

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES A LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES

CHEMMA NAWAL

Professeur chercheur à l'Institut des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Centre Universitaire Ahmed Zabana.

Relizane, Algérie.

misnawel@yahoo.fr

ARABECHE ZINA

Professeur chercheur à l'Institut des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion- Centre Universitaire Ahmed Zabana.

Relizane, Algérie.

z.arabeche@yahoo.fr

RESUME

L'observation de l'accélération des mutations de l'environnement dans la plupart des secteurs, vient remettre en question les approches classiques de la stratégie d'entreprise. A ce titre, l'objet de cet article est de répondre aux divergences sur l'aptitude stratégique à adopter dans ces environnements évolutifs. Le terrain de référence est celui du marché des produits laitiers frais en Algérie. La recherche est centrée sur une comparaison entre les actions de deux acteurs établis. Les résultats montrent que la firme perturbatrice a su tirer profit de son comportement agressif, ce qui lui a même permis, d'absorber l'acteur passif. Il ressort que la stratégie de perturbation semble être un choix stratégique performant voire vital pour les entreprises existantes.

Mots clés :

Environnements évolutifs, aptitude stratégique, Algérie, perturbatrice, agressive.

ABSTRACT

MUTATIONS AND MOVEMENTS : WHAT WINNING STRATEGY IN A TURBULENT ENVIRONMENT ? AN ANALYSIS OF TWO ALGERIAN ACTORS SETTLED IN THE LIGHT OF THEIR BEHAVIOUR AND ATTITUDES.

Observing the accelerating changes in the environment in most sectors challenges conventional approaches to business strategy. As such, the purpose of this article is to respond to divergences on the strategic choice to adopt in these evolving environments. The field of reference is the market for fresh dairy products in Algeria. The research is focused on a comparison between the actions of two established actors. The results show that the disruptive firm was able to take advantage of its aggressive behaviour, which even allowed it, to absorb the passive actor. It appears that the disruption strategy seems to be a strategic choice that is efficient and even vital for existing companies.

Key words:

Evolutionary environments, strategic aptitude, Algeria, disruptive, aggressive.

INTRODUCTION

L'ensemble de la littérature sur les stratégies de perturbation se focalise sur la manière dont une firme, peut réécrire les règles de la concurrence en concevant ou en étalant un marché à son avantage. Ainsi, plusieurs auteurs dans une approche plus récente, s'accordent sur un point, que les mutations de l'environnement concurrentiel sont accélérées, et les changements sont de plus en plus importants. Cependant, ces auteurs divergent sur l'attitude stratégique à adopter dans ces environnements évolutifs.

Certains soulignent que les entreprises dominantes ont intérêt à éviter les comportements agressifs, du fait de la détérioration globale des marges qu'elles génèrent alors que d'autres considèrent, que, dans ces contextes actuels, les leaders doivent prendre l'initiative et ne pas hésiter à perturber le statu quo.

Partant de ce qui précède, l'objet de cet article est de proposer une réponse au questionnement suivant : où se situe l'intérêt stratégique des entreprises existantes ; est-ce dans l'inertie ou plutôt dans la perturbation des conditions concurrentielles et avec quelles ambitions ?

Le besoin d'avoir des explications précises de cette alternative stratégique, nous a amenés vers la mobilisation d'une étude de cas approfondie, à travers, l'exploration de deux grandes entreprises déjà installées. Ainsi, au sein du secteur laitier en Algérie et particulièrement celui des Produits Laitiers Frais (PLF), marqué par une forte tension concurrentielle, nous avons suivi deux firmes dominantes : Danone Djurdjura Algérie (DDA) qui est une filiale du groupe mondiale Danone ; et Trèfle, une entreprise nationale, entre 2013 et 2015. La mise en place d'une rupture avec les anciennes pratiques sectorielles à travers une réécriture des règles du jeu concurrentiel a permis à l'entreprise perturbatrice DDA d'être leader dans le segment où la perturbation a eu lieu. Par contre, l'inertie adoptée par la firme passive Trèfle a conduit à sa disparition du secteur des produits laitiers frais en 2011.

L'analyse de l'échec de la firme passive nous semble importante puisque, dans une logique normative, les chercheurs sur les stratégies de perturbation se sont principalement tournés vers l'étude de cas de réussite. L'identification d'un cas défensif nous permet de proposer une analyse des implications de l'avortement de l'adoption d'un tel comportement.

Après une première partie consacrée aux nouvelles approches en stratégie et l'exposition du dilemme de l'agression et de l'inertie dans lequel sont confrontées les firmes dominantes, nous passeront à la présentation des enjeux stratégiques de la perturbation pour les leaders.

La seconde partie sera l'occasion de préciser les caractéristiques du secteur concerné et des

entreprises sélectionnées, et de décrire la perturbation et l'inertie suivies par les cas étudiés. Enfin, la dernière partie offre une synthèse des résultats et enseignements issus des cas, qui sont autour des effets de l'adoption et de non adoption d'une perturbation des règles du jeu concurrentiel dans le secteur.

1. VERS UNE NOUVELLE APPROCHE EN STRATEGIE

Les contributions initiales en économie, autre inspiration majeure pour la stratégie, ont mis l'accent sur les sources structurelles et statiques de l'avantage (Porter, 1982), 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 concurrence (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). 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 transférables. Toutefois, l'accent placé sur la stabilité structurelle et l'histoire a été questionné lorsque le champ de la stratégie est confronté aux problèmes de l'explication de l'avantage concurrentiel dans un environnement hautement dynamique et hypercompétitif.

Sur la base de la littérature, l'hypercompétition est définie comme une évolution récente des marchés vers une concurrence accrue, dans laquelle 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 durable (D'Aveni, 1995 ; Craig, 1996 ; Rühli, 1997).

Eu égard à ce contexte concurrentiel actuel, beaucoup d'auteurs tel que D'Aveni, 1995 ; Craig, 1996, Hamel et Prahalad, 1994, insistent sur le fait que les entreprises qui souhaitent acquérir et développer un avantage concurrentiel doivent lever les frontières et changer les conditions du jeu concurrentiel. Cette action traduit l'intention délibérée de remettre en cause les règles historiquement établies est de rompre avec l'ensemble d'habitudes, de coutumes, de codes de bonne conduite, de normes professionnelles avec lesquelles se trouvent verrouillées de nombreuses organisations (Romelaer, 1998). L'objectif visé est de déverrouiller le marché, afin de redéfinir le cadre concurrentiel à son propre avantage (D'Aveni, 1995).

