

Comment mener une stratégie de perturbation dans un environnement hypercompétitif ? Une illustration à travers le cas des entreprises algériennes

Nawal Chemma^{#1}, Nouara Boulfoul^{*2}

[#]Centre universitaire de Relizane-Institut des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Route de l'hôpital – 48000 Relizane Algérie

¹misnawel@yahoo.fr

^{*} Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
Rue Djamel Eddine El Afghani-El Hammadia CREAD, BP.197-Bouzaréah-Alger.

²nouaraina@yahoo.fr

Résumé— La littérature sur les stratégies de perturbation porte principalement sur le résultat de cette démarche. Or, la compréhension du processus permettant de produire une telle stratégie reste brouillée. L'objectif de cette recherche est de décrire ce processus et d'expliquer les mécanismes sous-jacents dans un contexte hyperconcurrentiel. L'étude approfondie du cas Danone Djurdjura Algérie dans le secteur algérien des produits laitiers frais illustre notre propos. L'analyse des données divulgue les modalités et les dispositifs de la mise on œuvre d'une perturbation des règles du jeu concurrentiel. Ainsi, nous prolongeons notre réflexion à travers des développements théoriques et empiriques.

Mots clés— perturbation stratégique, Danone Djurdjura Algérie, contexte hyperconcurrentiel, les règles du jeu concurrentiel, secteur algérien des produits laitiers frais

I. INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, on assiste à l'émergence de nouvelles manœuvres stratégiques qui prennent de plus en plus d'ampleur, aussi bien dans les réalités stratégiques des firmes que dans les recherches académiques par le recours à différentes appellations : stratégies de rupture, d'innovation stratégique, de perturbation/ déstabilisation de la concurrence, de stratégie océan bleu, de stratégie disruptive, de révolution stratégique ; quel que soit le terme retenu pour les qualifier, ces stratégies sont principalement orientées vers un objectif commun : dans un contexte hypercompétitif, le seul avantage concurrentiel réside dans la capacité des firmes à perturber les règles du jeu concurrentiel pour dégager de nouvelles perspectives de développement encore non explorées ([1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]).

Malgré que les stratégies perturbatrices ont fait l'objet de nombreuses études, quelques zones d'ombre demeurent. En effet, les analyses théoriques et empiriques apportant des éclairages concrets sur les dispositifs de la mise on œuvre de

ces manœuvres restent très lacunaires. L'objectif de ce travail est d'abord, de combler une partie de ce besoin théorique en décrivant le processus d'aboutissement et les clés de réussite. Ensuite, sur le plan managérial, et d'une certaine façon d'encourager les managers sur cette piste, qui leur semble très fréquemment inabordable.

A cet effet, le secteur des produits laitiers en Algérie, à travers l'analyse d'une étude de cas, Danone Djurdjura Algérie, constituera notre terrain d'application. En effet, ce secteur caractérisé par une forte dynamique concurrentielle est devenu propice aux actions perturbatrices pour l'ensemble des acteurs.

En premier lieu, une partie sera consacrée pour rappeler les grandes avancées du courant relatif à l'hypercompétitivité et la perturbation stratégique. Le corpus théorique qui sera proposé, induira à la formulation d'un modèle générant la perturbation stratégique. La deuxième partie empruntera la méthodologie de recherche et la discussion de résultats basée sur un cas d'application concret. Sera donc présenté de manière détaillée le processus de la mise on œuvre de la stratégie de perturbation, ainsi que les implications induites par cette manœuvre pour le cas étudié. L'ultime partie proposera une esquisse des pistes de recherches futures.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

A. L'hypercompétition : L'ère de Perturbation

Le nouveau paysage des firmes, tel qu'il est décrit par [9], se traduit par une concurrence aiguë, caractérisée par la vitesse, la flexibilité et l'innovation en réponse aux changements rapides de l'environnement. Afin de désigner ces paysages concurrentiels [2] a proposé le terme « d'hypercompétition » pour décrire la concurrence autodestructive qui règne au sein de ces contextes dans lesquels les entreprises interagissent de façon agressive. La

notion est validée par différentes analyses sur plusieurs industries à travers différents auteurs tel que [10], [11], [12].

