance entre les 4 entreprises, ce qui a réduit le niveau d'agressivité.

D'après notre analyse, 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 coopération. Ce constat

conforte les travaux et recherches sur la coopération (Hamel et *al.*, 1989 et Dyer et Singh, 1998 ; Pellegrin-Boucher.E et Le Roy.F, 2009 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Dagnino et *al.*, 2007). En effet, aujourd'hui dans un environnement où la rivalité est forte, la réussite de la perturbation stratégique exige de mener un comportement coopératif.

Confirmation de notre deuxième hypothèse

Les réponses apportées aux 2 questions posées auparavant nous a amené à confirmer notre deuxième hypothèse :

H 2 : Les résultats de nos études de cas confirment que la subordination réciproque qui se trouve entre rivaux dans le contexte multimarchés, influence la stratégie de perturbation par la réduction des comportements agressifs et l'intégration d'un comportement coopératif. Dans ce contexte, la réussite de la perturbation stratégique exige la poursuite d'un comportement coopératif.

CONCLUSION GENERALE

1. Les apports de recherche

L'économie contemporaine se caractérise par une rivalité concurrentielle rude, où les firmes ne peuvent pas ignorer les comportements concurrentiels de leurs rivaux. La conclusion principale est que l'interaction concurrentielle constitue une question centrale de la performance du choix stratégique de l'entreprise et de ce point de vue, la source de son avantage concurrentiel. Pour ces raisons, nous avons voulu apporter notre pierre à la compréhension des mouvements concurrentiels dont la motivation est de comprendre comment faire face à cette rivalité.

Dans cette logique, nous nous sommes intéressés plus précisément à la dynamique concurrentielle dans le secteur du yaourt 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 stratégies perturbatrices des règles du jeu concurrentiel. Au croisement des thèmes de la dynamique concurrentielle et de la perturbation stratégique, l'analyse de ces comportements concurrentiels au sein de ce secteur nous est apparue comme une problématique pertinente.

Notre question de recherche principale est donc formulée de la façon suivante :

Comment la dynamique concurrentielle génère et encourage l'adoption d'une perturbation stratégique source d'un avantage concurrentiel pour les entreprises?

L'objectif est alors de comprendre comment la rivalité concurrentielle pousse les firmes à adopter un comportement perturbateur des règles du jeu concurrentiel lequel constitue une source solide d'un avantage concurrentiel.

La rivalité concurrentielle concerne aujourd'hui beaucoup de secteurs en Algérie. Le secteur laitier et tout particulièrement celui des PLF a retenu toute notre attention.

Notre recherche nous a permis d'abord, d'analyser le secteur de yaourt en Algérie en terme de rivalité et de croissance, à notre connaissance aucune recherche ne s'est intéressée à ce secteur.

Ensuite, l'analyse des études de cas nous a permis de découvrir la réalité de la dynamique concurrentielle entre entreprises en expliquant comment mettre en oeuvre la stratégie de perturbation soit en terme de sources, déterminants ou d'implication. Nous avons ainsi montré qu'au sein de cette industrie la perturbation stratégique peut être conduite par deux approches paradoxales : la connivence et l'agressivité, ce qui veut dire la coopétition.

L'exploration du contexte du yaourt en Algérie, nous a conduit à montrer que l'intensification de la concurrence conduit les entreprises à la redéfinition du statu quo, et ce choix stratégique s'impose à toutes les entreprises dans le secteur.

L'analyse des 4 études de cas nous a montré que les 4 entreprises : DDA, Hodna et Ramdy qui ont choisi de suivre la PS ont toutes bénéficié d'une performance en termes de bénéfice, CA et d'être leader dans le segment où la perturbation a eu lieu. Cependant, seule Trèfle qui a préféré l'inertie a eu comme effet l'absorption par la concurrence et la disparition du secteur malgré qu'elle était le premier producteur national de yaourt.

De ce fait, cette étude nous amène à avancer que la perturbation stratégique est une nouvelle initiative stratégique innovatrice. Son efficacité dépend de plusieurs déterminants qui doivent être combinés en terme de ressources et compétences. Nous avons montré que les 3 firmes perturbatrices dont DDA, Hodna-lait et Ramdy jouissent des déterminants stratégiques considérables, soit en terme de ressources technologique, humaine, réputationnelle ...etc. La fusion entre ces ressources a permis à ces entreprises de mener des perturbations à leurs avantage et d'acquérir un avantage concurrentiel dans le secteur : Hodna leader dans le segment du yaourt à boire, DDA leader dans le segment des bifidus et Ramdy a obtenu une croissance de bénéfice importante avoisinant celle de Hodna.

Ainsi, la rivalité concurrentielle dans le secteur du yaourt pousse l'entreprise à renouveler constamment les sources de perturbations stratégiques et à créer des nouveaux B.M. et ce, afin, comme l'a affirmé Roberts (1999), de « *maintenir une performance supérieure au fil du temps même si les ventes et les profits de chacune des innovations sont érodés par l'imitation* », et nous l'avons démontré dans la partie précédente, toutes les entreprises ont construit un nouveau B.M. destiné à la perturbation ultérieure des règles du jeu concurrentiel.

1.1. Les apports théoriques

L'originalité de cette recherche réside dans les points suivants :

- D'abord, dans le fait que ce travail rassemble deux thèmes qui n'ont jamais été rapprochés auparavant à savoir : le courant de la dynamique concurrentielle et les stratégies perturbatrices.
- Ensuite, cette recherche englobe les sources, déterminants et implications de la perturbation stratégique, que ce soit au niveau de la firme perturbatrice ou au niveau du secteur. A notre connaissance aucune recherche en management n'a abordé la perturbation stratégique incluant tous ces angles.
- Finalement, cette recherche apporte une nouvelle définition de la perturbation stratégique en se basant sur l'approche coopétitive, qui consiste à mener simultanément deux stratégies complètement contradictoires agressives et coopératives vis-à-vis des mêmes acteurs.

1.2. Les apports méthodologiques

Notre démarche s'inscrit dans une approche exploratoire abductive longitudinale. Nous avons fait appel à l'approche qualitative qui a répondu parfaitement à notre objet d'étude. Dans un premier temps, nous avons fait une description générale du secteur laitier et dérivés en Algérie. Ensuite, nous avons mené une approche qualitative exploratoire à partir de 42 entretiens menés au niveau de 4 études de cas. A cet effet, nous avons opté intentionnellement sur deux types d'entreprises : deux qui sont déjà installées dans le marché dont DDA et Trèfle. Les deux restantes sont des nouveaux entrants qui ont pénétré le marché du yaourt récemment : Hodna-lait et Ramdy. Nous avons utilisé des outils variés que ce soit, des entretiens semi-dirigés, entretien créatif et observations non participantes, nous avons fait recours à diverses sources de documentation comme articles sur le Web ou travaux de recherches antérieurs.

Cette approche exploratoire qualitative nous a aidé d'abord à répondre aux questionnements issus de notre partie théorique. Dans un second temps, nous avons confirmé nos hypothèses proposées auparavant.

1.3. Les apports managériaux

En sus de sa contribution théorique et managériale, cette recherche répond à l'appel lancé par Kevin P. Coyne et John Horn dans l'article « Predicting Your Competitor's Reaction » publié

en avril 2009 dans « Harvard Business Review », les auteurs soulignent le manque d'un cadre d'analyse « simple » sur lequel les managers peuvent s'appuyer dans la mesure où les modèles traditionnels restent exagérément statiques et agrégés pour l'investigation de l'interaction compétitive. Dans ce sens, cette recherche contribue manifestement à mieux comprendre les interactions stratégiques et réfléchir davantage à la planification du choix stratégique.

Fondés sur une recherche empirique, les fruits de notre étude doivent retourner et servir sur le terrain, dans une logique de « réciprocité ». De plus, grâce au travail conceptuel approfondi dans la partie théorique, la stratégie de perturbation a été expliquée d'une manière claire, facile et complète, nous avons montré ses sources, ses déterminants et pour voir son effet, nous avons même abordé ses implications et testé dans notre partie empirique sur les 4 études de cas, elle nécessite parfois selon la rivalité de l'intensité concurrentielle de mener une approche coopérative. Ces apports peuvent être considérés comme des « recettes » utiles pour les firmes (managers) quelle que soit sa position, leader, challenger ou suiveur qui veut devenir challenger, afin de les utiliser comme des armes pour faire face à l'intensité de la concurrence.

Nous espérons que ce travail constituera aussi un « guide » pour aider les chercheurs et les managers à pratiquer cette stratégie dans d'autres secteurs différents de celui des PLF et à contextualiser les outils de management afin de la développer encore.

Pour les firmes, le principal défi est lié à la compréhension des comportements concurrentiels des acteurs, c'est le vecteur de la rivalité au sein du secteur. Les firmes ont besoin de comprendre la complexité du contexte concurrentiel, afin d'assurer d'abord le choix d'une bonne stratégie et ensuite la mettre en œuvre d'une manière efficace, ce qui explique le choix de la réalisation de cette recherche, justement notre travail se situe dans cette vocation.

Les managers doivent faire attention au développement de la rivalité au sein du secteur et de ne pas se contenter de la situation actuelle, en perturbant le secteur et en renouvelant constamment leurs sources de l'avantage concurrentiel.

2. Limites et voies de recherches futures

Malgré les efforts pour éviter les biais et distorsions tout au long de cette recherche, un certain nombre de limites apparaissent quant à la méthode retenue et au travail empirique. Après les avoir analysées, nous présenterons quelques pistes de recherches futures.

2.1. Limites liées au contexte et question de recherche

Bien que le secteur des PLF 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 (celui du yaourt) d'un autre pays.

Ce travail permettra de généraliser les résultats de notre recherche.

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 algérien, que ce soit pour les entreprises nationales ou même les multinationales. L'introduction d'une analyse d'un secteur du yaourt d'un pays étranger permet de répondre aux questionnements apportés à ce sujet.

2.2. Limites liées à la méthodologie retenue

La méthode de l'étude de cas a été privilégiée comme stratégie de recherche car elle répondait très bien à notre objectif d'étude.

Cependant, pour construire des résultats solides entre le lien qui existe entre la dynamique concurrentielle et la perturbation stratégique, des recherches complémentaires sont nécessaires, une étude quantitative permettant de tester le modèle conceptuel général de notre recherche serait souhaitable et complémentaire pour notre travail, elle pourrait permettre d'analyser la corrélation entre certaines variables, ce que nous ne pouvons pas réaliser à travers notre travail qualitatif.

2.3. Limites liées aux choix de personnes interrogés

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 permettraient d'accroître la diversité des points de vue sur le même secteur.

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.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abdelilah Yassine, Actions stratégiques et délai de réaction des firmes rivales : Cas de la presse « people », *XXème Conférence de l'AIMS*, Nantes, 2011.
- AC Nielsen Amer Algeria SARL, 2008.
- Agro ligne, *L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture*, 14^e édition, N°80, Mai-Juin 2013.
- Agro ligne, *L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture*, 14^e édition, N°90, Mai-Juin 2014.
- Alexander D.L., An empirical test of mutual forbearance hypothesis : The case of bank holding companies, *Southern Journal of Economics*, 1985, Vol.52.
- Amit R., Zott C., Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 2001, Vol.22, N° 6/7.
- Arena Richard et Lazaric Nathalie, La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, *revue économique*, 2003, Vol.54, N°2.
- Asselineau Alexandre, *Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité institutionnelle*, Groupe ESC Clermont / CRCGM, 2010.
- Asselineau Alexandre, Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation, stratégique, *journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*, Bordeaux, 2008a.
- Asselineau Alexandre et Pierre Piré-Lechalard, *Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture?*, Université du Sud-Toulon-Var, Toulon, 2008b.
- Asselineau Alexandre, Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce, *Association Internationale de Management Stratégique et AIREPME*, Groupe ESSCA, Angers, 2008c.
- Assens Christophe et Bouchikhi Hamid, La dialectique de la coopération et de la compétition dans un réseau d'entreprises, *7^e congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain la Neuve, 1998.
- Assens C., Bouteiller C., Mesurer la création de valeur réticulaire, In Azan W., Bares F., Cornotti C., (Eds), *Logiques de création : Enjeux théoriques et management*, Paris, éd l'Harmattan, 2006.

- Astley W.G., Fombrun C.J., Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, 1983, Vol.8, N°4.
- Aurégan P., Joffre P., Loilier T. et Tellier A., L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? , *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2007, Vol.10, N°4.
- Autissier David et Bensebaa Faouzi, Vivre dans les environnements concurrentiels dynamiques : les difficultés de préservation de l'indépendance stratégique, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Ayerbe Cécile, Azzam Jamal eddine, Brevet et coopération dans les pratiques d'innovation ouverte : Le cas des patents pools, *XXIe conférence de l'AIMS*, Lille 4, 5,6 Juin 2112.