Cependant, le marché est composé des entreprises existantes (*leaders*) et les nouveaux entrants (*challengers*). Chaque type d'entreprises exerce une influence complètement différente de

l'autre. Dans le cadre de la perturbation, beaucoup d'auteurs soulignent que cette manœuvre stratégique est destinée aux nouveaux entrants, alors que les firmes dominantes cherchent plutôt la stabilité et la continuité.

1.1. L'INERTIE OU L'AGRESSION QUELLE STRATEGIE GAGNANTE POUR LES FIRMES INSTALEES DANS UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE ?

Dans cette perspective, deux approches s'affrontent sur cette thématique :

- « Certains auteurs, comme Markides, 2009 ; Garda et Marn, 1994 et Porter, 1982, considèrent que les comportements agressifs ont pour résultat essentiel la dégradation durable des marges dans un secteur ; les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent directement dans ce raisonnement ; selon ces auteurs, « les guerres » sont dénoncées comme le résultat d'un mauvais calcul de la part des firmes agressives ou comme le résultat d'une paranoïa des concurrents (Garda et Marn, 1994). Ils postulent, particulièrement, 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 ; l'analyse de Porter (1982) démontre, à ce titre, les risques liés à une forte intensité des forces concurrentielles. Ainsi, Costas Markides (2009) démontre à travers le cas de l'industrie de l'automobile que les grandes firmes installées au sein de leur secteur ont intérêt à ne pas déstabiliser la concurrence et à laisser les start-up introduire la rupture et ensuite les consolider par les firmes établies pour mieux exploiter la rupture afin de construire des marchés de masse.
- Partant de ce qui est dit, les firmes dominantes ont alors intérêt à favoriser l'inertie sectorielle et éviter la prise de risque et la déstabilisation des conditions environnementales. Dans cette acception, l'attitude stratégique prescrite ici aux firmes installées consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels (Porter, 1980).
- « Inversement, dans une approche plus récente d'autres auteurs ; émanant de l'école autrichienne et de la destruction créatrice (Schumpeter, 1934) ; contredit la thèse antécédente (Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995 ; Ferrier, 2001). Ces derniers utilisent le terme « hypercompétition » (D'Aveni, 1995), pour décrire cette concurrence autodestructive, où, les firmes qui ne tenteraient pas volontairement à déstabiliser leurs rivaux devraient elles-mêmes être envahies par des actions agressives (Ferrier, 2001). Selon ces auteurs, Il est recommandé aux entreprises d'être le premier à emprunter des chemins détournés, et ne pas hésiter à distordre les règles du jeu (Métais, et al., 2009), en menant son organisation vers

des territoires vierges, mettant à jour des technologies, des produits et des marchés nouveaux. Pour ces auteurs, il ne s'agit plus de réduire la concurrence, mais plutôt de l'alimenter, ce qui permet, tout d'abord, de bénéficier des effets de « first mover» (Makadok, 1998), ensuite, de maintenir une longueur d'avance sur ses adversaires, en allant d'un avantage concurrentiel à un autre, ce qui retarde les actions concurrentielles des rivales (D'Aveni, 1995). Toutefois, la littérature dans le management stratégique témoigne que cette transgression des jeux concurrentiel est souvent le fait de nouveaux entrants qui choisissent de bouleverser de manière radicale le fonctionnement habituel d'un secteur, en imaginant des manières nouvelles de « faire des affaires ». Mais cette action n'est pas l'apanage des nouveaux entrants, même les entreprises établies, voire dominantes, peuvent se lancer dans de telles stratégies dans l'espoir d'asseoir leur position concurrentielle, voire de la renforcer (Aurégan et Tellier, 2009). Roy (2005) montre, 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 domination. Ainsi, deux analyses de firmes telles qu'Intel (Demil et *al.* , 2001) ou encore Sun (Garud et *al.* , 2002) permet de confirmer comment une position dominante peut permettre la création des règles collectivement acceptées. Un autre exemple de Aurégan et Tellier qui se sont appuyés sur une étude de l'industrie du jeu vidéo, plus particulièrement du projet Wii, pour montrer comment un acteur principal comme Nintendo est parvenu à bouleverser les règles du jeu concurrentiel et a rejeté les principales règles qu'il avait pourtant contribué à imposer. De leurs côtés, Métais, et *al.* (2009), montrent à travers le cas de Logan comment la firme installée Renault a réussi à provoquer un déséquilibre sur les dimensions du jeu concurrentiel. Tous ces recherches, issues des cas empiriques, tentent à confirmer une idée précise, est que, dans le contexte actuel, être plus agressif que les concurrents et avoir la capacité de créer de nouveaux avantages est le seul moyen de rester viable et acquérir des parts de marché.

Le tableau suivant résume l'ensemble des choix stratégiques offerts aux entreprises existantes, entre 'agression et 'inertie', selon les nouvelles approches de la concurrence et la pensée dominante.

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

Tableau N°1 : Etude des manœuvres stratégiques possibles au firmes dominantes

	approche classique de la concurrence	nouvelles approches
Manœuvres stratégiques à adopter	Inertie sectorielle, stratégie de positionnement, barrières de mobilités, maîtrise de ressources stratégiques.	Transgression des règles et déstabilisation des adversaires, destruction de ses propres avantages concurrentiels et la création de nouveaux, avant même d'exploiter toutes les rentes possibles du précédent.
Instruments d'analyse	Analyse structurelle, (SWOT), compétences distinctives.	Analyse comportementales (étude des interactions concurrentielles)
Environnement typique	Stable et statique.	Dynamique, hypercompétitif et autodestructif.
Principaux auteurs	Porter, Penrose, Wernerfelt, Barney.	D'Aveni, Craig, Chen et al. ; Smith et al.
Nature de l'avantage acquis	Un seul avantage concurrentiel défendable et durable (coûts/valeur),	Conciliation des avantages concurrentiels multiples et transitoires.
Type de rapport	Asocial	Social

Source : auteurs.

1.2. LES AMBITIONS STRATEGIQUES D'UNE PERTURBATION POUR LES LEADERS

Plusieurs ambitions stimulent les firmes existantes à distordre les dimensions du jeu concurrentiel. Cette démarche consiste principalement au leader de remettre en question sa propre prépondérance. De la littérature (Moingeon & Lehmann, 2006 et Roy, 2005) quatre finalités communes aux stratégies de perturbations ont été identifiées (tableau 2).