Eu égard à ce contexte concurrentiel contemporain, on assiste à une remise en cause profonde de la pensée dominante héritée de l'économie industrielle issue du paradigme SCP (Structures-Conduites-Performances), développée par [13], [14] présuppose qu'une meilleure adéquation avec 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. Cette approche isomorphe essentiellement orientée sur la recherche d'une adaptation permanente avec la concurrence et le marché, tous deux considérés comme donnés et exogènes, pourrait en effet s'avérer moins pertinente dans l'environnement hypercompétitif auquel sont confrontées les organisations du XXI^{ème} siècle [2]. Les insuffisances découlant de cette école ont laissé place à des approches plus dynamiques, celles issues de l'héritage autrichien ou encore ceux de [15] basées sur la théorie de la « destruction créatrice » où la stratégie n'est plus « adéquation » mais doit être considérée comme un processus dynamique et fluide. Sur ces marchés hypercompétitifs, [16] affirme que « ces entreprises leaders doivent remettre en cause la concurrence routinière en créant de nouvelles façons de faire les choses et de nouvelles choses à faire ».

Plusieurs auteurs comme [17]–[2] ou encore [18] 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. Dans les environnements hypercompétitifs la stratégie est une course perpétuelle vers la prochaine source d'avantage concurrentiel temporaire et qui définirait beaucoup de secteurs de l'économie [2]. Pour faire face à cette hypercompétitivité, [2] propose une nouvelle approche des « 7'S » (leviers), dont le levier de perturbation des règles de la concurrence (S5). Si dans chaque industrie, il existe des règles de sagesse traditionnelle auxquelles se conforment les concurrents, [2] préconise de perturber et de redéfinir ces règles 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* » [4].

B. Processus de Génération de la Perturbation des Règles du Jeu Concurrentiel

L'idée centrale des stratégies perturbatrices consiste tout d'abord à construire de nouveaux espaces stratégiques. La référence [7] 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. 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. Face aux risques des stratégies « océan rouge », les deux auteurs suggèrent l'adoption d'une stratégie « océan bleu ». Celle-ci consiste à développer l'activité au sein d'un espace de marché inexploité, en adoptant une vision « reconstructionniste » perturbant les règles du jeu concurrentiel.

Les auteurs dont la recherche porte sur les innovations stratégiques ([19]–[8]–[20], [21]–[4]–[6]–[22]) ont cherché à proposer des modèles pour aider les entreprises à concevoir les stratégies de perturbation. Dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale », [8] conçoivent l'innovation perturbatrice comme une introduction réussie dans un secteur d'un nouveau business modèle né sur l'un des deux axes : une rupture produit/marché correspond à une modification radicale de la valeur pour le client et 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 principales.

Partant de ce qui précède, notre proposition de recherche reprend les deux modalités suivantes:

Proposition: la firme qui souhaite introduire une perturbation stratégique a intérêt à :

1) créer un nouvel espace stratégique, 2) introduire un nouveau business model à travers : la modification radicale de la valeur et/ou la modification radicale de la chaîne de valeur.

III. CHOIX EMPIRIQUE

A. Champs d'étude et méthode de recherche : justification

L'étude s'est portée sur le secteur laitier en Algérie. Le choix de l'industrie réside dans le fait qu'elle a connu un accroissement du niveau de rivalité à la fin des années 2000 avec la multiplication du nombre d'intervenants qu'ils soient nationaux ou internationaux, ces derniers ayant engendré des changements significatifs des règles du jeu dans l'industrie. Ce présent travail est centré sur une étude sectorielle approfondie [23], en l'occurrence le cas de Danone Djurdjura Algérie (DDA), qui est l'un des principaux opérateurs laitiers à l'échelle nationale. Le choix de DDA repose sur le fait, que cette dernière a redéfini en profondeur les règles du jeu concurrentiel à son avantage, par l'initiation de plusieurs actions radicales. Ces manœuvres incarnent une stratégie de perturbation pour l'industrie des PLF en Algérie. Afin de mieux cerner cette dynamique concurrentielle, nous avons analysé l'évolution de ses manœuvres stratégiques et leurs degrés de radicalité entre 2002 à 2013.