B

- Baden-Fuller C., Stopford J., Rejuvenating the Mature Business, ed. Revised Edition, Boston, Mass, *Harvard Business School Press*, 1994.
- Baden-Fuller C., Pitt M., *Strategic innovation : an international casebook on strategic management*, London: Routledge, 1996.
- Baden-Fuller C. and J. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business, the Competitive Challenge*, Routledge, 1992.
- Barbant J.C, Chanut P., Les réseaux créateurs de richesses, *Gérer et Comprendre*, 1989, N°15.
- Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991, Vol.17, N°1.
- Barnett W.P., Strategic deterrence among multipoint competitors, *Industrial & Corporate Change*, 1993, Vol.2, N°1.
- Barthelemy Jérôme, La problématique de l'avantage pionnier : revue de littérature et approche par la théorie de la ressource, *7ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 1998.
- Baum J. & Korn H., Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, N°2.
- Baum J.A.C. and Korn H.J., Dynamics of Dyadic Competitive Interaction, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20, N°3.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M., *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, 1999, In Thiétart R.A., Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 1999.
- Baumard P., *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod, 2000.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M., *La collecte des données, la gestion de leurs sources*, in Thiétart R.A. (Coord.), Méthode de recherches en management , 3ème édition, Paris, Dunod, 2007.
- Bencharif A., Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie: Etats des lieux et problématiques, In: Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée: Etat des

- lieux, problématique et méthodologie pour la recherche, *Options Méditerranéennes*, Série B, Etudes et Recherches, 2001, N°32.
- Bendimerad Nahida, *Caractérisation phénotypique technologique et moléculaire d'isolats de bactéries lactiques de laits crus recueillis dans les régions de l'Ouest Algérien. Essai de fabrication de fromage frais type «Lben. »*, thèse de doctorat, Université Aboubekr Belkaid Tlemcen Algérie Faculté SNV/STU, 2013.
 - Belderbos R, Carree M., Lokshin B, Cooperative R&D and Firm Performance, *DRUID Summer Conference*, Elsinore, Denmark, June, 2004.
 - Bengtsson M., Kock S., Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1999, Vol.14, N°3.
 - Bengtsson M., Kock S., Co-opetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol.29, N°5.
 - Benreguia Salah, *Algérie: Le pays demeure le 2e importateur de lait au monde*, Journal de la tribune, quotidien nationale d'information, 4 août, 2013.
 - Bensabaa F., Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, 2000, Vol.3, N°2.
 - Bensabaa F., Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2001, Vol.4, N°2.
 - Bensebaa F., Les actions stratégiques, les ressources des firmes et l'avantage concurrentiel dans l'ouvrage coordonné par L. Roy F, *la concurrence : entre affrontement et connivence*, éditions Vuibert, 2002.
 - Bensabaa F., La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques Université de Marne-la-Vallée, *Finance Contrôle Stratégie*, 2003, Vol.6, N°1.
 - Bensabaa F. & Le Goff J., *Stratégie concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, Colombelles, 2005.
 - Bekhtaoui Ali, *Soummam le leader du yaourt qui n'a pas fini sa croissance*, Journal TAS algérie.com, publié le 28/09/2014.
 - Bernheim D. and Whinston M.D., Multimarket Contact and Collusive Behavior, *RAND Journal of Economics*, 1990, Vol.21, N°1.
 - Bettis R. A. and Prahalad C. K., 'The dominant logic: Restrospective and extension', *Strategic Management Journal*, 1995, Vol.16, N°1.
 - Bettis R., Hitt M.A., The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, 1995, Vol.16, N°S1.
 - Bijon C., Les stratégies de rupture, Harvard L'expansion, automne, 1984.
 - Blanchot Fabien et Fort François, Coopétition et alliances en R&D, *revue française de gestion*, 2007, Vol.7, N°176.
 - Blanco S., Sélection des idées, le maillon faible, *L'Expansion Management Review*, automne, 2007, Vol.3, N°126.
 - Blanco S., De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture, *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, mai 2008, N°231-232.
 - Boecker W., Goodstein J., Stephan J., Murmann J.P., Competition in a multimarket Environment: The Case of Market Exit, *Organization Science*, 1997, Vol.8, N°2.

- Bogner W.C., P.S.Barr, Making Sense in Hypercompetition Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition, *Organization Sciences*, mars-avril, 2000, Vol.11, N°2.
- Borchani Salma, Gestion des actions /réactions stratégiques et dynamique d'apprentissage : cas des entreprises tunisiennes leader du secteur textile–Habillement, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- Bouazouni O., *Etude d'impact des prix des produits alimentaires de base sur les ménages pauvres algériens*, étude pour le compte du programme alimentaire mondial, 2008.
- Boukais M., *Communication relative a l'approvisionnement du marché national en produits alimentaires de large consommation*, avis et communiqué de presse Ministère du Commerce, 2010.
- Boukella M., Les industries agro-alimentaires en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance, Montpellier : CIHEAM, *Cahiers Options Méditerranéennes*, 1996, N°19.
- Bourbouze A., *Le développement des filières lait au Maghreb ; Algérie, Maroc, Tunisie: Trois images, trois stratégies différentes*, Agroligne, 2001, N°14.
- Bourkha Bilal, L'hyperimitation un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas du secteur bancaire marocain, *XXIe conférence de L'AIMS*, Lille - 4,5&6 juin, 2012.
- Bouyacoub Ahmed, Le paradoxe de la consommation inégalitaire en Algérie, *Revue Les cahiers du Cread*.
- Brahn R., National targeting policies, high-technology industries, and excessive competition, *Strategic Management Journal*, 1995, Vol.16, N°S1.
- Brandmeyer K. et Schmidt M., La guerre des prix dans les parfums, de l'autodestruction d'un secteur, *Décisions Marketing*, 1995, N°6.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J., The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, juillet août, 1995.
- Brandenburger A. et Nalebuff, B., *Co-opetition*, Doubleday, 1996.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J., *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.
- Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Arnoville, Armand Colin. 1980
- Bresser R.K., Harl J.E., Collective strategy: vice or virtue ?, *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, N°3.
- Brockhoff K., Pearson A., Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1992, Vol.39, N°4.
- Burgers, W. P., Hill L. C. W., Kim W. C., A Theory of Global Strategic Alliance : The Case of the Global Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 1993, Vol.14.
- Burt R. S., *Toward a Structural Theory of Action*, New York : *Academic Press*, 1982.
- Buzzavo L., *Strategy innovation as business model reconfiguration*, Working Paper N°2, University of Venice, Italy, 2012.

C

- Calantone R. J., Di Benedetto C. A. and Bhoovaraghavan S., Examining the relationship between degree of innovation and new product success, *Journal of Business Research*, 1994, Vol.30, N°2.
- Cassiman B., Di Guardo M. C., Valentini V., Organizing R&D projects to profit from innovation: insights from co-opetition, *Long Range Planning*, 2009, Vol.42, N°2.
- Centre National de L'informatique et des Statistiques
- Charfaoui ML. et al., Le programme national de réhabilitation de la production laitière: Objectifs étaux, Contenu, dispositif mise en œuvre et l'impact obtenus, *Document ITEL V*, 2003.
- Charreire S. et Durieux F., *Explorer et tester : deux voies pour la recherche*, in Thiétart R-A.,(Coord): Méthodes de recherche en management, 2eme édition, Paris, Dunod, 2002.
- Chen M-J & Mac Millan Ian C., Non response and delayed response to competitive moves : the role of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol.35, N°2.
- Chen M-J. & Miller D., Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, 1994, Vol.15, N°2.
- Chen M-J. & Hambrick D.C., Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour, *Academy of Management Journal*, 1995, Vol.38, N°2.
- Chen M.J., Competitors Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, N°1.
- Chen, M.J., Su K-H., and Tsai W., Competitive tension: the Awareness Motivation Capability Perspective, *Academy of Management*, 2007, Vol.50, N°1.
- Chen, M-J., Reconceptualizing the Competition–Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, 2008, Vol.17, N°4.
- Cherfaoui A., *Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition*, Master of science, IAM Montpellier, 2003.
- Cheriet F, Les déterminants "réseau" de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques, *Working Paper Moisa*, 2009, Vol.7.
- Cheriet F., Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques, *Les Quatrièmes journées de recherche en sciences sociales INRA SFER CIRAD, AgroCampus-Ouest (Rennes)*, 2010.
- Cheriet Foued, Stratégie d'implantation de Danone en Algérie, *la lettre de veille du CIHEAM Hiver*, 2009, N°8.

- Chesbrough H., Rosebloom R.S., The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies, Working paper, *Harvard Business School*, 2002.
- Chesbrough H. W., The Era of Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 2003, Vol.44, N°3.
- Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Hardcover)*, Harvard Business School Press Books, 2006.
- Chesbrough H. W., et Appleyard, M. M., Open Innovation and Strategy, *California Management Review*, 2007, Vol.50, N°1.
- Chien T-H., Peng T-J. , Competition and Cooperation Intensity in a Network: A Case of Study in Taiwan Simulator Industry, *Journal of American Academy of Business*, 2005, Vol.7, N°2.
- Christensen Clayton M., Verlinden Matt and Westerman George, Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability, *Industrial and Corporate Change*, 2002, Vol.11, N°5.
- Christensen C. & Overdorf M., Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, March-April 2000, Vol.78, N°2.
- Clarke-Hill C., Li H., and Davies B., The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach, *Management Research News*, 2003, Vol.26, N°1.
- Cockburn I., Henderson R. and Stern Fall. S., Untangling the Origins of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol.21, N°10-11.
- Colla Enrico et Besson Madeleine, Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas Apple. , *Xiii Colloque Etienne Thil Escp Europe*, 2010.
- Cotterill R.W. & Haller L.E., Barrier and queue effects : a study of leading US supermarket chain entry patterns, *Journal of Industrial Economics*, 1992, Vol.40.
- Covin J.G et Covin T.J. , Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990, Vol.14, N°4.
- Craig T., The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3.
- Cyert Richard, James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1963.

D

- Dagnino G. B., Le Roy F et Yami S., La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, 2007, Vol.33, N°76.
- Dagnino G.B., Padula G., Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, *Actes de la 2ème Conférence EURAM*, Stockholm, 2002.
- Dahan N., L'innovation Stratégique: Apports et Limites d'un Nouveau Courant de Recherche, Communication, *Conférence de l'AIMS*, Angers, 2005.
- D'Aveni R., *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, 1995. (1994 pour l'édition originale, The Free Press).

- D'Aveni R., *Strategic Supremacy. How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, Free Press, New York, 2001.
- D'Aveni R., The Empire Strikes Back : Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders, *Harvard Business Review*, 2002, Vol. 80, N° 11.
- Delattre P., Thellier M., *Elaboration et justification des modèles*, Paris, Maloine, 1979.
- Demil B., Lecocq X., (re)penser le développement des organisations: Les apports du modèle économique, *Revue Française de Gestion*, 2008, Vol. 34, N°181.
- Deshpandé R., Farley J. U. and Webster JR F. E., Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms : a quadrad analysis, *journal of marketing*, January 1993, Vol.57 N°1.
- Di Maggio P. and Powel W., The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 1983, Vol.48, N°2.
- Dikmen L. et Cateura O., Approche par les réseaux de la dynamique concurrentielle: Le réseau concurrentiel comme cadre d'analyse des relations entre anciens monopoles, *17e Conférence Internationale de Management Stratégique*, France, 2008.
- Douglas B.B., Whinston M.D., Multimarket Contact and Collusion Behavior, *The Rand Journal of Economics*, 1990, Vol.21, N°1.
- Doz Y. L., Hamel G., Prahalad C. K., Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, 1989, Vol.67, N°1.
- Doz Y., Hamel G., *L'avantage des alliances*, Paris, Ed. Dunod, 2000.
- Drucker –Godard C., Ehlinger S. & Grenier C., *Validité et fiabilité de la recherche*, 1999. In THIETART R-A (eds), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.
- Dumez H. & Jeunemaitre A., *Concurrence multipoints : une approche empirique*, Chap 5 in F. Le Roy (Coord), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, 2002.
- Dumoulin R. & Simon E., *Quand l'innovation est un désavantage concurrentiel, le cas de la lutherie électrique*, *Gestion 2000*, mai-juin, 2008.
- Dumoulin R. & Simon E., Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible, *Revue française de gestion*, 2005, Vol.2, N°155.
- Dumoulin R. & Simon E., *Innovation et tradition : les deux faces d'une même pièce*, *Gestion 2000*, mai-juin, 2008.
- Duquesnois Franck, *les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*, Thèse de doctorat, université Montpellier I, 2011.
- Dussauge P. et Garrette B., Alliances stratégiques, modes d'emploi, *Revue Française de Gestion*, 1991, N°80.
- Dussauge P., Garette B. & Mitchell W., Learning from competing partners : outcom and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol.21, N°2.
- Dyer J. H., and H. Singh, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 1998, Vol.23, N°4.