Tableau N°2 : les axes des convergences de la littérature sur les stratégies de perturbation

Ambition n° 1	La recherche d'un nouveau modèle économique afin d'augmenter la rentabilité de l'activité ;
Ambition n° 2	La création d'un nouveau marché ;
Ambition n° 3	La régénération de son activité ou d'un segment de celle-ci ;
Ambition n° 4	La préemption des fruits de la régénération sectorielle qui se traduit par l'accroissement des écarts de performance par rapport aux adversaires.

Source : auteurs.

2. DECONSTRUCTION STRATEGIQUE DES REGLES : LE CAS DE L'INDUSTRIE DES PRODUITS LAITIERS FRAIS EN ALGERIE

Cette partie est consacrée à la méthodologie de recherche et à la présentation du secteur et des cas mobilisés. Dans un second temps, une comparaison entre les deux cas sera décrite ; d'une part un cas qui a choisi d'adopter une perturbation des règles du jeu concurrentiel et de l'autre, le deuxième cas, qui a plutôt préféré de suivre la voie passive. De même, la perturbation sera présentée selon les ambitions stratégiques avancées précédemment (tableau 2).

2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET EXPLICATIONS

Ce travail s'est effectué selon une étude longitudinale de deux acteurs principaux du secteur laitier en Algérie. Si le recours à l'approche qualitative via une étude de cas peut entraîner des réserves, la mobilisation de cette méthode de recherche s'explique par l'incomplétude des théories existantes et le besoin d'approfondir les recherches (Siggelkow, 2007).

Si les actions perturbatrices mises en place par l'une des firmes installées auraient dû mener, selon la littérature, à un échec, la réussite de la firme perturbatrice et la défaite de la firme passive, dans notre étude, représente en conséquence, une nouvelle piste de recherche afin d'accomplir ce courant de la littérature et constitue une explication de prendre le cas d'étude comme choix pour notre méthodologie de recherche.

Des entretiens semi-directifs, qui sont au nombre de 26, ont été menés, dont 14 de DDA et 12 de Tréfle, d'une durée moyenne entre une heure et deux heures, effectués entre septembre 2013 et mars 2015. Nous avons rencontré 18 agents des deux firmes étudiées, dont 10 salariés de DDA et 8 de Tréfle, occupant des postes de responsabilités différentes, et ce, pour avoir une vue intégrale et tranchée des deux cas. Les personnes interrogées ont été questionnées sur leurs fonctions, ainsi que sur les projets qui permettront de mettre en place des nouveaux produits sur le marché et des nouvelles procédures au sein de la firme, qui ont pour but de modifier l'existant par l'extension ou la création d'un nouveau segment dans le secteur.

De plus, nous nous sommes entretenus avec les 3 autres acteurs principaux du secteur des produits laitiers frais (Soummam, Hodna et Ramdy) et des distributeurs pour intégrer dans l'analyse des facteurs externes à l'entreprise.

Afin de favoriser l'analyse de contenu, l'enregistrement des entretiens a été effectué et intégralement retranscrit. En supplément, des données secondaires ont été collectées à partir des revues de presse exhaustive (Agroligne, Collections Statistiques, Ac Nielsen Amer Algeria Sarl, Forum des chefs d'entreprises, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et de

la Pêche, Food and Agriculture Organization...etc). Ces données ont aussi permis d'avoir une vue d'ensemble sur tous les acteurs présents dans l'industrie des PLF et sur le secteur en général avant d'interroger les membres des firmes sélectionnées.

2.2. PRESENTATION DU SECTEUR ET DES ETUDES DE CAS

Le secteur des produits laitiers frais (PLF) en Algérie, et notamment celui du yaourt, est caractérisé par une forte intensité concurrentielle, dû à l'émergence d'un tissu très dynamique des entreprises nationales et étrangères, et par conséquent, ce secteur est devenu un terrain favorable aux actions perturbatrices. Quelques grandes firmes dominent le marché, notamment Soummam avec plus de 45% des parts du marché et Danone 23% suivie de Hodna et Trèfle. Notre étude s'est focalisée sur deux entreprises Danone Djurdjura Algérie (DDA) et Trèfle. DDA est une entreprise familiale, créé en 1984, par la famille Batouche à Ighzer Amokrane (Wilaya de Béjaia, 200 Km à l'est d'Alger) spécialisée dans la production de produits laitiers (fromage fondu, yaourt, le camembert et la crème dessert). 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. En Octobre 2001, le groupe français Danone rachète l'entreprise et devient en 2006 le propriétaire de cette firme sous l'appellation de DDA. Présentement, la firme s'accapare la vingtième place pour sa contribution au chiffre d'affaires de la maison-mère qui englobe 65 entités à l'échelle mondiale. Trèfle a été créé en 1983, par le groupe Tlemceni, localisée au centre de l'Algérie exactement à la Zone Industrielle de Blida. L'entreprise est spécialisée dans la commercialisation et la production de l'ensemble de la gamme des produits laitiers.

Il est à noter que ; selon une étude réalisée par Kaci et Sassi en 2007 sur 30 entreprises du sous-secteur adhérentes au programme d'appui aux PME en Algérie, initié par l'Euro développement PME (EDPme); l'activité de production de yaourt est porteuse de valeur ajoutée, de façon plus importante que les autres activités de production des dérivés du lait, ce qui rend ce secteur plus attractif.

2.3. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.3.1. LA PERTURBATION STRATEGIQUE MENEES PAR LA FIRME DDA

a. LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

La création d'un nouveau modèle économique nécessite un processus spécifique générant ce dernier. Afin d'aboutir à cet objectif, nous nous sommes inspirés d'un modèle rassemblant à la fois les travaux de Kim, Mauborgne (1999) et de Moingeon et Lehmann-Ortega (2006).

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

A cet effet, la première étape de la production d'une stratégie de perturbation nécessite d'ériger un nouvel espace stratégique, via quatre pistes : création, l'élimination, accroissement et la réduction absolue, d'un facteur décisif de réussite (Kim et Mauborgne, 1999).