DDA est une filiale du groupe mondial Danone, installée en Algérie via un accord d'alliance avec un partenaire local 'le groupe familial Batouche' en octobre 2001. Cette dernière s'est engagée à racheter 51% des parts. Cinq ans plus tard, le Groupe français finit par prendre le contrôle total de son partenaire local et rachète 44 % de parts, portant 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. L'entreprise, spécialisée dans la production des produits laitiers frais, la plus ancienne par rapport aux autres firmes, est actuellement challenger dépassée par le leader national Soummam (cf. Fig ci-dessous). 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.

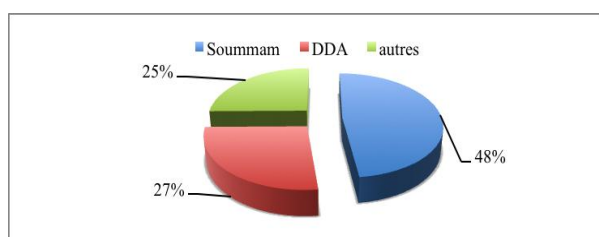


Fig. 1 Part du marché de DDA dans le secteur du yaourt au niveau national

Pour conduire cette recherche, la méthode de recherche repose sur une démarche qualitative exploratoire, réalisée à partir d'une série d'entretiens semi-directifs menés en face-à-face auprès des membres du personnel de la firme étudiée, d'une durée comprise entre 30 min et 2h35 du 16 novembre 2014 au 12 mars 2015, ce qui nous a permis de récolter un nombre important de données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Nous avons ainsi eu recours à plusieurs sources d'informations. Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement et ont donné lieu à l'identification de codes, thèmes et catégories, synthétisées dans le tableau ci-après. Elles ont permis de procéder à l'identification des actions stratégiques véhiculées par DDA et de révéler les effets positifs de la redéfinition des règles concurrentielles opérées par la firme perturbatrice.

TABLEAU I
DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE ET DES ENTRETIENS REALISES

Méthode de collecte de données	Entretiens semi-dirigés et créatifs	Analyse documentaire
Type de données	Primaires qualitatives et quantitatives.	Secondaires qualitatives et quantitatives.
Objectifs	- Etude de contenu thématique. - Analyse reflétant la réalité des choix stratégiques adoptés par la firme DDA.	Collecte de données directement liées au réseau et au cas étudié.
Types d'interlocuteurs/	- Directeurs des différentes fonctions. - Les informants dans l'organisation (hors	Coupures de presse, articles sur le Web et travaux de

sources d'informations	les responsables), - Les entreprises concurrentes ou partenaires.	recherches antérieurs ([24], [25], [26], [27], [28]).
------------------------	--	---

B. Discussion des résultats de la recherche

L'objectif de cette partie est de démontrer les modalités de mise en œuvre d'une stratégie de perturbation des règles du jeu concurrentiel.

1) La première modalité pour introduire une stratégie de perturbation consiste à créer un nouvel espace stratégique, dans lequel la demande est à créer. La campagne d'entretiens réalisée souligne que l'arrivée de DDA dans le secteur des produits laitiers frais (PLF) en Algérie a impulsé la modification de l'ensemble de critères de choix du secteur. La firme a créé un changement majeur, ce qui a généré la construction d'une nouvelle piste concurrentielle via quatre voies non mutuellement exclusives : la création, l'élimination, l'augmentation et la réduction d'un ensemble de critères jugés comme des éléments décisifs de création de valeur dans le secteur [6], comme le met en lumière le schéma suivant.