E

- Ecofie, 2013.
- Edwards C.D., Conglomerate Bigness as a Source of Power , in Business Concentration and Price Policy, *National of Economic Research Conference Report*, Princeton University Press, 1955.
- Edwards C.D., *Testimony to the Hearings on Economic Concentration : Part 1 Overall and Conglomerat aspects* ; Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, pursuant to S. Res.262 ; US Gov. Printing Off. Wash.DC. ,1964.
- Eisenhardt K., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, N°4.
- El-moudjahid, *Journal quotidien national d'informations*, 30 juin 2014.
- Elodie .L et Florent P., Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers, Université Paris Sud (PESOR), *AIMS*, 2012.
- Evans W.N. & Kessides I., Living by the "golden rule": Multimarket contact in the US Airline Industry, *The Quaterly Journal of Economics*, 1994, Vol.109, N°2.

F

- FAO, 2003.
- Feinberg R.M., Sales-at-Risk : A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior, *Journal of Business*, 1985, Vol.58.
- Fernandez N. & Marin P., Market power and multimarket contact : some evidence from the spanish hotel industry, *Journal of Industrial Economics*, 1998, Vol.46.
- Fernandez A.S. et Le Roy F., *Partager et créer des ressources et compétences avec ses concurrents : les équipes-projets coopératives*, Atelier AIMS Ressources, Compétences et Capacités Dynamiques, Aix-en-Provence, 2009.
- Fernandez A.S. et Le Roy F., Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV, *Revue française de gestion*, 2010, Vol.5, N°204.
- Fernandez Anne-Sophie et Le Roy Frédéric, Manager la coopération pour l'innovation dans les industries de haute technologie : L'avènement de l'équipe-projet coopérative, *XXIème conférence de l'AIMS*, 2012.
- Fernandez A.S., Le Roy F. & Gnyawali D. R., Sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne, *Vingtième Conférence de l'AIMS*, Nantes, 2011.
- Ferrier W.J., Smith K.G. & Grimm C.M., The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement : a study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, 1999, Vol.42, N°4.

- Ferrier W., *Playing to win: The role of competitive disruption and aggressiveness*. In R. Bresser, M. Hitt, D. Heuskel, & R. Nixon, *Winning Strategies in a Deconstructing World*, New York: John Wiley & Sons, 2000.
- Ferrier W., Navigating the competitive landscape: The drivers and Consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol.44.
- Ferrier W. & Lee H., Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns, *Journal of Managerial Issues*, 2002, Vol.14.
- FIL et IDF Canada 22-23 mars 2011.
- Fombrun, C.J. and Ginsberg, A., Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness, *Strategic Management Journal*, 1990, Vol.11, N°5.
- *Food and Agriculture Organization*, 2003.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I., *Analyses longitudinales*, in Thiétart R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, 3ème édition, Paris, Dunod, 2007.
- Forum des chefs d'entreprises, *revue de presse*, dimanche 19 janvier 2014.
- Forum des chefs d'entreprises, *Sécurité alimentaire : Quels programmes pour réduire la dépendance alimentaire en céréales et lait ?*, Alger, 8 avril 2013.

G

- Garda R. et Marn M., Price Wars, *The McKinsey Quarterly*, N°3,1994.
- Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, published by *Harvard Business School Publishing*, 1994.
- George Tovstiga, David W. Birchall and Arthur D. Little (Switzerland) Ltd, capturing opportunity in disruption: strategic capabilities and organization factors, *Harvard Business School Press*, Boston ,2003.
- Ghertman M., Isnard G., Un nouveau modèle de dynamique concurrentielle, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1999, N°125.
- Giard V., Besoins technologiques et réseaux, *Revue Française de Gestion*, 2000, N°129.
- Gilbert C., The Disruption Opportunity, *MIT Sloan Management Review*, 2003, Vol.44, N°4.
- Gimeno J., Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the US Airline Industry, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol.20, N°2.
- Gimeno J. & Woo C., Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3.
- Gimeno J. & Woo C., Multimarket contact, economy of scope, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 1999, Vol.42, N°3.
- Gimeno J., The Performance Effects of Unintended and Purposive Multimarket Contact, *Managerial and Decision Economics*, 2002, Vol.23, N°4-5.

- Giovanni Battista Dagnino, Coopétition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value ceation, *The European Academy of Management Second Annual Conference - Innovative Research in Management*, Stockholm, 9-11 May 2002.
- Glaser Barney G. & Anselm Strauss L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, *Aldine Publishing Company*, 1967.
- Gnyawali D. R., Madhavan R., Cooperative networks and competitive dynamics : a stuctural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, 2000, Vol.26, N°3.
- Gnyawali D. R., He J. et Madhavan R., Co-opetition Promises and Challenges Chapter 38 in C. Wankel (Dir), *The 21st Century Management : A Reference Handbook*, *Sage Publications*, 2008, Vol.1.
- Gnyawali D. R. et Park B.-J., Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model, *Journal of Small Business Management*, 2009, Vol.47, N°3.
- Gomes-Caseress B., Group versus group: How alliance networks compete, *Harvard Business Review*, 1994, Vol.72, N°4.
- Govindarajan V., Trimble C., Strategic Innovation and the Science of Learning, *MIT Sloan Management Review* , 2004, Vol.45, N°2.
- Granata J. et Le Roy F., Rendre la stratégie de coopétition performante en PME. Le rôle central de son management, *11ème congré international francophone en entrepreneuriat et PME*, 2012.
- Granovetter M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 1985, Vol.91, N°3.
- Grimm C.M. & Smith K.J., *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*, *South-Western College Publishing*, 1997.
- Guidice R. M., Vasudevan A. and Duysters G., From “me against you” to “us against them”: Alliance Formation Based on Interalliance Rivalry”, *Scandinavian Journal of Management*, 2003, Vol.19, N°2.
- Guilhon B., Gianfaldoni P., Chaîne de compétences et réseaux, *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre, 1990, N°51.

H

- Hall D.T., Schneider B., Nygren H.T., Personal factors in organizational identification, *Administrative science Quarterly*, 1970, Vol.15.
- Hall W.K., Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, Septembrer-October, 1980.
- Halloul Rached, Le réseau stratégique et la concurrence illustrés par le cas M/N (Microsoft versus Netscape), *revue Innovations*, 2005, Vol.1, N°21.
- Halloul Rached, Réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir : Microsoft et les navigateurs Internet, *revue des Sciences de Gestion*, 2006, Vol.4, N°220-221.
- Hamdouch A., Depret M.-H., Coalitions industrielles, réseaux de firmes, et dynamiques de concurrence coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique, *Cahiers de la MSE*, Mars 2000.

- Hamel G., Doz Y. L. & Prahalad C.K., Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, Janv-Fev, 1989.
- Hamel G.S., Prahalad C.K., Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 1989, Vol.67, N°3.
- Hamel G., Doz, Y, et Prahalad, C.K., Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, 1989, Vol.67, N°1.
- Hamel Gary et Prahalad C. K., Competing for the future, *Harvard Business School Press*, 1994.
- Hamel G. & C.K Prahalad, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, mai juin 1990.
- Hamel G., Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 1991, Vol.12.
- Hamel G. & Prahalad C., *La conquête du futur*, Trad. français, Paris, Interéditions, 1995.
- Hamel G., Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, 1996, Vol.74, N°4.
- Hamel G.S., Strategy innovation and the quest for value, *MIT Sloan Management Review*, 1998, Vol.39, N°2.
- Hamel G.S., *La révolution en tête*, Editions Village Mondial, 2000.
- Hannachi Mourad, *La coopération au service du bien commun : les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2011.
- Hani M., 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.
- Harrigan, K. R., *Strategies for Joint Venture*, D.C. Heath & Co : Lexington, Mass, 1985.
- Harrigan, K. R., Newman W. H., Bases of Interorganizational Co-Operation: Propensity, Power, Persistence, *Journal of Management Studies*, 1990, Vol. 27, N°4.
- Heggstad A.A. & Rhoades S.A., Multimarket Interdependance and local market competition in banking, *The Review of Economics and Statistics*, 1978, Vol.60.
- Hertrich S., Kalika M., Mayrhofer, U. *Danone : Un leader mondial de l'industrie agro-alimentaire*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, 2011.
- Hertrich Sylvie, Kalika Michel et Mayrhofer Ulrike, Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française, *3ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI, Association Francophone de Management International*, HEC Montréal, 8 et 9 juillet 2013.
- Hertrich S. et al., *Danone : Un leader mondial de l'industrie agro-alimentaire*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, 2011.
- Hinthorne T., Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry, *Strategic Management Journal*, 1996, Vol.17, N°4.
- Hitt M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R., Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol.44.
- Hitt M.A, Freeman R.E & Harrison J.S. (Eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 2002.

- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. et Yiu D., Theory and Research in Strategic Management, *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, N°3.
- Hughes K. & Oughton C., Diversification, multimarket contact and profitability, *Economica*, 1993, Vol.60.
- HUNT S. D., MORGAN R. M., Relationship Marketing in the Era of Network Competition, *Marketing Management*, 1994, Vol.3, N°1.

I

- Ibert Jérôme, La gestion des modes relationnels entre concurrents, *AIMS*, Paris Val de Marne, 2010.
- Ilinitich A., D'Aveni R., Lewin A., New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, 1995, Vol.7, N°3.

J

- Jans I. & Rosenbaum D.I., Multimarket contact and pricing : Evidence from the US cement industry, *International Journal of Industrial Organization*, 1996, Vol.15.
- Jarillo J. C., On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, N°1.
- Jarillo J. C., *Strategic networks—Creating the borderless organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R., The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 1999, Vol.63, N°3.
- Jean-Charles Mathé, *Analyse et management stratégiques*, Paris, éd l'Harmattan, 2010.
- Jodelet D., Aperçu sur les méthodes qualitatives, in Moscovici S et Buschini F. (dir.), Les méthodes des sciences humaines , *Presses Universitaires de France*, Paris, Fondamental, 2003.
- Joffre P., Aurégan P., Chédotel F. et Tellier A., *le management stratégique par le projet*, France, éd Economica, 2006.
- Joffre P., Koenig G., Les modes d'action stratégique, *Les Cahiers Français*, La documentation française, 1996, N°175.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H., Reinventing Your Business Model (Cover Story), *Harvard Business Review*, 2008, Vol.86, N°12.
- Josserand E., *L'entreprise en réseau*, Editions Vuibert, 2001.
- Josserand E. et V. Perret, *Pratiques organisationnelles du paradoxe*, in *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 2003.

K

- Kaci M. et Sassi Y., Industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle , *rapport ED pme*, 2007.
- Kacimi El Hassani Sawsan, La dépendance alimentaire en Algérie: importation de lait en poudre versus production locale, quelle evolution?, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing*, Rome-Italy, October 2013, Vol.4, N°11.
- Karanani A. & Wernerfelt B., Multipoint competition. Research Note & Communication, *Strategic Management Journal*, 1985, Vol.6.
- Kaufmann J.C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
- Kessi Ahmed, L'hygiène et la qualité, *Revue de presse*, 23-27 juin 2013.
- Ketchen D.J, Snow C.C. & Hoover V.L., Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, 2004, Vol.30, N°6.
- Khanna T., Gulati R. and Nohria. N., The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 1998, Vol.19, N°3.
- Kim W. C., Mauborgne R., Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, janvier-février, 1997.
- Kim W. C. and Mauborgne R., Creating new Market Spaces, *Harvard Business Review*, 1999, Vol.77, N°1.
- Kim W., Mauborgne R., Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy , *Sloan Management Review*, 1999, Vol.40, N°3.
- Kim W. C. and Mauborgne Renée, Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant, Boston: *Harvard Business School Press*, 2005.
- Knight K.E., A descriptive model of intrafirm innovation process, *Journal of Business*, 1967, Vol.40, N°4.
- Koenig G., *Management stratégique, Vision, manœuvres et tactiques*, éd Fernand Nathan, 1993.
- Koenig G., *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, éd Nathan, 1996.
- Koenig G., *Projets, interactions et contextes*, Management stratégique, Paris, Dunod, 2004.
- Koenig G., *Avant propos : Pour éviter l'Autre, à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une "terrible simplification"*, Stratégies concurrentielles. Le renouveau théorique en pratique, Bensebaa F., Le Goff J. (éd.), Paris, Éditions EMS, 2005.
- Kogut, B., The Stability of Joint Venture : Reciprocity and Competitive Rivality, *The Journal of Industrial Economics*, 1989, Vol. 38.
- Korn H. & Baum J.A.C., Chance, Imitative and Strategic antecedents to multimarket contact, *Academy of Management Journal*, 1999, Vol.42, N°2.
- Krinsky R., Jenkins A., When worlds collide: The uneasy fusion of strategy and innovation, *Strategy and Leadership*, 1997, Vol.25, N°4.