La deuxième étape a trait à la combinaison de deux sources principales : une transformation fondamentale de la valeur pour le client et/ou restructuration racinaire de l'architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeurs interne et externe). Le premier pivot permettra de revoir les références de valorisation de l'offre non prise en charge d'une manière suffisante de la part des rivaux. Le deuxième pivot mènera soit à éliminer ou à créer divers anneaux de la chaîne de valeur, ou bien à accomplir autrement ces étapes (transformer sa modalité de gestion ou de commercialisation...ect.)

Toutes les transitions capitales, menées par DDA, sur les deux composantes du business model, agencer aux quatre voies d'apparition d'une zone novice, sont illustrées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°3: Facteurs de perturbation menés par DDA entraînant la création d'un nouveau modèle économique

localisation de la rupture	Offre de référence	chaîne de valeur traditionnelle	Contenu de la perturbation et impact
L'élargissement de la gamme	Réduction		Changer les règles sectorielles basées sur la concurrence par les seuls prix réduits et la diversification de la gamme, et se focaliser plutôt sur un nombre réduit d'arômes modérément attrayant.
	Partage des caractéristiques de tradition communes : amplification du nombre de références avec des packagings attractifs.		
Contenant			
Réduction de prix	Tous les concurrents se suffisent d'agir comme ils avaient toujours agi : se concentrer sur la diminution des prix		
Commercialisation	Accroissement		Les codes commerciaux complètement revus à travers l'emploi des procédés de distributions originales.
		Anarchisation du mode commercial dans le secteur	
Qualité du contenu	Le mépris de la qualité par l'ensemble des concurrents du secteur.		Imposer la qualité de produit comme nouveau facteur clés de succès.
Introduction des produits innovants pour la classe modeste.	Alignement dans le secteur sur un seul niveau des prix.		Proposer une nouvelle offre de produits en dessous des prix standards du secteur. Etendre le marché du yaourt en s'adressant à

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

			une nouvelle clientèle sensible aux prix.
Communication		La vision sobre statique des acteurs qui est basée sur le découplage du marketing de l'architecture de valeur des acteurs présents.	Adoption des approches novatrices en terme de communication inexistantes dans le secteur.
La sous-traitance de la fonction de distribution	Elimination		Décalage vis-à-vis des procédés traditionnels via l'externalisation du maillon de distribution pour les confier aux entreprises spécialisées dans la logistique.
		La distribution est assurée par les firmes du secteur.	
L'usage du sac plastique comme packaging	L'attachement aux pratiques locales via le recours à des emballages en matière plastique.		Rompre avec l'offre de référence et lancement des produits avec un meilleur conditionnement permettant d'assurer un niveau maximum de qualité pour les consommateurs.
Produits de santé « Bifidus »	Création		Mettre sur le marché un nouveau produit en décalage avec l'offre traditionnelle, qui va vers un nouveau marché pour atteindre une clientèle nouvelle.
	L'offre des différentes organisations du secteur des PLF est quasiment similaire sur plusieurs éléments.		

Source : Etabli par nos soins à partir des informations recueillies des différents responsables de DDA.

DDA a opéré une redéfinition radicale des conditions concurrentielles dans le secteur. Primo, par rapport à la proposition de valeur pour le client, la campagne d'entretien réalisée, relève que la rupture proposée par la firme repose majoritairement sur une offre produite à plus haute valeur ajoutée par rapport à l'offre traditionnelle. Entre 2003 et 2011, la firme a opéré une élimination des manœuvres pratiques chez les acteurs du secteur comme le cas du recours à l'utilisation des poches en plastique en tant qu'emballage notamment pour le lait, ou l'externalisation de certaines fonctions comme la distribution pour se concentrer sur son cœur de métier. Mais également par l'accroissement de certains facteurs complètement omis par les concurrents comme : le développement des produits destinés à la classe moyenne à travers la

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

maîtrise des coûts. Aussi, par l'introduction de nouveaux produits comme le cas des produits de santé qui ont abouti à la création de nouveaux segments.

Secundo, par rapport au deuxième axe qui recourt à la chaîne de valeur, l'ensemble des répondants à nos entretiens se lie sur le constat que contrairement aux entreprises des PLF qui ont longtemps bataillé entre elles sur la seule variable prix, pensant que cette dernière influencerait positivement le comportement d'achat des consommateurs, DDA a tenté d'imposer de nouveaux facteurs-clés de succès tels que la distribution et la communication. Effectivement, d'abord sur le volet marketing, afin d'avoir une image d'une entreprise qui encourage le sport et donc la santé, DDA consacre un budget d'un milliard de dinars chaque année au profit des enfants âgés de 8 à 14 ans, en organisant la coupe du monde Danone par nation 'D.N.C.' 'Danone Nations Cup' en Algérie. Ainsi, elle offre des formations à travers une école de vente, dont l'objectif est l'insertion professionnelle des jeunes hommes et femmes algériens non diplômés au chômage, de leur permettre d'obtenir un emploi durable. Sur un autre axe, cette fois-ci, concernant la santé infantile, DDA vise au développement d'un nouveau produit, riche en fer, dont le prix ne dépassera pas les 5 DA, cette action a pour objectif la sensibilisation pour l'amélioration de la santé infantile, et ce, en rendant ce produit accessible au plus grand nombre d'enfants défavorisés. Toutes ces campagnes de communications représentent des manœuvres originales qui ont pour but d'étouffer les rivaux et séduire une vaste population.

En second lieu, au niveau de la distribution, contrairement aux choix des concurrents, l'organisation s'est convenue à mener deux politiques originales :

- La rationalisation des ressources commerciales : avec 60 camions de distribution de DDA contre 180 camions du leader, DDA est parvenu à vendre le même volume de produit que le leader. Son intention, étant donné, de dominer avec la maîtrise du système de distribution.
- La maîtrise de part de linéaire : DDA dispose de 28 à 25 gammes de produits, alors que le leader accapare 110 à 120, logiquement Soummam s'emparera six fois plus de part de linéaire que DDA. L'ambition voulue est de culbuter les conditions actuelles et produire une pondération au mépris de l'écart de volume existant entre les deux. En effet, les conclusions de nos analyses attestent que l'entreprise est arrivée à avoir un espace de rayonnement similaire qui est de l'ordre de 2/5 à celui du leader sur la majorité des grandes villes. Comme le confirme le Responsable du Département Analyse des Ventes, ces actions perturbatrices ont permis à DDA de dominer le secteur des PLF sur le plan commercial :