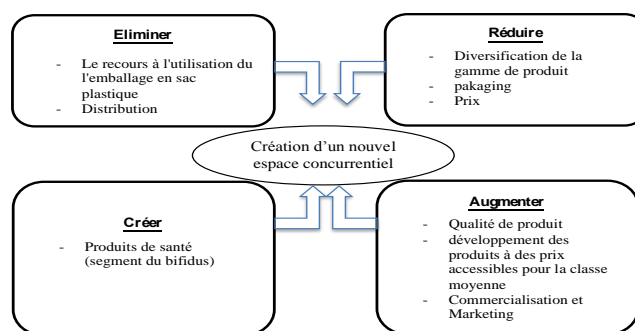


Fig. 2 Les mouvements concurrentiels menés par DDA dans la création d'un nouvel espace stratégique

Par opposition aux choix stratégiques véhiculés par les concurrents installés voire dominants, DDA s'est basée sur un ensemble de facteurs afin de modifier radicalement les règles du jeu concurrentiel à son avantage. La Fig. ci-après montre le niveau de cette radicalité par l'entremise d'une courbe unissant les critères de radicalité et le degré de cette perturbation entre DDA et ses rivaux.

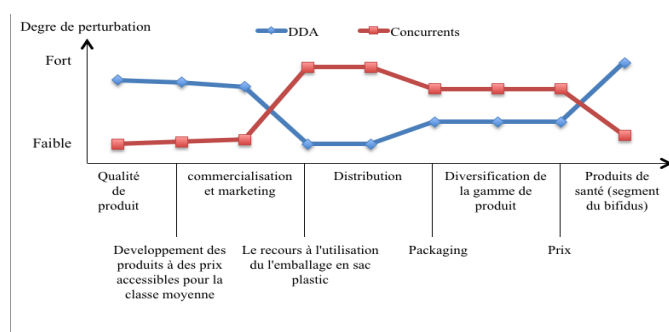


Fig. 3 Courbes comparatives entre les choix stratégiques véhiculés par DDA et ceux des rivaux

2) la deuxième modalité a trait à la construction d'un nouveau business model au regard de l'existant par le biais de la modification radicale de la valeur et/ou de l'architecteur de valeur. Pour ce faire, nous allons nous référer au modèle d'évaluation de l'innovation stratégique proposé par [8].

Commençant d'abord par le premier axe qui correspond à la modification radicale de la valeur pour les clients, le tableau ci-dessous offre une interprétation des éléments de perturbation sur lesquels s'est basée DDA afin d'apporter une nouvelle proposition de valeur qui est complètement distinctes de l'offre existante.

TABLEAU II
FACTEURS DE PERTURBATION DE DDA ENTRAINANT LA MODIFICATION RADICALE DE LA VALEUR

Facteurs et degré de perturbation	Offres traditionnelles	Objectifs et visions
Diversification de la gamme (Réduction)	l'existence d'un nombre important de références avec des emballages attractifs dans le secteur.	Se concentrer sur un nombre moyen de références (28 à 25 aromes de DDA contre 110 à 120 aromes du leader) avec des emballages moyennement attractifs
Packaging (Réduction)		
Qualité de produit (Augmentation)	la qualité n'est pas l'objectif visé par les concurrents du secteur.	Offrir des produits de bonne qualité même avec des prix plus cher par rapport à ceux de la concurrence.
Prix (Réduction)	tous les efforts des entreprises installées sont orientés pour avoir des prix compétitif.	
Produits de santé « Bifidus » (Création)	choix des concurrents basé sur l'élargissement de la gamme mais aucune considération aux produits de santé.	la création d'un nouvel segment, celui du Bifidus, à travers le lancement de Activia : une nouvelle spécialité laitière [∇] qui n'existait qu'en Europe, lancée pour la première fois en Algérie.
Développement des produits à des prix accessibles pour la classe moyenne. (Augmentation)	la standardisation des prix sur le marché	Mettre sur le marché des produits au dessous des prix standard de secteur. la maîtrise des prix de vente via son affichage sur l'emballage.
Le recours à l'utilisation du l'emballage en sac plastic. (Elimination)	tous les concurrents se servent des sacs en plastic comme emballage surtout en termes de lait	Offrir aux clients des produits en pot, en bouteille ou en brique, et ce, afin de garder un niveau élevé de qualité.