L

- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., Competition, cooperation, and the search for economic rents : A syncretic model, *Academy of Management Review*, 1997, Vol.22, N°1.
- Laifi, A., De la légitimité d'un Business Model innovant : cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris, *Revue Française de Gestion*, 2012, Vol.38, N°223.
- Langley A., L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *Management International*, 1997, Vol.2, N°1.
- Lakhal Salem Y. et Souad H'Mida, Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau, *Revue de l'Université de Moncton*, 2004, Vol.35, N°1.
- Lecocq X., Yami S., *From value chain to value networks: toward a new strategic model*, Network Knowledge in International Business, Lundan S.M. (Ed.), Chap.2, Edward Elgar, 2002.
- Lecocq X., Yami S., L'analyse stratégique et la configuration de valeur, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2004, Vol.30, N°152.
- Lecocq X., Demil B., & War- Lecocq X., Demil B., & Warnier, V., Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, 2006, Vol.123.
- Lee H., Ken G Smith, Curtis M Grimm, August Schomburg, Timing, order and durability of new product advantages with imitation, *Strategic Management Journal*, Jan 2000, Vol.21, N°1.
- Lehmann Ortega Laurence et Bourdon Isabelle, *l'innovation stratégique : caractérisation, typologie et apports des systèmes d'information aux stratégies perturbatrice et de rupture*, CEROM, Groupe Sup de Montpellier, 2006.
- Lehmann-Ortega Laurence et Schoettl Jean-Marc, 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.
- Lei D., Slocum J. et Pitts R., Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning, *Organizational Dynamics*, 1997, Vol.27, N°3.
- Leonard-Barton D., Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1992, Vol.13, N°S1.
- Le programme d'appui aux PME en Algérie, initié par l'Euro développement PME (EDPME).
- Leksir Choubaila, *Caractérisation et contrôle de la qualité de ferments lactiques utilisés dans l'industrie laitière algérienne*, mémoire du magistère, Institut de la Nutrition, de l'Alimentation et des Technologies Agro- Alimentaires Université Mentouri de Constantine, 2012.
- Le Roy F., Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performances, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
- 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, 1998a.

- Le Roy F., Guillotreau P., Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française, *Management International*, 2002, Vol.6, N°2.
- Le Roy F., Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1998b, Vol.1, N°1.
- Le Roy F., *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Paris, éd Economica, 1999.
- Le Roy F., Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française, *Acte de la Conférence AIMS*, Paris, 2002.
- Le Roy F., L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue française de gestion*, 2004, Vol.1, N°158.
- Le Roy F., La relation de concurrence : entre affrontement et connivence, *Cahier de l'ERFI*, 2004, Vol.11, N°2.
- Le Roy Frédéric et Saïd Yami, Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les P.M.E. : Une étude de cas, *7ème CIFEPME et PME*, Montpellier, 2004.
- Le Roy F., Yami S. et Dagnino G., *La coopération: une stratégie pour le vingt-et-unième siècle*, in Le Roy F. et Yami S. (dir.), *Stratégies de coopération: rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles, DeBoeck, 2010.
- Le Roy F. & Yami S., Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas, *Management International*, 2007, Vol.11, N°2.
- Le Roy F., Marques R. et Robert F., Coopération et performances : le cas du football professionnel français, *Revue Sciences de Gestion*, 2008, N°64.
- Le Roy F., Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique, In *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Réseau des IAE, Economica*, 2001.
- Le Roy F., Gurau C., Duquesnois F., Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise: le cas de l'industrie vitivinicole, *Revue française de gestion*, 2010, Vol.36, N°203.
- Le Roy Frédéric, Robert Marc et Lasch Franck, Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour la performance d'innovation produit en PME ?, *11ème congré international francophone en entrepreneuriat et PME*, 2012.
- Le Roy Frédéric et Marc Robert et Frank Lasch, Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ? *Revue française de gestion*, 2013, Vol.3, N°232.
- Lieberman M., Montgomery D., First-mover Advantages, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.7, N°3.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. : Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, N°1.
- Luo Y., A cooperation perspective of global competition, *Journal of World Business*, 2007, Vol.42, N°2.

M

- MacMillan I., 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.
- MADR/DSASI, *Collection statistiques N°140 série E, Alger*, Forum des chefs d'entreprises en collaboration avec la chambre nationale d'agriculture : la filière lait : pour des synergies fertiles, 2009.
- MADR 2004.
- MADR, *La collecte-intégration*, 2001.
- Magretta J., Why business Models matter, *Harvard Business Review*, may 2002, Vol.80, N°5.
- Makadok R., Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? , *Strategic Management Journal*, 1998, Vol.19, N°7.
- Markides C., Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, 1997, Vol.39, N°3.
- Markides C.C., Strategic Innovation in Established Companies, *Sloan Management Review*, 1998, Vol. 39, N°3.
- Markides C.C., A Dynamic View of Strategy, *Sloan Management Review*, 1999, Vol.40, N°3.
- Martinez J.E., The linked oligopoly concept : recent evidence from banking, *Journal of Economic Issues*, 1990, Vol.24, N°2.
- Mathe J.C., *Management stratégique concurrentiel*, Paris, Vuibert, 2001.
- Mathe J.C, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Editions EMS, Colombelles, 2004.
- Mathe Jean-Charles, *Analyse et management stratégiques*, Paris, ed l'Harmattan, 2010.
- McCann J.E., Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments, *Human Resource Planning Journal*, March 2004.
- McMillan I., Preemptive strategies, *Journal of Business Strategies*, 1983, Vol.4,N°2.
- Melizi M., Aspect quantitatif de la production laitière en Algérie. Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur vétérinaire, Université de Constantine, 1978.
- Mesters L.J., Multiple market contact between savings and loans, *Journal of Money, Credit and Banking*, 1987, Vol.19.
- Meyer J.W., Rowan B., Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 1977, Vol.83.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck, 2003, traduction française de Qualitative Data Analysis : A sourcebook of new methods, Beverly Hills, CA: Sage, 1994.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational strategy, structure and process*, New York, Mac Graw Hill. ,1978.
- Miles R.E & Snow C.C., Organization, New concepts for New Forms, *California Management Review*, 1986, Vol.3, N°4.
- *Ministère de l'Agriculture et du développement rural*, 2008.
- Moingeon B. & Lehmann-Ortega L., Strategic Innovation: how to grow in mature markets, *European Business Forum*, Issue 24, Spring, 2006.
- Moingeon Bertrand & Lehmann-Ortega L., Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques

exclusifs et coexistants, *XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, France, 2009.

- Moingeon Bertrand and Lehmann-Ortega L., Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study, *AIMS*, 2010, Vol.13, N°4.
- Moore J.F., Predators and prey : a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, May-June 1993, Vol.71, N°3.
- Morris D., Hergert M., Trends in international collaborative agreements, *Columbia Journal of World Business*, 1987, Vol.22, N°2.
- Mouyrin Renaud, *Concurrence multipoints, retenue mutuelle et performance dans le Transport Aérien en Europe*, Un exemple de la complémentarité de l'Approche par les Ressources et de la Nouvelle Economie Institutionnelle, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence, laboratoire CEROG, 2005.

N

- Nalebuff B., Brandenburger A., *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.
- Nault B. R., Vandenbosch M. B., Eating Your Own Lunch : Protection Through Preemption, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3.
- Nehlil Nabil, Produits laitiers en Algérie : Vers une production de 3,8 millions de tonnes d'ici 5 ans, *Magazine l'Eco News*, 30 decembre 2013.
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA, and London, *The Belknap Press of Harvard University Press*, 1982.
- Neyens I., Faems D. and Sels L., The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on start-up innovation performance, *International Journal of Technology Management*, 2010, Vol.52.
- Nohria N., Garcia-Pont C., Global Strategic Linkages and Industry Structure , *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1991, Vol.12.

O

- ONS, *Collections Statistiques N° 180 Série E : Economie N° 74*, - ALGER – juillet 2013.

P

- Padula G., Dagnino G. B., Untangling the rise of co-opetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management & Organization*, 2007, Vol. 37, N°2.
- Paillé P. et Mucchielli A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 2003.

- Parker P.M. & Roller L. H., Collusive conduct in duopolies : Multimarket contact and cross-ownership in the mobile telephone industry, *Rand Journal of Economics*, 1997, Vol.28, N°2.
- Parkhe A., Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategical Alliances, *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol.22.
- Parkhe A., Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 1993, Vol.36, N°4.
- Pellegrin Boucher E. et Gueguen G., Stratégie de coopétition au sein d'un écosystème d'affaire : une illustration à travers le cas de SAP, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 2005, Vol.8, N°1.
- Pellegrin Boucher E., *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.
- Pellegrin Boucher E. et Fenneteau Hervé, Le management de la coopétition Le cas du secteur des ERP, *Revue française de gestion*, 2007, Vol.176, N°7.
- Pellegrin Boucher E. et Le Roy F., Dynamique des stratégies de coopétition dans le secteur des TIC : le cas des ERP, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2009, Vol.12, N°3.
- Pennings J.M., "Strategically interdependent organizations" in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design*, NY: Oxford University Press, 1981, Vol.1.
- Perroux F., *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas, 1973.
- Pierre Roy, Stratégie de rupture et dynamique de filière, *XVIIIème conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2 au 5 juin 2009.
- Pin R., Métails E., et Dumoulin R., Vers Un Dépassement De L'antinomie Entre Rupture Et Continuité : Le Cas Valéo, *XIIème conférence de l'AIMS*, Carthage, 2003.
- Porac J.F, Thomas H., Wilson F., Paton D. & Kanfer A., Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, 1995, Vol.40.
- Porter M.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.
- Porter M. E., *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 1985.
- Porter M. E. Towards a Dynamic Theory for Strategy, *Strategic Management Journal*, 12 Winter, 1991.
- Powell Walter W., Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in organizational behaviour*, 1990, Vol.12.
- Prévot Frédéric, Coopétition et management des compétences, *Revue française de gestion*, 2007, Vol.7, N°176.

R

- Rabhi Meziane, *Lait, une filière trop intégrée au marché mondial : son chiffre d'affaires annuel dépasse le milliard de dollars*, Liberté, Algérie Quotidien National d'Information,

25 mars 2009.

- Rapport économique et social, 2013, Danone.
- Renard Laurent et Soparnot Richard, *Les vertus de l'innovation stratégique subie : le cas de Transat face à l'arrivée des agences de voyages en ligne*, Groupe de recherche sur les capacités organisationnelles ACFAS, 2011.
- Richard A. Bettis and Michael A. Hitt, The new competitive landscape, *Strategic Management Journal*, 1995, Vol.16, Issue S1.
- Richardson G.B., The Organization of Industry, *Economic Journal*, 1972, Vol.82, N°327.
- Roades S.A. & Heggstad A.A., Multimarket interdependence and performance in banking : Two tests, *Strategic Management Journal*, 1985, Vol.13.
- Rocher Sébastien et Mathé Jean-Charles, Contrôler la rupture technologique pour rester leader : une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo, *revue de Management & Avenir*, 2006, Vol.4, N°10.
- Romelaer P., *Les règles dans les organisations*, in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, 1998.
- Roy Pierre, Comment changer les règles du jeu concurrentiel, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007a.
- Roy Pierre, De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel, Université de Montpellier 1, *Finance Contrôle Stratégie*, 2007b, Vol.10, N°3.
- Roy Pierre, Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence?, *Revue française de gestion*, 2004, Vol.1, N°158.
- Roy Pierre, Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue française de gestion*, 2005, Vol.2, N°155.
- Roy Pierre et Yami Saïd, Stratégie de rupture dans un oligopole Le cas des salles de cinéma, *revue française de gestion*, 2006, Vol.8, N°167.
- Roy Pierre et Le Roy Frédéric, Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007c.
- Roy Pierre, Stratégie de rupture et dynamique de filière, *XVIIIème conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2 au 5 juin 2009.
- Roy S.N., L'étude de cas, in B. Gauthier, *recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, *presse de l'université de Québec*, 2003.
- Ruhli E., The concept of hypercompetition : a new approach to strategic management in large multinational firms, *Strategic Change*, 1997, Vol.6.
- Tessier Roger, Yvan Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université du Québec, tome 7, 1993.

S

- Saïas M. & Métais E., Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 2001, Vol.4, N°1.