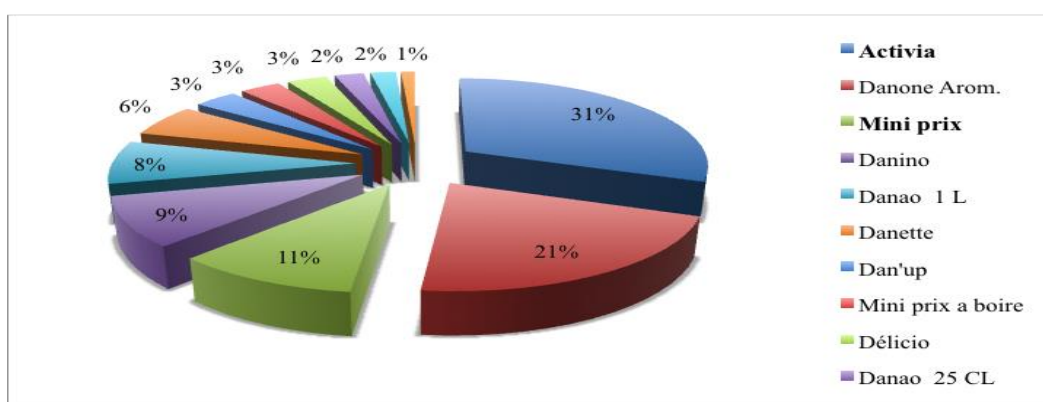
MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

« On a la plus grande maîtrise de distribution sur le marché. Si on prend nos concurrents, ils font la distribution d'une manière anarchique.....ce n'est pas le nombre de camions qui détermine le niveau de maîtrise de la distribution, c'est plutôt un rapport entre le nombre de camions et le volume fait. C'est pour ça que je peux me permettre de dire qu'on est leader ».

b. LA CREATION D'UN NOUVEAU MARCHÉ

DDA s'est engagée à proposer une nouvelle philosophie et de nouvelles idées en décalage avec les croyances établies au sein de l'organisation et du secteur. En fait, elle a développé une nouvelle conception le « mini prix » à 10 da. Cette offre est apparue en première ligne en Algérie et commercialisée dans différents continents là où Danone est implantée. L'entreprise a joué, à travers ce produit, sur le coût de la recette afin de faire baisser le montant du pot. L'objectif est de développer un produit visant une clientèle nouvelle sensible aux prix. Ainsi, un nouveau créneau celui du bifidus a été introduit dans le secteur des PLF à l'échelle nationale à travers l'Activia. L'entreprise est allée jusqu'au bout du concept en cherchant à recruter une clientèle non consommatrice du yaourt, et conséquemment, ce produit a complètement basculé le marché des PLF en Algérie, il se présente avec le mini prix comme les meilleurs produits de l'entreprise (comme le met en évidence l'image ci-dessous). DDA prédomine le secteur à travers l'Activia, suivie du leader avec son Acti+. En plus, ce produit a concouru à faire connaître encore plus l'empreinte Danone en Algérie. Actuellement, toute la concurrence a suivi (Soummam a lancé le « acti+ », Trèfle a mis sur le marché « Actis », Hodna-lait a introduit le « Bifidus » nouveau yaourt au bifidus avec 6 arômes).

Figure N°1: Les ventes Principales de DDA par produits en 2013 (DA)

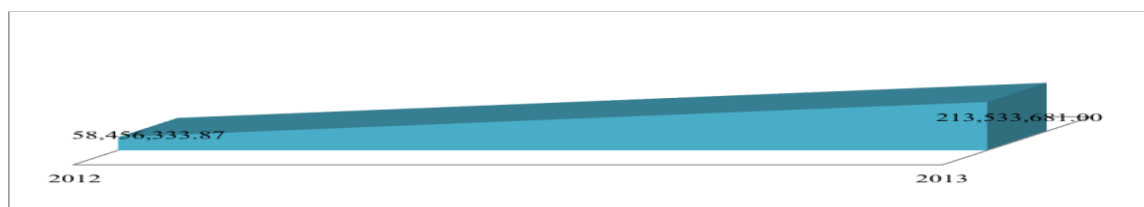


Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le Département des finances et de la comptabilité de DDA.

c. LA REGENERATION DE SON ACTIVITE OU D'UN SEGMENT DE CELLE-CI

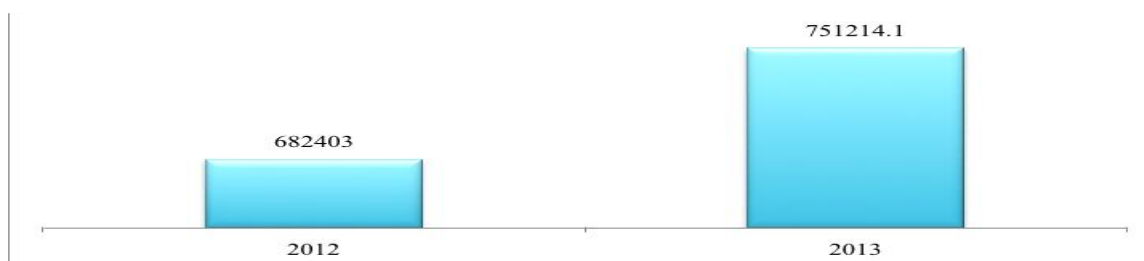
« On ne suit pas le leader, si on le suit on restera toujours derrière lui. Si on veut le dépasser on doit faire autrement, c'est ça notre vision ». D'après les déclarations du Responsable du Département Analyse des Ventes, DDA a basculé l'existant en imposant ses propres règles du jeu sur l'ensemble des acteurs présents dans le secteur. Ceci lui a permis d'avoir une vision neuve sur les facteurs déterminants du succès, ou, autrement dit, a conduit à la régénération sectorielle, qui s'est traduit par, d'abord une hausse de la rentabilité globale de l'activité. En effet, comme le témoigne la figure ci-après la croissance globale dans le segment du yaourt en Algérie est en croissance de 5 fois, jouxtant un pourcentage de 500% durant la période 2012-2013, ce qui signifie qu'il peut encore continuer à progresser.