[∇] 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.

Le deuxième axe a recours à la modification radicale de la chaîne de valeur. Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large, ce qui peut aboutir soit : (i) à réaliser différemment une étape (modifier radicalement son mode de production ou de distribution), (ii) soit à réorganiser ces étapes, voire en supprimant ou en ajoutant certaines. Il s'agit alors d'intervenir sur un ou plusieurs maillons. Le tableau suivant englobe toutes les modifications radicales portées sur l'architecture de valeur de la firme DDA associé aux 4 actions de création d'un nouvel espace stratégique comparé à l'architecture de valeur existante des concurrents.

TABLE III
ÉLÉMENTS DE PERTURBATION ENGENDRANT LA MODIFICATION RADICALE DE L'ARCHITECTURE DE VALEUR DE DDA

Eléments et degré de perturbation	Architecture de valeur existante	Objectifs et visions
<u>Augmentation</u> modifier radicalement son mode de commercialisation	la commercialisation est opérée d'une manière anarchique dans le secteur	Adoption des procédures commerciales inédites visant à la réalisation d'une préemption des principales villes de l'Algérie.
<u>Elimination</u> suppression et externalisation du maillon de distribution	les firmes existantes assurent elles-mêmes la distribution	Depuis 2006, DDA a sous-traité la fonction de distribution chez l'entreprise GMF ^A et TMF ^B qui sont une filiale du groupe Batouche.
<u>Augmentation</u> modifier radicalement son mode de marketing	Le marketing est quasiment absent dans la politique des entreprises installées dans le secteur	Lancement de nouvelles méthodes de communication qui n'existaient pas auparavant dans le secteur des PLF en Algérie.

« 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. » Comme l'a déclaré le Responsable de Département Analyse des Ventes, DDA a procédé à une reconfiguration vélocité des règles du jeu concurrentiel, en réduisant et en supprimant certaines caractéristiques de l'offre existante chez les concurrents habituels et des éléments de leurs architecture de valeurs, mais en les augmentant largement et en créant d'autres. En ce qui concerne la valeur apportée aux clients, les répondants de notre enquête s'accordent sur le fait que DDA a adopté plusieurs manœuvres radicales, en opérant une réduction de certains facteurs jugés comme primordiaux sur lesquelles est basée la concurrence dans le secteur : le packaging, l'accroissement du nombre de références ou encore la séduction des clients par

^A Grands Magasins Frigorifiques

^B Transport de Marchandises & Frigorifiques

Actuellement ces entreprises détiennent le monopole de la distribution au niveau national.

des prix réduits, et aussi par l'élimination de certaines pratiques courantes chez les rivaux à savoir l'usage des sacs en plastique comme emballage surtout en matière du lait. Ceci lui a permis d'apporter un regard neuf sur les facteurs clés du succès : l'augmentation du niveau de qualité (un élément complètement ignoré par le reste des concurrents dans le secteur) même avec des prix plus élevés et une gamme restreinte au regard de celle existant chez la concurrence. Il ressort des entretiens que DDA a tiré profit de ses manoeuvres, elle a construit un gap de qualité important entre ses produits et ceux de la concurrence, notamment ceux du leader, qui se traduit par l'acquisition d'une notoriété nationale auprès des consommateurs, véhiculant à terme une image de qualité et de bon goût.