- Salvetat David, Lebraty Jean-Fabrice, Agnes Lancini, coopération : une source de satisfaction informationnelle dans une démarche d'intelligence économique ? Le cas des entreprises européennes de hautes technologies, *17ème Conférence de l'association Information et Management*, Bordeaux, France, 2012.
- Sandler R.D., Market Share Instability in Commercial Airline Markets and the Impact of Deregulation, *Journal of Industrial Economics*, 1988, Vol.36, N°3.
- Sanou Famara Hyacinthe, Le Roy Frédéric, Agressivité, coopération ou coopération : quelle stratégie performante dans les industries de réseaux ?, *XIX ème Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 1- 4 juin 2010 .
- Sanou F-H., Les déterminants de la coopération dans l'industrie de la téléphonie mobile, *XXIe conférence de l'AIMS*, 4,5&6 Juin, Lille, 2012.
- Scherrer F.M., *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally, 1980.
- Schoettl Jean-Marc, Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, *AIMS*, France, 2005.
- Schoettl Jean-Marc, La révolution à petits pas pour une relecture du cas Ikea, *Revue française de gestion*, 2009, Vol.7, N°197.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A. and Kreuz P., Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes, *Journal of Strategic Marketing*, 2003, Vol.11, N°2.
- Schumpeter J.A., Capitalisme, socialisme et démocratie, traduction française, Paris, Payot, 1942.
- Schumpeter J., Capitalisme, socialisme, et démocratie, Paris, Éditions Payot, 1947.
- Schumpeter J., Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, 1951.
- Schumpeter J.A., *Théorie de l'évolution économique*, 1911, traduction française, Paris, Dalloz, 1935.
- Scott J. T., Multimarket contact and economic performance, *Review of Economics and Statistics*, 1991, Vol.9, N°2.
- Scott J. T., Multimarket contact among diversified oligopolists, *International Journal of Industrial Organization*, 1991, Vol.9, N°2.
- Shafer S. M., Smith H. J., & Linder, J. C., The power of business models, *Business Horizons*, 2005, Vol.48, N°3.
- Simmel G. , Superordination and Subordination and Degree of Domination and Freedom, in The Sociology of Georg Simmel, Kurt H. Wolff, Ed. New York, *The Free Press*, 1950.
- Singal V., *Interdependance among firms that compete in many markets : The airline industry and its mergers* ; WP. Dept of Finance. Virginia Polytechnic Institute and State University, 1993.
- Slocum J.W., McGill M., The new learning strategy : Anytime, anything, anywhere, *Organizational Dynamics*, 1994, Vol. 23, N°2.
- Slywotzky A., *La migration de valeur, le nouveau défi du management*, Trad. franç., Paris, Village Mondial, 1998.
- Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J. & Chen M-J., Organizational Information Processing, Competitive, Responses, and Performance in the US Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, N°1.

- Smith K.G., Ferrier W.J. & Ndofor H., Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, In M. A. Hitt, R. E. Freeman et J. S. Harrison (Eds) The Blackwell Handbook of Strategic Management., *Oxford : Blackwell Publishers Ltd*, 2001.
- Smith K.G., Grimm C.M. & Gannon M.J., Dynamics of Competitive Strategy, Newbury Park, CA. *Sage*, 1992.
- Smith K.G., Grimm C.M., Wally S. & Young G., Strategic Groups and Rivalrous Firm Behaviour: Toward a reconciliation, *Strategic Management Journal*, 1997, Vol.18, N°2.
- Smith A.V., King, J.A., Orr-Weaver T.L., Identification of genomic regions required for DNA replication during Drosophila embryogenesis, *Genetics*, 1993, Vol.135, N°3.
- *Société d'études économiques d'analyses financières et d'évaluation prospective* (Ecofie).
- Soukehal Abdelhamid, *La sécurité alimentaire : quels programmes pour réduire la dépendance céréales et lait?*, forum des chefs d'entreprises, 2013.
- Srairi M.T., *Typologie des système d'élevage bovin laitier au Maroc en vue d'une analyse de leurs performances*, thèse de doctorat en science agronomiques et ingénierie biologique, université des sciences agronomiques de Gembloux Belgique, 2004.
- Sraïri Mohamed Taher, Benyoucef Mohammed Tahar et Kraiem Khemais, Les chaînes de produits laitiers en Afrique du Nord (Algérie, Maroc et Tunisie): des options d'autosuffisance à la dépendance alimentaire? , *Revue SpringerOpen*, 2013.
- Stacey R., *Strategic Management & Organizational Dynamics: the challenge of complexity*, Harlow, Pearson Education, 2000.
- Stinchcombe Arthur L., A Social Structure and Organizations: a Comment@ in J. Baum and F.Dobbin (eds.) Economics Meets Sociology in Strategic Management, *Advances in Strategic Management*, Greenwich CT: Jai Press, 2000, Vol.17.
- Strauss A. and Corbin J., Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, *Sage Publications*, 1990.
- Stringer R., How to Manage Radical Innovation, *California Management Review*, Summer, 2000, Vol.42, N°4.
- Strickland A.D., Conglomerate mergers, mutual forbearance behavior and price competition, *Managerial and Decision Economics*, 1985, Vol.6.
- Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 2000, Vol.26, N°3.
- Stuart Tuart T. E., Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol.21.

T

- Tapscott Don; David Ticoll and Alex Lowy, Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs, Boston, *Harvard Business School Press*, 2000.
- Thomke S.H., Managing experimentation in the design of new products, *Management Science*, 1998, Vol.44, N°6.
- Thomas L.G., The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and Hypercompetitive Shift, *Organization Sciences*, 1996, Vol.7, N°3.

- Thorelli H. B., Networks between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 1986, Vol.7, N°1.
- Tomlinson P. R., Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing, *Research Policy*, 2010, Vol.39, N°6.
- Torrès-Blay O., *Économie d'entreprise, Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, éditions Economica, 2000.
- Touron Philippe, Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations, Manuscrit auteur, publié dans *21eme congrès de L'AFC*, France, 2000.
- Trésor direction générale, *Publication des services économiques*, Le commerce extérieur algérien en 2013, Mars 2014.

V

- Vahe-Hennequin Caroline, *Implication organisationnelle et structures en réseaux*, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion des Organisations et des Relations Sociales (CERGORS), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2003.
- Van de Ven A., Huber G.P., Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, *Organization Science*, 1990, Vol.1, N°3.
- Venkatraman N., & Henderson J. C., Real strategies for virtual organizing, *Sloan Management Review*, 1998, Vol.40, N°1.
- Voelpel S. C., Leibold, M., Tekie, E. B., & Von Krogh, G., Escaping the Red Queen Effect in competitive strategy: sense-testing Business Models, *European Management Journal*, 2005, Vol.23, N°1.
- Voisin, C., S. Ben Mahmoud-Jouini. et S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris : Economica, 2004.

W

- Wacheux F., *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica, 1996.
- Walley, K., Co-opetition: An introduction to the subject and an agenda for research, *International Studies of Management and Organization*, 2007, Vol.37, N°2.
- Waldfogel J. & Wulf J., *Measuring the effect of multimarket contact on competition : Evidence from the radio broadcast ownership deregulation*, Mimeo. The Wharton School. Univ of Pennsylvania, 2003.
- Weiss D., Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, 1994, N°98.
- Wernerfelt, B., A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, Vol.5, N°2.
- Whitehead D.D., *An empirical test of the linked oligopoly theory : An analysis of Florida holding companies*, Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition, 1978.

Y

- Yami S., Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue française de gestion*, 2006, Vol.8, N°167.
- Yami S. & Le Roy F., *Stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS, Collombelles, 2006.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., and Le Roy F., *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2010.
- Yin Robert K., *Case study research : design and methods*, 3rd ed, Sage Publications, London, 2003.
- Yin Robert K. , *Case study research: design and methods*, *Sage publications*, 1989.
- Young G., Smith K.G., Grimm C.M., « Austrian » and industrial organization perspectives on firm, level competitive activity and performance, *Organization Science*, 1996, Vol.7, N°3.
- Young G., Smith K.G., Grimm C.M. & Simon D., Multimarket contact and resources dissimilarity: a competitive dynamics perspective, *Journal of Management*, 2000, Vol.26.
- Yu Tieying, and Cannella Albert A. Jr., The antecedents of competitive aggressiveness among multinational enterprises: A study of the global automobile industry, *Academy of Management, Best Papers Proceedings (F1-F6)*, 2005.
- Yu T., Cannella A.A. Jr., Rivalry between multinational Enterprises: An Event History Approach, *The Academy of Management Journal*, 2005, Vol.50, N°3.

Z

- Zajac Y., Bezerman, M., Blind spots industry and competitor analysis : implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions, *Academy of management review*, 1991, Vol.16, N°1.
- Zhara S. A., Covin J. G., Business strategy, technology policy and firm performance, *Strategic Management Journal*, 1993, Vol.14, N°5.
- Zhao H., Zou S., The Impact of Industry Concentration and Firm Location in Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms, *Journal of International Marketing*, 2002, Vol.10, N°1.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'architecture de la thèse.....	08
Figure 2 : L'analyse structurelle de la concurrence	13
Figure 3 : L'analyse comportementale de la concurrence.....	14
Figure 4 : Le référentiel de la dynamique concurrentiel.....	15
Figure 5 : La dynamique concurrentielle.....	17
Figure 6 : La dyade action-réaction	20
Figure 7 : Influence de l'action stratégique spécifique sur la performance.....	20
Figure 8 : La tension concurrentielle entre la firme leader et la firme challenger.....	21
Figure 9 : Création et disparition des avantages concurrentiels selon les deux approches traditionnelle et l'hyperconcurrentielle.....	28
Figure 10 : Les différentes politiques relationnelles d'après Koenig (1996).....	31
Figure 11 : Conflit militaire et concurrence interentreprises.....	35
Figure 12 : L'émergence de nouveaux comportements stratégiques.....	43
Figure 13 : L'impact du projet stratégique sur les règles : une typologie.....	44
Figure 14 : La création d'un espace stratégique.....	57
Figure 15 : Carte de positionnement stratégique.....	57
Figure 16: Typologie des ruptures.....	58
Figure 17 : Composantes du business model.....	58
Figure 18 : Innovation de rupture et innovation perturbatrice.....	64
Figure 19 : Types de marchés auxquels s'adresse la perturbation stratégique.....	67
Figure 20 : Proposition d'explication de l'origine de modèles économiques exclusifs, coexistant et dominants.....	68
Figure 21 : Une carte conceptuelle des courants de recherche dans la dynamique concurrentielle.....	77
Figure 22 : La concurrence multimarchés et le principe de retenue mutuelle.....	78
Figure 23 : La sphère d'influence.....	80
Figure 24 : La formation des réseaux.....	87
Figure 25 : Les quatre modes d'organisation.....	88
Figure 26 : Concurrence et coopération entre multinationales dans les réseaux (Alliance Stratégique).....	91
Figure 27 : La dynamique concurrentielle selon les caractéristiques structurelles d'un réseau.....	93
Figure 28 : La dynamique des interactions entre les firmes dans un réseau.....	94
Figure 29:La dynamique concurrentielle inter-réseau.....	95
Figure 30 : La coexistence des destins individuel et commun.....	100
Figure 31 : Les effets de la succession des stratégies concurrentielles et collectives.....	101
Figure 32 : Le mouvement concurrentiel de la perturbation stratégique à travers la coopétition.....	103
Figure 33 : Représentation conceptuelle de la coopétition.....	104

Figure 34 : Topologie des relations de coopération.....	107
Figure 35 : Les facteurs de la coopération selon le courant de la dynamique concurrentielle.....	114
Figure 36 : L'interaction coopérative innovatrice dont la réalisation de la perturbation stratégique.....	115
Figure 37 : Le réseau de valeur.....	117
Figure 38 : Eléments constitutifs de l'étude de cas.....	130
Figure 39 : Variation géographique de la consommation apparente de produits laitiers en 2010.....	141
Figure 40 : Evolution de la production nationale de lait en Mds de litres (tous laits confondus).....	146
Figure 41 : Évolution de la production laitière dans les pays du Maghreb (en millions de litres).....	147
Figure 42 : La place de la production laitière algérienne par rapport à la production internationale.....	146
Figure 43 : Evolution du volume national de collecte.....	148
Figure 44 : La place de lu lait collecté dans la production nationale.....	149
Figure 45 : Evolution des importations du lait et dérivés en million de DA.....	150
Figure 46 : En bleu les pays dans lesquels Danone possède des sites de production.....	164
Figure 47: Situation géographique de laiterie Djurdjura.....	165
Figure 48 :Evolution des effectifs de DDA.....	167
Figure 49 : Répartition de l'effectif de DDA par catégorie socioprofessionnelle en 2014.....	167
Figure 50 : Evolution de capacité de production de DDA en Tonne.....	170
Figure 51 : La répartition de l'effectif industriel de DDA en 2014.....	171
Figure 52 : Evolution des centres de collecte de lait cru de DDA.....	172
Figure 53 : Perturbation commerciale via la maîtrise de ressources de distribution « un exemple sur la wilaya d'Alger ».....	176
Figure 54 : Perturbation commerciale via la maîtrise des parts de linéaire.....	177
Figure 55 : Evolution du chiffre d'affaires de DDA en DA.....	182
Figure 56 :Evolution du chiffre d'affaires de DDA en quantité (T/an).....	183
Figure 57: Evolution du bénéfice de DDA en DA.....	183
Figure 58: Evolution des effectifs de l'entreprise Trèfle par catégorie socio professionnelle.....	186
Figure 59 :Evolution des effectifs de l'entreprise Trèfle.....	186
Figure 60 : Evolution du volume vendu en tonne de l'entreprise Trèfle.....	188
Figure 61 : Evolution du chiffre d'affaire en Million DA de l'entreprise Trèfle.....	188
Figure 62 : Part de marché de l'entreprise Trèfle par rapport à ses concurrents en 2002.....	189
Figure 63 : Evolution des investissements de Hodna-lait en DA.....	196
Figure 64 : Evolution de capacité de production de Hodna lait en litre/jour.....	197
Figure 65 :Evolution du capital social de la laiterie Hodna lait en DA.....	198
Figure 66 : Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle de la laiterie Hodna Lait en 2015.....	198
Figure 67 : Evolution des effectifs de la laiterie de Hodna lait.....	199
Figure 68 : Politique d'encouragement des initiatives du personnel suivie par Hodna-lait ...	199
Figure 69 : La vision de Hodna-lait à travers la formation.....	200
Figure 70 : Quelques dépositaires de Hodna-lait avec le chiffre d'affaire pour chaque dépôt en DA.....	205
Figure 71 : Suppression et transformation de deux étapes de la chaine de valeur de Hodna-lait.....	206
Figure 72 : Evolution du chiffre d'affaires de Hodna lait en DA.....	207