Figure N°2 : Evolution de la croissance de l'activité du yaourt au niveau national (DA)



Source : Etabli par nos soins à partir des données récoltées auprès des responsables des 5 principaux opérateurs intervenant dans le secteur de yaourt en Algérie. Ensuite, le deuxième effet s'explique par la productivité au sein du secteur du yaourt, il apparaît qu'il a enregistré en 2013 une hausse de 10% par rapport à 2012. L'évolution de l'ensemble des chiffres d'affaires des acteurs présents dans le secteur de yaourt est beaucoup plus importante que celle de la productivité, ce qui explique une meilleure appréciation des produits de la part des consommateurs. Dès lors, cette régénération ouvre la voie à de nouvelles perspectives de croissance.

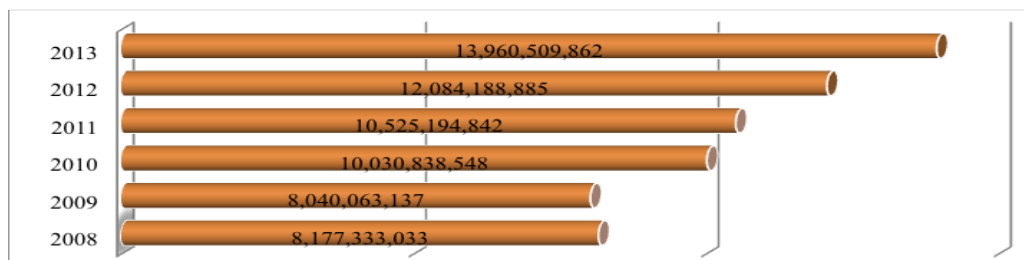
Figure N°3 : Evolution de la productivité nationale du yaourt en tonne



Source : Etabli par nos soins à partir des données récoltées auprès des responsables des 5 principaux opérateurs intervenant dans le secteur de yaourt en Algérie.

d. UNE PREMPTION DES FRUITS DE LA REGENERATION SECTORIELLE ET L'ACCROISSEMENT DES ECARTS DE PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX ADVERSAIRES

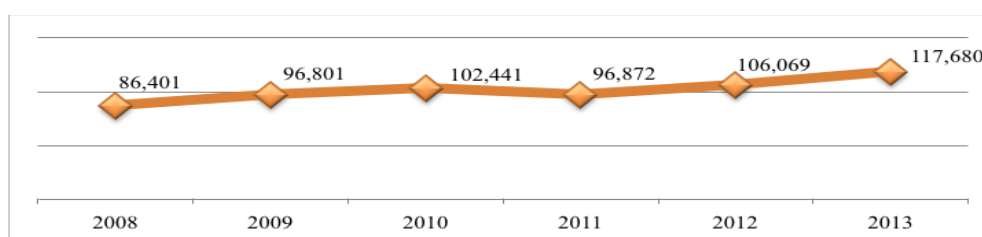
Figure N°4: Evolution du chiffre d'affaires de DDA en DA



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le Département des finances et de la comptabilité de DDA.

L'introduction des manœuvres inédites poursuivies par DDA a provoqué une rupture avec les pratiques existantes des concurrents dans le secteur des PLF. Le traitement des données laisse entendre que la firme a bien su récolter les fruits de cette remise en cause des règles établies. L'image ci-dessus atteste que le chiffre d'affaires, a augmenté de 70.72% comparé à 2008. Les ventes ont évolué de 36.20% (cf. graphique suivant). L'analyse des chiffres avancés dans les des deux diagrammes font dégager une croissance importante des montants des ventes en comparaison de celle de la production. Ce qui révèle une grande estimation des produits de DDA par le client et la réussite de l'introduction des articles plus onéreux à celles de la concurrence. En outre, ces fruits issus de cette régénération sectorielle ont permis à DDA de creuser l'écart de performance vis-à-vis de ses adversaires, qui s'explique par la création d'un boom de qualité considérable par rapport aux produits des rivaux, et particulièrement ceux du Soummam, qui se traduit par l'acquisition d'une bonne réputation à l'échelle nationale auprès des consommateurs, répandant une image de qualité et de meilleure saveur.

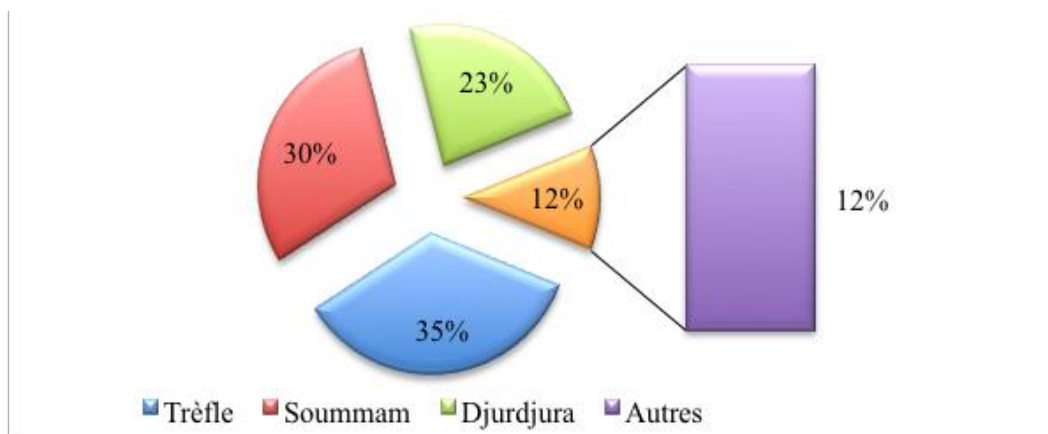
Figure N°5: Progression du Chiffre d'affaires de DDA en quantité (T/an)



Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par le Département des finances et de la comptabilité de DDA.

2.3.2. PASSIVITE ET ABSENCE D'AGRESSIVITE

Figure N°6 : Part de marché de l'entreprise Trèfle par rapport à ses concurrents en 2002



Source : Document interne de l'entreprise Trèfle

Comme le témoigne la fig. ci-dessus, 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 le changement. Mais la réalité est toute autre, avec l'ouverture du marché algérien et l'entrée des nouveaux concurrents nationaux et internationaux, un nouveau terrain d'expression, et à explorer, a émergé. Face à ces nouveaux enjeux, Trèfle doit se repositionner afin de faire face à ces nouveaux défis. Cependant, la politique de la firme s'est focalisée sur le contentement de faire ce qui a été toujours fait sans jamais le remettre en cause. Cette inexistence d'initiation de remise en cause a empêché d'avoir une approche précise et novatrice. On peut résumer les raisons de cette situation par les trois principaux éléments suivants :

- Le manque d'entreprendre des actions perturbatrices : réellement, Trèfle est considérée comme une entreprise qui suit le mouvement du marché, 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 l'impact souhaité, que ce soit sur le marché ou sur le consommateur. Cette implication est due au fait que l'entreprise n'a pas pu faire face aux politiques perturbatrices menées par les concurrents dans le secteur, qui sont beaucoup plus avancées notamment, en terme d'offre apportée aux clients.