Ainsi, s'est-elle démarquée par le développement des nouveaux concepts en Algérie comme le cas du Mini-prix à 10 DA en 2009 dont l'objectif est la remise en cause de l'imperméabilité du secteur face aux fourchettes des prix de vente instaurés par les rivaux, en offrant des produits à la portée du pouvoir d'achat des classes moyennes. Autrement dit, le « mini prix » 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. L'entreprise a tablé, à travers ce produit, sur la rentabilité c'est-à-dire sur le coût de la recette afin de faire baisser le coût du pot. Ce produit est classé parmi les meilleures ventes de la firme, il est très demandé par les consommateurs, et du coup, toute la concurrence a suivi, même le leader. Il y a aussi la création du secteur du bifidus en Algérie en 2004 à travers le lancement de Activia, qui a bousculé complètement le marché des PLF à l'échelle nationale. Ce produit est classé le premier en termes de vente avec plus de 3 milliards de dinars, il est rentable à 100%, de plus, il a contribué à faire connaître davantage la marque Danone en Algérie. Indiscutablement, cette perturbation lui a permis d'être leader dans ce secteur avec 95% de part du marché, versus 3% pour le leader et le reste est réparti entre les concurrents. Actuellement, même si les concurrents l'ont imité, Activia de Danone reste la référence du bifidus en Algérie. Comme le montre la Figure ci-après l'Activia et le Mini-prix font partie des produits phares de DDA, ils représentent presque la moitié du total des ventes.

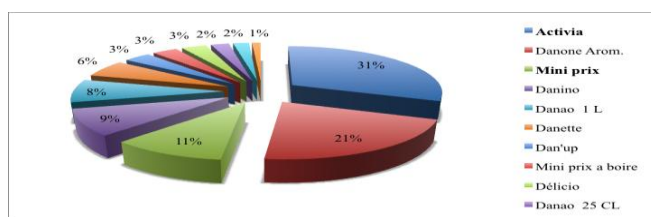


Fig. 4 Principales ventes par produits de DDA en 2013 en DA

Ensuite, en termes d'architecture de valeur, le traitement des données démontre que DDA a développé des nouvelles méthodes, commerciales et marketing, inexistantes dans le secteur des PLF en Algérie. Consacrant chaque année plus de 20 % de son chiffre d'affaires pour la communication, la firme

à lancé plusieurs campagnes de communication en encourageant par exemple : le sport (2008), offrir des formations gratuites au gens externes à travers une école de vente en Algérie (2010), elle a même créé un nouveau projet dont l'objectif est l'amélioration de la santé infantine (2012). Ces démarches incarnent *in fine* des pratiques inédites et potentiellement perturbatrices, cherchant à noyer les concurrents, sensibiliser et attirer un large public en donnant une bonne image de l'entreprise.

Ainsi, sur le volet de distribution DDA a choisi de se concentrer sur son cœur du métier en externalisant la quasi totalité de la fonction de distribution. Par ailleurs, elle a introduit plusieurs innovations sur le plan commercial en suivant deux stratégies:

Elle arrive à vendre la même quantité de produits que le leader sur 38 wilayas de l'Algérie avec moins de ressources commerciales. En d'autres termes, sur le même volume vendu sur Alger, Soummam utilise l'équivalent de 180 camions alors que DDA utilise uniquement 60 camions.

La deuxième stratégie consiste à avoir la même part de linéaire que Soummam dans les principales villes même s'il les devance énormément en termes de volume de production, et en rendant leur produit visible aux consommateurs. Or, avec 300000 T/an de leader "Soummam" contre uniquement 118000 T/an de DDA, rationnellement, DDA occupera 6 fois moins de parts de linéaires que Soummam, l'objectif de DDA étant de renverser la situation et créer un équilibre malgré le gap de volume qu'il y a entre les deux. Effectivement, l'analyse de données révèle que DDA a réussi à avoir les mêmes parts du linéaire que Soummam car elles se trouvent toutes les deux à 40% sur les principales villes d'Algérie. Par conséquent, cette perturbation commerciale a permis à DDA d'être leader sur les grandes villes à 80%-90% de ses marques.