Figure 73 : La part des activités de l'entreprise Hodna lait par segment.....	208
Figure 74 : Evolution du chiffre d'affaires de la laiterie Hodna-Lait par segment en DA....	208
Figure 75 : Evolution de la croissance du bénéfice de la laiterie Hodna en DA.....	209
Figure 76 : Evolution des effectifs de l'entreprise Ramdy.....	212
Figure 77 : Répartition du budget de formation sur les personnels de l'entreprise Ramdy....	212
Figure 78 : Part des activités de l'entreprise Ramdy.....	213
Figure 79 : Capacité de production des produits ramdy en 2015.....	213
Figure 80 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Ramdy en quantité (T/An).....	216
Figure 81 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Ramdy en DA.....	217
Figure 82 : Evolution de la croissance du bénéfice de l'entreprise Ramdy en DA.....	217
Figure 83 : Répartition des part du marché dans le secteur du yaourt.....	225
Figure 84 : Les principales ventes par produits de la laiterie Hodna-Lait en 2014 en DA....	229
Figure 85 : Les principales ventes par produits de DDA en 2013 en DA.....	230
Figure 86 : Les principales ventes par produits de Ramdy en 2014 en DA.....	232
Figure 87 : Evolution du rendement de l'entreprise Ramdy en DA.....	232
Figure 88 : Evolution de la croissance du chiffre d'affaires des 4 études de cas.....	234
Figure 89 : Evolution de la croissance du bénéfice des 3 entreprises perturbatrices en DA..	235
Figure 90 : Evolution de la croissance de l'activité du yaourt au niveau national en DA....	235
Figure 91 : Evolution de la productivité nationale du yaourt en tonne.....	236
Figure 92: Coopétition et dynamique concurrentielle entre Hodna-lait et DDA.....	239
Figure 93 : Classement des entreprises en 2013 dans le secteur du yaourt selon la capacité de production.....	240

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1 : Approche structurelles & comportementales de la concurrence	14
Tableau 2 : Les principaux travaux portant sur la dynamique concurrentielle.....	16
Tableau 3 : Action/Réaction et recherches empiriques	19
Tableau 4 : Analyse de la concurrence entre la firme leader et la firme challenger et recherches empiriques.....	22
Tableau 5 : Comparaison des niveaux de concurrence à trois métaphores concurrentielles possibles	24
Tableau 6 : Une analyse comparative entre le modèle de l’hypercompétition avec la pensée dominante.....	25
Tableau 7 : Typologie des stratégies collectives	33
Tableau 8 : Actions communes au sein des collectifs organisationnelles	34
Tableau 9 : Liste des principales dénominations de la perturbation stratégique	46
Tableau 10 : Un inventaire des stratégies perturbatrices et de ruptures	47
Tableau 11 : Quelques pistes du management de l’innovation perturbatrice.....	48
Tableau 12 : Les multiples effets d’une stratégie perturbatrice	53
Tableau13 : Stratégie Océan rouge et Stratégie Océan Bleu.....	56
Tableau14: Définition du business model: quelque piste.....	59
Tableau 15 : Exemples empiriques de business model issus de l’innovation perturbatrice... ..	62
Tableau 16 : Deux prescriptions rivales à l’attention du leader de marché.....	65
Tableau 17: Les recherches empiriques sur les conséquences de la perturbation stratégique sur les entreprises existantes.....	69
Tableau 18: Les recherches empiriques sur la compétition multipoints	82
Tableau 19 : Réseaux entre marchés et hiérarchies	90
Tableau 20 : Les principales définitions de la coopération	104
Tableau 21 : Typologie de la coopération	107
Tableau 22 : Les relations entre concurrents	109
Tableau 23 : Les différentes formes d’interdépendance.....	113
Tableau 24 : Exemples empiriques sur la coopération dyadique: accords récents dans l’industrie mondiale de l’automobile	116
Tableau 25 : Comparaison entre paradigme qualitatif et quantitatif	127
Tableau 26 : Bilan des 42 entretiens réalisés du 8 septembre 2013 au 15 Janvier 2015.....	135
Tableau 27 : la place de dépense du lait et dérivés dans la structure des dépenses totales des algériens	142
Tableau 28 : Evolution de la production industrielle et du taux d’intégration du lait cru dans la transformation.....	149
Tableau 29 : Répartition des importations nationales en 2013	151
Tableau 30 : Niveau d’importation de produits laitiers dans les pays du Maghreb.	151
Tableau 31 : Place des produits laitiers dans les importations alimentaires algériennes en valeur (M EUR)	152
Tableau 32:Les importations de poudre de lait par opérateur durant l’année 2009	152
Tableau 33 : Inputs en lait dans la production des dérivés du lait.....	155
Tableau 34 : Plan de formation chez DDA	168
Tableau 35 : Création d’un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l’entreprise DDA	180

Tableau 36 : Réaction de l'entreprise Trèfle suite aux actions des concurrents	187
Tableau 37 : Politique de fidélisation lancée par Hodna lait pour ces clients.....	202
Tableau 38 : Création d'un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l'entreprise Hodna-lait	203
Tableau 39 : Création d'un nouveau business model issu de la perturbation stratégique de l'entreprise Ramdy	215
Tableau 40 : Dynamique concurrentielle et choix stratégique au sein du secteur du yaourt en Algérie.	223
Tableau 41 : L'évolution de la croissance du CA et du bénéfice des 4 entreprises étudiées de 2008-2013	234
Tableau 42 : Création prochainement d'un nouveau business model destiné a la perturbation stratégique des règles du jeu concurrentiel	237
Tableau 43 : Synthèse de fondement de la perturbation stratégique et implications par rapport aux principales perturbations au niveau des 4 études de cas	241

GLOSSAIRE

BM	Business Model
CA	Chiffre d’Affaire
CNIS	Conseil national de l’information statistique
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
CTS	Centimes
DA	Dynamique concurrentielle
DA	Dinard Algérien
DDA	Danone Djurdjura Algérie
DLC	Date Limite de Consommation.
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ECOFIE	Société d’études économiques d’analyses financières et d’évaluation prospective
FAO	Food and Agriculture Organization
FIL	Fédération Internationale de Laiterie
FMN	Firmes Multinationales
GMF	Grands Magasins Frigorifiques
IDF	International Dairy Federation
MADR	Ministère de l’Agriculture, du Développement Rural et de la Pêche
Mds	Milliards
ONIL	Office Interprofessionnel du Lait
ONS	Office National des Statistiques
PDV	Point De Vene
PLF	Produits Laitiers Frais
PNDAR	Plan National de Développement Agricole et Rural
PS	Perturbation Stratégique
RTM	Routes-to-market
R&D	Recherche et Développement
SKU	Stock keeping Unit
TMF	Transport de Marchandises & Frigorifiques
T	Tonne
UHT	Upérisation à Haute Température
USGAO	United States General Accounting Office

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	01
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	02
 PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES MOBILISÉS ET OBJET DE LA RECHERCHE.....	 09
 CHAPITRE 1 : DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE ET CHOIX STRATEGIQUE.....	 11
 SECTION 1. LES NOUVELLES DONNÉES CONCURRENTIELLES	 13
1. L'approche structuraliste de la concurrence	13
1.1. De l'approche structuraliste à celle du comportement concurrentiel.....	13
2. L'analyse de la dynamique concurrentielle.....	15
2.1. Les niveaux d'analyse des comportements compétitifs des entreprises.....	17
2.1.1. La dyade Action/Réaction	17
2.1.2. L'analyse de la concurrence au niveau de l'événement concurrentiel.....	20
2.1.3. L'analyse de la concurrence au niveau de firme leader/firme challenger.....	21
3. Dynamique concurrentielle et l'hypercompétitivité.....	23
 SECTION 2. L'HYPERCOMPÉTITION : L'ÈRE DE PERTURBATION.....	 24
1. L'hypercompétition.....	25
1.1. Les critères de l'hypercompétition d'une industrie.....	26
1.2. Les leviers stratégiques face à l'hypercompétitivité	26
1.2.1. La capacité d'identifier (ou la création) de nouvelles opportunités.....	27
1.2.2. La capacité à saisir l'opportunité	27
1.2.3. La capacité de créer et déployer les tactiques permettant de dissuader ses concurrents.....	27
2. Avantage concurrentiel et l'hypercompétition.....	28
2.1. Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif	29

3. Coopérer, affronter ou éviter : quel choix stratégique performant dans un contexte hypercompétitif	31
3.1. L'évitement	31
3.2. La coopération	32
3.2.1. Stratégies collectives	32
3.2.2. Un cadre d'analyse des stratégies collectives	33
3.3. L'affrontement	35
3.3.1. L'agressivité concurrentielle : un enjeu fondamental de l'hypercompétitivité..	36
3.3.2. La notion de l'agressivité	36
3.3.3. First-mover-advantages	37
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	39

CHAPITRE 2 : PERTURBATION STRATEGIQUE : SOURCE, DETERMINANTS, MODALITES ET ENJEUX POUR LES LEADERS 40

SECTION 1. DETERMINANTS, MODALITES ET IMPLICATIONS DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE.....	42
1. Vers une nouvelle approche en stratégie.....	42
1.1. L'approche classique en stratégie	42
1.2. Un renouveau en matière de stratégie	43
2. La stratégie de perturbation : un nouveau paradigme.....	43
2.1. Le déverrouillage d'un marché	43
2.2. La définition de la perturbation stratégique.....	45
3. Quel management de la perturbation stratégique	47
3.1. Le processus d'une perturbation stratégique.....	49
3.1.1. Perturbation stratégique : révolution à petits pas.....	49
3.1.2. ... né d'un processus progressif en interne	49
3.1.3. Le rôle de l'expérimentation dans la mise en œuvre de la perturbation stratégique.....	49
3.2. Les déterminants	50
3.2.1. Au niveau externe	50
3.2.2. Au niveau interne	50
3.3. Les modalités d'une perturbation stratégique.....	52

3.4. Les implications d'une perturbation stratégique.....	52
3.4.1. Les implications de la perturbation stratégique pour la firme perturbatrice.....	54
SECTION 2. SOURCES, ENJEUX ET CONSEQUENCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE	55
1. Les sources de la perturbation stratégique.....	55
1.1. Créer un nouvel espace stratégique	55
1.2. Construire un nouveau business model	57
1.2.1. La modification de la valeur pour le client	60
1.2.2. La modification de la chaîne de valeur de l'entreprise	61
2. Les enjeux de la perturbation pour les leaders de marché.....	64
2.1. Stabiliser ou perturber la concurrence?	64
2.2. Les ambitions stratégiques d'une perturbation pour les leaders	66
3. Les conséquences de la perturbation stratégique pour les entreprises existantes (par rapport aux modèles économiques).....	66
3.1. Les types de marchés aux quels s'adresse la perturbation stratégique.....	66
3.2. Modèles économiques exclusifs vs coexistants	67
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	71
CHAPITRE 3 : APPROFONDISSEMENT DANS LE COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : CONCURRENCE MULTIPPOINTS ET INDUSTRIES DE RESEAUX	73
SECTION 1. LA COMPETITION MULTIPPOINTS	75
1. Fondements théoriques de la concurrence multipoints	75
1.1. La théorie néo-institutionnelle	75
1.2. La théorie évolutionniste	75
1.3. L'écologie des organisations	76
2. le concept de la compétition multipoints	76
3. Les comportements compétitifs des entreprises dans un contexte multimarchés.....	77
3.1. La retenue mutuelle	77
3.2. Asymétrie réciproque des territoires d'intérêts « les sphères d'influence ».....	78
3.3. Les travaux empiriques sur la compétition multipoints	81