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

Tableau N°4 : Réactions de l'entreprise Trèfle suite aux actions des concurrents

Année	Description de la réaction	L'impact de la réaction
2004	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 dans l'entreprise Müller (une entreprise laitière en Allemagne).	Tous ces produits n'avaient pas eu l'impact souhaité. Trèfle n'a pu faire face aux nouveautés introduites par les rivaux qui sont beaucoup plus avancés.
2005	L'entreprise a mis sur le marché un nouveau produit sous le nom de « Charbette », c'est une boisson à base de citron. Ce produit d'origine algérienne a été développé par des artisans dans des sachets sans aucune qualité.	
2008	Lancement de « Mhelbi », un produit très connu à l'Est de l'Algérie (Constantine) et au centre (Blida). C'est un mélange de « riz et lait » qui est fait spécialement durant le mois de Ramadan. Ce produit a été proposé par le Directeur de R&D, l'objectif de cette nouvelle composition 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.

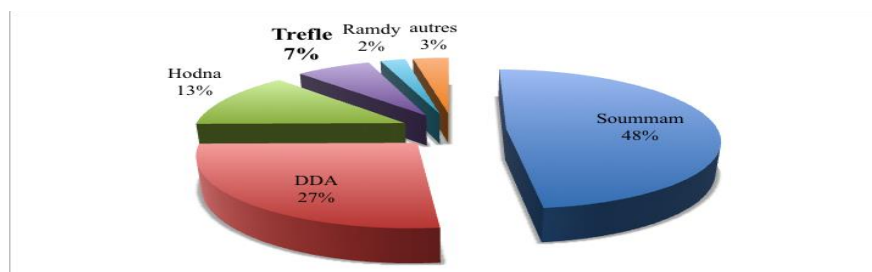
- Absence de soutien aux actions perturbatrices en terme de communication : le Directeur de Recherche et Développement été surpris, au cours d'un entretien, par la politique de la Direction qui semblait à certain temps encourager les nouveautés apportées par la fonction d'innovation, cependant l'acte n'a pas accompagné la déclaration. En effet, en dépit des propos soutenant l'innovation, le lancement des nouveaux produits n'a pas bénéficié d'aucun budget de communication, ce qui a engendré l'absence totale d'accompagnement pour les nouvelles offres apportées aux clients : *« c'est énigmatique, à la fois, on nous exigeait de produire plusieurs nouveautés toutefois, la totalité des facteurs n'étaient pas regroupés, dont notamment les facteurs de communication, qui se trouvait inexistant. Nous avons lancé le brassé aux fruits light avec 0 % de matière grasse, ce produit a duré seulement 3 ans sur le marché (2005-2008), malheureusement, il a été retiré à cause de l'absence d'accompagnement marketing..... Ainsi, l'entreprise a mis sur le marché en 2008 CRACOLA c'est un brassé aux fruits avec des biscuits au chocolat à l'intérieur. Cette offre a également été écartée. Tous ces produits ont été lancé sans aucun accompagnement publicitaire..... c'est absurde, aucun facteur apte qui pouvant réellement encourager l'innovation ».*

En dépit de la détention d'un portefeuille important en terme de ressources et de compétences (la plupart des salariés de Trèfle étaient des ex-travailleurs de DDA), ces omissions totales de soutien à la démarche de perturbation au sein de l'organisation ont entraîné, dans les années qui suivent, une chute de la position concurrentielle de la firme où elle est passée de la première à

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

la quatrième position, Soummam en première position suivie par Danone et Hodna comme en témoigne la figure ci-après.

Figure N°7 : Répartition des parts du marché dans le secteur du yaourt

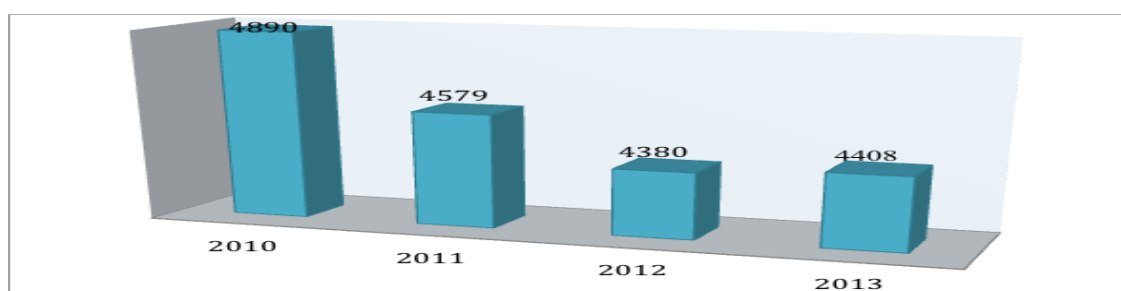


Source : Etabli par nos soins à partir des chiffres d'affaires des firmes réalisés en 2015.

- Lenteur d'ordre du timing pour créer l'évènement concurrentiel : les entreprises dans le secteur des PLF 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 se positionner le premier sur le rayon. En terme de distribution, la politique menée par Trèfle marque l'attachement aux anciennes pratiques et partagent des caractéristiques d'une politique dépassée via le recours à des manœuvres traditionnelles de distribution. Le Directeur Logistique interpelle sur le rôle des systèmes modernes de distribution et pressent une influence du service commercial sur certaines décisions stratégiques : « *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..... on se bat contre nos adversaires et contre le temps.* »

Corollairement, la vision traditionnelle statique des politiques commerciales poursuivies par Trèfle a créé un divorce absolu avec les évolutions concurrentielles inédites menées dans le secteur en terme de distribution, ce qui a engendré une position concurrentielle défavorable que certains de nos répondants n'hésitent pas à qualifier de dépassée, ce qui semble avoir une conséquence nuisible sur ses ventes comme le met en évidence le graphique ci-après.

Figure N°8 : 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.

MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.