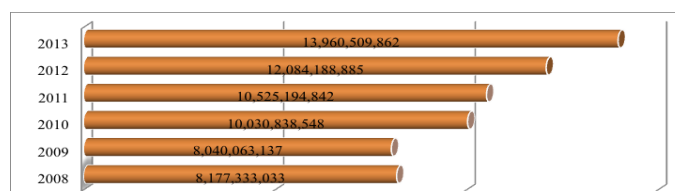


Fig. 5 Evolution du chiffre d'affaires de DDA en DA

DDA s'est imposé intensément dans le secteur des PLF en Algérie, ce qui suggère que l'entreprise a bien su tirer profit de cette reconfiguration des règles du jeu concurrentiel. Le graphique ci-dessus montre que le chiffre d'affaire, a évolué de 70.72% par rapport à 2008. Les ventes ont connu une augmentation de 36.20% (cf. graphique ci-dessous). 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 de 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 leader se vend à 20 DA; la crème dessert de DDA, la Danette se vend à 25 DA tandis que les autres crèmes desserts sont à 20 DA.

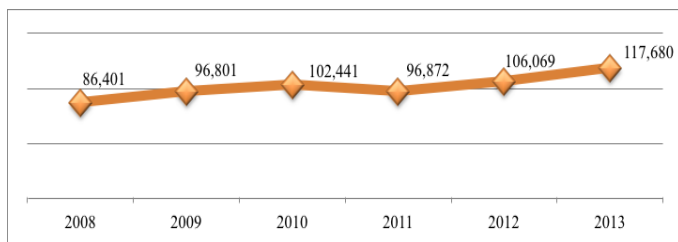


Fig. 1 Evolution du Chiffre d'affaires de DDA en quantité (T/an)

IV. CONCLUSION

L'objectif de ce travail résidait dans l'élargissement de la description du processus de mise en œuvre d'une stratégie de perturbation. Dès lors, cette étude prend comme point de départ l'intégration de trois approches théoriques principales la théorie de la destruction créatrice et l'hypercompétitivité ([17]–[2]–[29]–[18]) et l'analyse portant sur les modalités des innovations stratégiques et les stratégies de rupture ([19]–[8]–[21]–[4]–[6]–[22]).

La démonstration d'un cas particulier dans le secteur des produits laitiers frais, en l'occurrence Danone Djurdjura Algérie dans un pays en voie de transition où l'hypercompétition est devenue une caractéristique définissant beaucoup de secteurs, met en lumière plusieurs enseignements, en démontrant d'abord que la firme a redéfini radicalement les règles du jeu concurrentiel en se basant, d'une manière complètement opposée aux concurrents, sur un ensemble de critères qui sont devenus, selon le modèle d'évaluation de la perturbation, des facteurs clés du succès pour le cas étudié, engendrant la génération d'une nouvelle piste concurrentielle. Par la suite, cette action perturbatrice a procédé à la création d'un business model novateur né d'un saut de valeur radicalement différent des offres traditionnelles dans le secteur (Diversification de la gamme, Packaging...etc.) basé sur une nouvelle reconfiguration de réseau de valeur (Commercialisation, Distribution, Marketing et image de l'entreprise). La stratégie préfigure, en effet, un intérêt majeur si l'on considère les gains enregistrés par la firme DDA.