SECTION 2. LA CONCURRENCE AU NIVEAU DES RESEAUX	85
1. Industries de réseaux : fondements et justifications	85
1.1. Fondements théoriques des industries de réseaux.....	85
1.2. Justification du réseau	85
2. Le concept de « réseaux » et ses enjeux.....	86
2.1. L'intérêt du « réseau stratégique » comme perspective d'analyse	88
2.2. «Coopérative networks »versus « compétitive networks »	90
3. Réseaux et dynamiques concurrentielles	92
3.1. L'analyse de la concurrence au niveau des caractéristiques structurelles au sein d'un réseau.....	92
3.2. L'analyse de la concurrence selon l'aspect multidimensionnel du réseau	93
3.2.1. La concurrence intra-réseaux	94
3.2.2. Concurrence inter-réseaux.....	95
3.2.3. Concurrence extra-réseau	95
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	97

CHAPITRE 4 : PERTURBATION STRATEGIQUE ENTRE DESTIN INDIVIDUEL ET DESTIN COMMUN..... 98

SECTION 1. DE L'HYPERCOMPETITION A L' HPERCOOPETITION	100
1. Perturbation stratégique et coopération : une nouvelle idée pour un nouveau paradigme.....	100
1.1. Perturbation stratégique entre agressivité et connivence	100
1.2. ...vers l'hypercoopétition	101
1.3. Perturbation stratégique et coopération	102
2. La coopération : un nouveau mode relationnel.....	103
2.1. Le concept de coopération : agression et coopération	104
2.2. Les fondements de la coopération	105
2.3. Typologie de la coopération	106
2.4. La nécessité de la coopération	108
3. Le management de la coopération : séparation et coexistence des pôles opposés.....	110

SECTION 2. COOPETITION ET PERFORMANCE DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE	111
1. Coopétition et dynamique concurrentielle.....	111
1.1. Les effets de la concurrence multipoints sur le comportement coopétitif	111
1.2. Les effets des réseaux sur le comportement coopétitif	112
1.3. La relation entre la concentration industrielle et le comportement coopétitif	112
2. Coopétition : quelle performance pour la perturbation stratégique ?.....	114
2.1. Coopétition et modification radicale de la valeur pour le client (Offre produit/ service).....	116
2.2. La modification de la chaîne de valeur de l'entreprise	117
3. La gestion des tensions coopétitives : quelques approches managériales	118
3.1. L'instabilité de la coopétition	118
3.2. Manager les tensions concurrentielles.....	119
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	120
PARTIE 2 : TERRAIN D'ETUDE, CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE	122
CHAPITRE 5 :METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE.....	124
SECTION 1. ARCHITECTURE GENERALE DE RECHERCHE ET STATUT DE L'ETUDE DE CAS.....	126
1. Une approche exploratoire abductive longitudinale	126
2. Recours à l'approche qualitative	127
3. L'étude de cas	129
SECTION 2. OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE	131
1. Le choix de la sélection des études de cas : 4 études de cas exploratoires comme stratégie d'accès au réel.....	131
2. Le recueil des données	133
2.1. Les méthodes de collecte des données	134

2.1.1	La collecte de données par la réalisation d'entretiens semidirigés (données primaires).....	134
2.1.2	La collecte de données documentaires (données secondaires).....	135
2.2.	Le choix des personnes interrogées	136
2.3.	La gestion des obstacles méthodologiques rencontrés sur le terrain	136
3.	Le traitement des données et la validité de la recherche	137
3.1.	L'analyse et le traitement des données	137
3.1.1.	L'analyse de contenu.....	138
3.1.2.	La triangulation des données	138
3.2.	Le principe de saturation des données	139
3.3.	La validité de nos résultats	140
SECTION 3. LA PRESENTATION DE NOTRE TERRAIN D'ETUDE :L'INDUSTRIE LAITIERE ET DERIVES EN ALGERIE. UNE VISION GLOBALE SUR LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PRODUITS LAITIERS FRAIS.....		
1.	la consommation du lait et dérivés en Algérie.....	141
1.1.	Place des produits laitiers frais (notamment le yaourt) dans la consommation algérienne.....	142
2.	Situation économique laitière et ses dérivés en Algérie.....	143
2.1.	L'historique de la filière lait.....	143
2.2.	Le paysage industriel laitier en Algérie	144
2.3.	la production nationale du lait et dérivés en Algérie.....	146
2.4.	Les importations du lait et des produits laitiers	150
2.5.	Les exportations.....	153
3.	La structure concurrentielle au sein du l'industrie de lait et dérivés en Algérie	153
3.1.	L'industrie du yaourt	154
3.1.1.	La distribution.....	156
3.2.	Obstacles et contraintes des laiteries nationales	156
3.3.	PLF un secteur a forte intensité concurrentielle	157
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....		159

CHAPITRE 6 : PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES ENTREPRISES EXISTANTES..... 161

SECTION 1. LE CAS DE DANONE DJURDJURA ALGERIE	162
1. Brève présentation de DDA	162
1.1.Fiche d'identité.....	162
1.2.Genèse	163
1.2.1. Historique de Danone dans le monde	163
1.2.2. Historique de Danone en Algérie	164
2. Compétences et management décentralisé comme facteurs déterminants de la perturbation stratégique.....	166
3. Les sources de la perturbation stratégique de DDA	173
3.1.Agressivité commerciale et marketing : Perturbation en terme de l'architecture de valeur.....	173
3.1.1. Perturbation et agressivité Marketing	173
3.1.2. Perturbation et agressivité commerciale.....	175
3.2.La redéfinition stratégique en terme de la valeur pour le client	178
3.2.1. Centrée la posture stratégique sur l'évolution des priorités clients.....	178
3.2.2. Fidélisation des clients et les politiques de conquête des non-clients.....	179
3.3.Etre la plus agressive sur le marché : mettre en œuvre davantage d'actions.....	179
4. Les implications de la perturbation stratégique pour DDA.....	182
4.1.Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise.....	182
4.2.Evolution de la croissance du bénéfice	183
SECTION 2. LE CAS DE TREFLE	184
1. Brève présentation de l'entreprise Trèfle	185
1.1.Fiche d'identité.....	185
1.2.Genèse	185
2. Déterminants de la perturbation stratégique de Trèfle et décroissance.....	185
3. Réactions et imitation concurrentielle.....	186
4. Les implications de l'absence de la perturbation stratégique par rapport à Trèfle..	188
4.1.La décroissance du chiffre d'affaires de l'entreprise	188

4.1.1. L'absence d'entreprendre des actions perturbatrices.....	189
4.1.2. L'absence de l'ordre de timing pour créer l'évènement concurrentiel.....	190
5. Perspectives futures et démarches stratégiques à suivre dans l'avenir.....	190
 CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	 192
 CHAPITRE 7 : PERTURBATION STRATEGIQUE COMME SOURCE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LES NOUVEAUX ENTRANTS.....	 193
 SECTION 1. LE CAS DE HODNA-LAIT.....	 194
1. Brève présentation de Hodna-lait.....	194
1.1.Fiche d'identité	194
1.2.Genèse.....	195
1.2.1. Contexte historique	195
1.2.2. Trophées	195
2. Ressources physiques, technologiques et humaines comme déterminants de la perturbation stratégique.....	195
3. Les sources de la perturbation stratégique de Hodna-lait.....	201
3.1. De la Priorité client à la perturbation stratégique : modification de la valeur pour le client.....	201
3.1.1.La politique de fidélisation des clients	202
3.1.2. Etre la plus agressive sur le marché : mettre en œuvre davantage d'actions	203
3.1. Perturbation stratégique et modification radicale des étapes de distribution, production et marketing	204
4. Les implications de la perturbation stratégique par rapport à Hodna lait.....	207
4.1. Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise.....	207
4.2.Evolution de la croissance du bénéfice	209
4.3. Diversification de la gamme du produit	209
 SECTION 2. LE CAS RAMDY EX (LAITERIE DRURDJURA)	 210
1. Brève présentationde RAMDY	210
1.1.Fiche d'identité.....	210
1.2.Genèse.....	210

2. L'évolution remarquable des ressources stratégiques de Ramdy : déterminants de la perturbation stratégique.....	211
3. Les sources de la perturbation stratégique de Ramdy	213
3.1. Perturbation stratégique basée sur la modification de la valeur pour les clients..	213
3.1.1. Politique de fidélisation des clients.....	214
3.1.2. Etre la plus agressive sur le marché : mettre en œuvre davantage d'actions	214
3.2. Perturbation en terme d'architecture de valeur : production et distribution.....	215
3.2.1. Chaîne de production.....	215
3.2.2. Chaîne de distribution.....	216
4. Perturbation stratégique et implications par rapport à Ramdy.....	216
4.1. Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise	216
4.2. Evolution de la croissance du bénéfice.....	217
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	218
CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	219
SECTION 1. INTENSITE CONCURRENTIELLE AU SEIN DU SECTEUR DES PLF ET PERFORMANCE DU CHOIX STRATEGIQUE.....	
1. Rivalité et options stratégiques.....	221
1.1.L'intensité concurrentielle dans le secteur des PLF.....	221
1.2.Performance du choix stratégique	222
2. Agressivité et volontarisme total	224
SECTION 2. VERS LA PERTURBATION STRATEGIQUE.....	
1. Synthèse des sources de la perturbation stratégique et implications pour chaque étude de cas.....	227
1.1.Hodna.....perturbation stratégique : sources et implications	227
1.1.1. Modification radicale de la proposition de valeur	227
1.1.2. Implications	228
1.1.2.1. leader dans le secteur du yaourt à boire.....	228
1.2.DDA.....perturbation stratégique et implications	229
1.2.1. Implications	229
1.2.1.1. Leader dans le secteur du bifidus.....	229

1.2.1.2. leader en terme de distribution	230
1.3. Ramdy perturbation stratégique et implications	231
1.3.1. Implications	231
1.4. Trèfle absence de perturbation stratégique et implications	233
1.4.1. Implications	233
2. Discussion transversale des différents cas d'étude en terme d'implications	233
2.1. Comparaison des implications des 4 études de cas en terme de bénéfices et chiffres d'affaire	233
2.2. Implications générales au niveau du secteur du yaourt	235
2.2.1. Evolution de la croissance globale de l'activité du yaourt	235
2.2.2. Evolution de la productivité globale de l'activité du yaourt	236
2.3. Apparition des écarts de performance entre les premières entreprises et leurs poursuivants et la disparation des concurrents les plus faibles	236
3. Introduction d'une prochaine perturbation stratégique dans le secteur des PLF	236
SECTION 3. DISCUSSION DES DETERMINANTS DU SUCCES DE LA PERTURBATION STRATEGIQUE POUR LES 4 ETUDES DE CAS ET L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT COOPETITIF	241
1. Perturbation stratégique et déterminants	241
2. Vers une nouvelle définition de la perturbation stratégique : la coopétition comme deuxième approche	243
2.1. Concurrence multimarchés: interdépendance et respect mutuel	244
CONCLUSION GÉNÉRALE	247
1. Les apports de recherche	247
1.1. Les apports théoriques	249
1.2. Les apports méthodologiques	249
1.3. Les apports manageriaux	249
2. Limites et voies de recherches futures	250
2.1. Limites liées au contexte et question de recherche	251
2.2. Limites liées à la méthodologie retenue	251
2.3. Limites liées aux choix de personnes interrogés	251

BIBLIOGRAPHIE	252
LISTE DES FIGURES	275
LISTE DES TABLEAUX	278
GLOSSAIRE.....	280
TABLE DES MATIERES.....	281
ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN.....	292

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- Pouvez vous nous donner l'organigramme de l'entreprise?
- Pouvez-vous nous donner une présentation de votre entreprise?
- Pouvez-vous nous donner l'historique de votre entreprise?

Le management du processus de la P.S.

LA DIRECTION GENERALE

- Avez-vous eu des difficultés voire des barrières concurrentielles à l'entrée lors de la création de l'entreprise par ex : saturation du marché.....etc.?
- Si oui, quelles sont les difficultés auxquelles vous avez fait face?
- Est-ce que votre entreprise reconsidère continuellement sa stratégie et sa structure organisationnelle ?
- Si votre réponse est oui, quel est l'intervalle de temps que vous mettez pour la reconsidération de votre stratégie ?
- Avez-vous déjà modifié votre chaîne de valeur voire supprimer ou ajouter un maillon (service)?
- Si votre réponse est oui, pouvez vous nous donner les causes qui vous ont poussé à opérer ce changement ?

LE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

- Quelle est l'évolution des approvisionnements ces six dernières années ?
- Quels sont vos principaux fournisseurs par pays d'origine?
- Comment qualifiez vous la qualité de la matière première ?
- Votre planification stratégique est-elle :

- à long terme ?
- à court terme?
- Est-ce que la planification de l'approvisionnement est flexible autrement dit, est-elle ouverte aux changements?
- Faites-vous des changements ou des modifications continues ou périodiques afin de réorganiser votre mode d'approvisionnement (supprimer ou ajouter des étapes) de façon à répondre aux attentes actuelles?

LE SERVICE DE PRODUCTION

- Quels sont les produits que vous fabriquez, et sous quelles marques ces produits sont-ils commercialisés sur le marché?
- Quelles sont vos capacités de production pour chaque produit ?
- Quelle est l'évolution des quantités produites ces six dernières années?
- Comment qualifiez-vous vos moyens de production :
 - Plutôt anciens ?
 - Très anciens ?
 - Plutôt modernes ?
 - Très modernes?
- Comment qualifiez vous le niveau technologique de vos appareils de production :
 - Très bon ?
 - Bon ?
 - Moyen ?
 - Faible ?
 - Très faible?
- Votre planification stratégique est-elle :
 - à long terme ?
 - à court terme?
- Est-ce que la planification de la production est flexible autrement dit, est-elle ouverte aux changements?
- Faites-vous des changements ou des modifications continues ou périodiques afin de réorganiser votre mode de production (supprimer ou ajouter des étapes) de façon à répondre aux attentes actuelles?

- Avez-vous une chaîne de valeur externe (une ou des étapes de production réalisée en externe) ?
- Quelle est votre position concurrentielle en matière de coûts de production :
 - Très bien placée ?
 - Bien placée?
 - Moyennement placée ?
 - Mal placée ?
 - Très mal placée ?
 - Autre expliquez ?

LE SERVICE DE LA QUALITE

- Votre Entreprise effectue-t-elle, périodiquement, des contrôles de qualité?
- Pensez-vous que les moyens humains et matériels dont vous disposez sont adaptés à vos besoins?
- L'entreprise a-t-elle eu l'occasion d'apprécier le coût de l'absence de qualité :
 - trop de déchets ?
 - mévente ?
 - réclamations multiples?
- En ce qui concerne la qualité des produits, est ce que vous prenez en compte les réclamations des clients ? et comment ?
- Comment qualifiez-vous la qualité de vos produits :
 - Très bonne ?
 - Bonne ?
 - Moyenne ?
 - Faible ?
 - Très faible?

Le management de la perturbation stratégique à travers le management de son personnel

SERVICE DE G.R.H.

- Pouvez-vous nous donner le nombre d'employés de l'entreprise ? et si possible de nous informer sur l'évolution de vos effectifs ces six dernières années?

- Quelle est la répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelle ?
- Comment qualifiez-vous le personnel de l'entreprise :
 - Très qualifié ?
 - Qualifié ?
 - Moyennement qualifié ?
 - Faiblement qualifié ?
 - Très Faiblement qualifié ?
 - Expliquer?
- Est-ce que vous faites des questionnements permanents ?
- Le dirigeant, est-il l'élément central dans la prise de décision dans l'entreprise autrement dit, prend-il en considération les idées de votre personnel lors de la prise de décision ?
- Dans votre entreprise, qui est la source de créativité, est-ce que ce sont les dirigeants ou c'est les gens du terrain (ouvriers) ?
- Est-ce que vous prenez en considération les idées créatrices venues de la part des ouvriers (les gens du terrain)?
- Comment faites-vous pour stimuler la créativité des personnels ? Pouvez-vous nous donner un exemple ?
- Est-ce que c'est l'entreprise qui crée le changement à travers ses ressources et ses compétences ou au contraire vous adaptez votre structure selon les changements extérieurs ?
- L'entreprise ressent-elle le besoin de former ses employés?
- Si non, expliquez
- L'entreprise a-t-elle engagé des formations ces six dernières années?
- Si oui, quel type de formation?

LE SERVICE COMMERCIAL

- Quelle sont les capacités du services commercial (effectifs, camions, points de vente, etc.) ?
- Comment se déroule la distribution de vos produits ?
- Avec quels circuits de distribution travaillez-vous?
 - Petite surface, Grossiste, Magasin, épicerie, Collectivités, entreprise publiques...etc.
- Quelle est l'évolution de vos prix de vente par produit ces six dernières années?
- Quels sont vos principaux clients ?

- Quelle est la répartition des ventes par zones géographiques en chiffres (ou en%)?
- Quel est votre part du marché?
- Avez-vous déjà mené une étude de marché?
- Si oui, estimez-vous que vos produits répondent aux attentes des consommateurs?

La dynamique concurrentielle

- Selon notre étude, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à la concurrence. Qu'est-ce que vous pensez de votre entreprise?
- Comment qualifiez-vous l'intensité de la concurrence au sein du secteur? Est-elle :
 - Forte ?
 - Moyenne ?
 - Faible?
- Pouvez-vous nous expliquer l'évolution de la concurrence au niveau de votre secteur ces six dernières années?
- Quelle est la position de l'entreprise sur le marché? Est-ce qu'elle est :
 - Leader ?
 - Challenger ?
 - Suiveur?
- Quels sont vos principaux concurrents? Ainsi, pouvez-vous nous citer les marques qui concurrencent vos produits ?
- Comment qualifiez-vous votre position par rapport à vos concurrents? Est-ce qu'elle est :
 - Très bonne ?
 - Bonne ?
 - Moyenne?
 - Faible?
 - Très faible?
- Est-ce que vous êtes satisfait de la position de votre entreprise ?
- Si votre réponse est non, d'abord quelle est la source de cette position ? Et que comptez-vous entreprendre comme procédure pour changer votre position dans le marché ?
- Si vous êtes satisfait de la position de votre entreprise, qu'elle est la source de cette position?
- Surveillez-vous vos concurrents ?

- Comment faites-vous pour surveiller vos concurrents en d'autres termes quelles sont les procédures que vous avez mise en œuvre pour les surveiller ?
- Face à l'introduction d'un nouveau produit qui menace vos produits, comment réagissez-vous :
 - Long ?
 - Moyen ?
 - Rapide ?
 - Pad de réaction?
 - Expliquer ?
- Quelles sont les manœuvres (démarches) suivies par votre entreprise ? Est-ce que l'introduction sur le marché d'un nouveau produit ou la création d'un nouveau marché fait partie de ces manœuvres ?
 - Pouvez-vous nous citez un exemple ?

La modification de la chaîne de valeur

- Faites-vous des changements ou des modifications continues ou périodiques afin de réorganiser votre mode de distribution (supprimer ou ajouter des étapes) de façon à répondre aux attentes actuelles?

Coopétition

- Avez-vous eu recours à la coopération avec un concurrent (directe ou indirecte) ?
- Si votre réponse est oui, pouvez vous nous citer :
 - le concurrent ?
 - les causes de cette action coopérative?
 - Qu'a-t-elle apporté à l'entreprise :
 - ❖ Nouvelle méthode de management ?
 - ❖ Nouvelle technique de production ou de gestion ?
 - ❖ Nouveaux produits ?
 - ❖ Technologie nouvelle ?
 - ❖ Accès à de nouveaux réseaux de distribution ?
 - ❖ Accès à de nouveaux marchés?
 - ❖ Autre (veuillez préciser)?
 - pouvez-vous nous citer leur impact sur vos concurrents?

- Pouvez-vous nous expliquer, comment faites-vous pour manager cette relation qui se compose en même temps de deux relations opposées, coopération et compétition ?
- Est-ce qu'il y avait une collaboration entre les concurrents (directs ou indirects) dans votre secteur ?
- Pouvez-vous nous citer la période et préciser son impact sur votre entreprise?
- Si votre réponse est non, envisagez-vous cette possibilité dans l'avenir ? Si votre réponse est non, pouvez-vous nous citer les raisons ?

Concurrence multimarchés et Industrie de réseaux

- Est-ce que vous avez des concurrents qui partagent simultanément avec vous les mêmes marchés (locaux, régionaux, internationaux) ou les mêmes produits-services ?
- Si votre réponse est oui, pouvez-vous nous citer les noms de ces concurrents, et les marchés, produits ou services que vous partagez simultanément ?
- Pensez-vous qu'il y a des territoires ou des produits dominés par vous et vos concurrents ? Autrement dit, est-ce que chaque concurrent a son territoire stratégique ?
- Pensez-vous que l'accès à leurs territoires (ou produits-services) peut provoquer des représailles de la part des concurrents ? Est-ce que votre entreprise a déjà vécu cette expérience ?
- Si votre réponse est oui, est-ce qu'il y a une connaissance et un respect mutuel des territoires? Pensez-vous qu'il y a une interdépendance entre votre entreprise et ces concurrents ?
- Si votre réponse est oui, est-ce que cette interdépendance conduit à une baisse de rivalité entre vous sur les territoires stratégiques?

Agressivité

- Quel est votre comportement commercial face à la concurrence?
 - Est-ce que vous adoptez :
 - un comportement offensif ?
 - un comportement défensif?
- C'est-à-dire, être le premier à lancer de nouveaux produits, de nouvelles techniques de gestion ou de production. Ou au contraire vous préférez attendre que les évolutions du marché soient connues pour vous adapter, mieux que les anticiper? Pouvez-vous nous donner un exemple en déterminant la période?

- Avez-vous déjà mené une étude de marché? Pouvez-vous nous donner un exemple indiquant l'année de l'étude et les résultats de cette étude?
 - Si oui, estimez-vous que vos produits répondent aux attentes des consommateurs?
 - Est-ce que vous avez une politique pour fidéliser vos clients?

L'avantage concurrentiel

- Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels de votre entreprise, c'est-à-dire les attributs que vos concurrents n'ont pas ? Il peut s'agir d'une ressource, d'une technologie, d'une pratique, ou d'un savoir-faire que les concurrents n'ont pas ou ne réussissent pas à imiter.
- Est-ce que vous renouvelez continuellement ces avantages concurrentiels en cherchant de nouvelles sources?
- Quels sont vos points faibles par rapport à vos concurrents?

LE SERVICE MARKETING

- Recourez-vous à la publicité pour faire connaître vos produits?
- Si oui, quel support publicitaire utilisez-vous?
- Si non, pourquoi?
- Quel est le budget consacré à la publicité au sein de l'entreprise (en % du CA) ?
- Faites-vous des promotions?

Le management des clients

- L'entreprise prend-elle en compte l'évolution des exigences des consommateurs ?
- Quelles sont les manœuvres retenues par l'entreprise pour prendre en compte les exigences des consommateurs ?
- Comment faites-vous pour dénicher et acquérir les non-clients ?
- Est-ce que vous intégrez les idées de vos clients dans votre processus de production ?
- Que trouve le client chez-vous et ne trouve pas chez vos concurrents ?
- Pouvez-vous nous expliquer la politique d'attraction menée par l'entreprise pour accroître la vente de ses produits ?
- Faites-vous des études de marché afin de comprendre les besoins actuels et futurs des clients?

- Sur quelle base vous vous appuyez pour fabriquer un produit ou le modifier, est-ce que vous vous appuyez en premier lieu sur vos ressources et compétences ou sur les suggestions de vos clients ? Pouvez-vous nous donner un exemple ?
- Faites-vous des enquêtes de satisfactions des clients, si votre réponse est oui pouvez-vous nous donner le nombre par an ?
- Pouvez-vous nous indiquer les résultats de ces enquêtes?
- d'après les résultats de vos enquêtes, est-ce qu'il y a un écart entre les besoins que l'entreprise cherche à satisfaire et la perception de vos clients ?
- Est-ce que ces enquêtes vous ont permis de revisiter les critères qui ont été négligés par vos concurrents ?
- Est-ce que ces enquêtes vous ont permis de détecter de nouveaux clients ?

Dissemblance en ressources stratégique

- Comment positionnez-vous vos ressources suivantes par rapport à la concurrence ?
 - Ressources technologiques ;
 - Ressources humaines ;
 - Ressources financières ;
 - Ressources réputationnelles ;
 - Ressources organisationnelles ;
 - Ressources physiques ;

Expliquez :

LE SERVICE R&D

- Est-ce que vous avez déjà projeté :
 - de nouveaux produits qui n'existaient pas auparavant dans le marché ?
 - de nouvelles techniques de gestion ou de production?
- Si votre réponse est oui, pouvez-vous nous donner la source de cette nouveauté, appuyez-vous sur :
 - Le personnel de vente et de marketing
 - Le personnel de production
 - Le personnel de gestion
 - Les Autres unités commerciales de votre entreprise
 - Les clients et consommateurs

- Pouvez-vous nous donner la période de cette nouveauté ainsi que son impact sur votre entreprise pour chaque produit?
- Qu'elle était la réaction de vos concurrents sur le marché ?
- Sur quelle base vous vous appuyez pour créer un produit ou le modifier? Est-ce que vous vous appuyez en premier lieu sur vos ressources et compétences ou les suggestions de vos clients ? Pouvez-vous nous donner un exemple ?

LES FINANCES :

Pouvez-vous nous donner l'évolution de ces six dernières années du :

- Chiffre d'affaires globales ;
- Chiffre d'affaires par produit ;
- Le rendement moyen de votre activité ;
- Vos volumes vendus ;
- Vos coûts généraux (en globalité, charges de personnels incluses) ;
- La trésorerie ;
- La croissance du bénéfice.

**NOUS VOUS REMERCIONS D'AVOIR
CONTRIBUE A CE PROJET DE
RECHERCHE.**