Cette recherche contient toutefois des limites dont la première est inhérente aux études s'appuyant sur des approches qualitatives. Par ailleurs, cette méthode a été choisie car l'objectif de notre étude n'était pas la validation de la corrélation entre certaines variables mais bien d'affirmer l'intérêt d'une exploration du cheminement d'une perturbation stratégique. La deuxième limite réside dans le fait que ce présent travail ne prend pas en considération des déterminants internes et externes qui peuvent influencer le processus de la perturbation, comme la culture et la structure dans l'entreprise, le mode de développement des ressources et des capacités organisationnelles, les conditions sectorielles, le type de management de la firme et son atmosphère interne. En fait, il s'agit de savoir si ces variables favorisent ou non la créativité et le changement, ...etc.

Mais ces limites constituent de nouvelles pistes de recherches stimulantes liant modalités et déterminants de l'imposition d'un nouveau jeu concurrentiel, et ce, afin de comprendre de manière approfondie le processus de mise en

œuvre d'une perturbation stratégique dans un environnement hyperconcurrentiel.

REFERENCES

- [1] G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.
- [2] R. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York, The Free Press, 1995.
- [3] C. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- [4] C. Markides, "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, vol.3, pp. 9–23, 1997.
- [5] G. Hamel, *Leading the revolution*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- [6] C. Kim and R. Mauborgne, "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, vol.77, p. 83, 1999.
- [7] C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business Press, 2005.
- [8] B. Moingeon and L. Lehmann Ortega, "Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study", *M@n@gement* vol.13, pp.266-297, 2010.
- [9] R. Bettis and M.A. Hitt, "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 7–9, 1995.
- [10] L. G. Thomas, III, "The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift", *Organization Science*, vol.7, pp. 221–242, 1996.
- [11] W. C. Bogner and P. S. Barr, "Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation of High Velocity Competition", *Organization Science*, vol.11, pp.212- 226, March-April 2000.
- [12] Mc. Namara, P. M. Vaaler and C. Devers, "Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 261–278, 2003.
- [13] M.E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York, Free Press, 1980. Trad. M. E. Porter, Choix stratégique et concurrence, Paris, Economica, 1982.
- [14] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985.
- [15] J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York US, Harper, 1951.
- [16] I.M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press, p.39, 1973.
- [17] T. Craig, "The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development", *Organization Science*, vol. 7, pp. 302–321, 1996.
- [18] E. Rühl, "The concept of hypercompetition, a new approach to strategic management in large multinational firms", *Strategic Change*, vol. 6, pp. 377-390, Nov. 1997.
- [19] B. Moingeon and L. Lehmann-Ortega, "Strategic Innovation: how to grow in mature markets", *European Business Forum*, vol. 24, pp. 50-54, 2006.
- [20] R. Buaron, *New Game Strategies*, The McKinsey Quarterly, Printemps, 1981.
- [21] C. Bijon, *Les Stratégies De Rupture*, Paris, Seuil, 1991.
- [22] J. M. Schoettl, "Rupture et perturbation: les deux formes de l'innovation stratégique", *AIMS*, France, 2005, p.7.
- [23] R. K. Yin, *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1994.
- [24] ML. Cherfaoui, S. Mekersi et M. Amroun, "Le programme national de réhabilitation de la production laitière: Objectifs étaux, Contenu, dispositif mise en œuvre et l'impact obtenus", Document ITEL V, p.12, 2003.
- [25] M. Boukella, "Les industries agro-alimentaires en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance", *Cahiers Options Méditerranéennes*, vol.19, p. 52, 1996.
- [26] A. Bourbouze, "Le développement des filières lait au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie: Trois images, trois stratégies différentes", *Agroligne*, vol. 44, p.11, 2001.
- [27] M. T. Sraïri, M. T. Benyoucef et K. Kraiem, "The dairy chains in North Africa (Algeria, Morocco and Tunisia): from self sufficiency options to food dependency?", *Springerplus*, vol. 2, pp.3–8, 2013.

- [28] M. Kaci et Y. Sassi, "Industrie laitière et des corps gras", Recueil des fiches sous sectorielles, ED pme, p. 19, 2007.
- [29] R. D'aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", *Harvard Business Review*, Vol. 80, p.66, 2002.