La figure ci-dessous montre que les ventes de l'entreprise sont en nette décroissance, les quantités vendues ont diminué de -11.75% par rapport à 2010 et de -12.60% par rapport à 2012. Il en est de même pour le chiffre d'affaires, qui a baissé d'un taux de -9.85% durant la période 2010-2013 (voir fig. ci-dessus).

Figure N°9 : 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.

L'inertie et les attitudes défensives ont généré une régression nuisible à tous les niveaux de la firme. De ce fait, elle a été noyée par des concurrents récents dans le secteur des PLF alors qu'elle était leader. Par ce fait, début juin 2015, Trèfle a rétrocédé toute l'activité de yaourt au bénéfice de DDA, elle se focalisera, d'ores et déjà, sur les segments des jus de fruits, boissons lactées et des fromages.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de montrer que les manœuvres perturbatrices étaient un choix performant pour les firmes installées. Ensuite, afin de contribuer au développement d'une telle démarche stratégique, nous avons cherché à exposer les principaux travaux dans la littérature sur cette thématique, faisant une comparaison entre les auteurs qui défendent la perturbation des règles du jeu concurrentiel et ceux qui sont contre. Ainsi, des ambitions stratégiques de la perturbation pour les firmes établies ont été déduites et appliquées par ailleurs sur la firme offensive.

En étudiant l'industrie des produits laitiers frais, à travers le cas de deux entreprises établies, il a été possible d'aboutir à des réponses au dilemme de l'inertie et de la perturbation des conditions concurrentielles préétablies. Après avoir évalué les manœuvres stratégiques adoptées par les firmes étudiées, des enseignements sur les implications des choix stratégiques adoptés au sein du secteur ont pu être dégagées. En effet, l'analyse des deux études de cas nous a montré que l'entreprise perturbatrice DDA a bénéficié d'une performance en termes de bénéfices, chiffre d'affaires et d'être leader dans le segment du Bifidus, et de dominer via le système de distribution. Cependant, Trèfle qui a préféré l'inertie a eu comme effet une détérioration générale de sa croissance, ce qui a engendré son absorption par la firme agressive DDA et sa disparition du secteur malgré qu'elle fût le premier producteur national de yaourt. Ce qui confirme la performance des stratégies perturbatrices pour les firmes installées. D'après les résultats obtenus des cas étudiés, force est de constater, que la firme existante a intérêt à transgresser les conditions concurrentielles et ne pas se contenter d'imiter l'existant.

Pour conclure, un ensemble de directives stratégiques, centrées sur le changement et le mouvement radical, a été énoncé de la part du Directeur Logistique de la firme Trèfle. Ces recommandations constituent des enseignements à suivre à l'avenir et pourrait être une piste à privilégier afin d'apporter de nouveaux schémas de pensée, de nouvelles pratiques pour l'ensembles des firmes, notamment les firmes installées, et qui sont comme suit :

- 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, tester et découvrir (à condition que le nouveau produit ne phagocyte pas un autre produit de la gamme de l'entreprise).
- Changer radicalement de maquette en réduisant le volume du pot de l'étuvé et du brassé de 5%, identique au petit format des marques internationales.

**MUTATIONS ET MOUVEMENTS : QUELLE STRATEGIE GAGNANTE DANS UN
ENVIRONNEMENT TURBULENT ? UNE ANALYSE DE DEUX ACTEURS ALGERIENS INSTALLES À
LA LUMIERE DE LEURS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES.**

- Rénovation du packaging versus concurrence en termes 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, c'est cette catégorie qui décide de l'acte d'achat.

BIBLIOGRAPHIE

- BARNEY J.B. (1991)**, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*", 17, 1, pp.99-120.
- MOINGEON B., LEHMANN-ORTEGA L. (2006)**, "Strategic Innovation: how to grow in mature markets", *European Business Forum*, 24, pp.50-54.
- CHEN M-J, MAC MILLAN IAN C. (1992)**, "Non response and delayed response to competitive moves: the role of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, 35, 3, pp.359-370.
- MARKIDES C. (2009)**, "Pourquoi les entreprises existantes ne devraient pas créer de rupture", *Revue française de gestion*, 7, 197, pp.175-184.
- CRAIG T. (1996)**, "The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development", *Organization Science*, 7, 3, pp.302-321.
- KIM W.C., MAUBORGNE R. (1999)**, "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, 77, 1, pp.83-93.
- D'AVENI R. (1995)**, *Hypercompétition*, Vuibert, Paris. (1994 pour l'édition originale, The Free Press).
- METAIS E., DAUCHY D. ET HOURQUET P.G. (2009)**, "Les leviers de la déconstruction stratégique : Le cas Logan", *Revue française de gestion*, 7, 197, pp.147-162.
- FERRIER W. (2001)**, Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness, *Academy of management Journal*, 44, 4, pp.858- 877.
- KACI M. ET SASSI Y. (2007)**, Industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle, *rapport ED pme*.
- MAKADOK R. (1998)**, Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19, 7, pp.683-696.
- AUREGAN P., TELLIER A. (2009)**, La modification des règles du jeu sectoriel, *Revue française de gestion*, 7, 197, pp.128-145.
- PENROSE E. T. (1959)**, The Theory of the Growth of the Firm, New York, John Wiley.
- ROMELAER P. (1998)**, Les règles dans les organisations, in J. Thépot (Coord.), Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision, Vuibert, Coll. Fnege.
- ROY P. (2005)**, "Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue française de gestion*", 31, 155, pp.97-116.
- RUHLI E. (1997)**, "The concept of hypercompetition : a new approach to strategic management in large multinational firms", *Strategic Change*, 6, pp.377-390.
- Smith K.G., Ferrier W.J. & Ndofor H. (2001)**, Competitive Dynamics Research : Critique and Future Directions, In M. A. Hitt, Freeman R. E. & Harrison J. S. (Eds) The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford : Blackwell Publishers Ltd.
- WERNERFELT B. (1984)**, "A Resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 2, pp.171-180.
- PORTER M. (1982)**, "Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", Économica, Paris.
- GARDA R. ET MARN M. (1994)**, "Comment échapper à la guerre des prix", *L'Expansion Management Review*, 72, pp.6-13.
- GARUD R. JAIN S. AND KUMARASWAMY A. (2002)**, "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards : The case of Sun Microsystems and Java". *Academy of Management Journal*, 45, pp.196-214.
- SCHUMPETER J. A. (1934)**, The theory of economic development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- DEMIL B., LECA B. ET NACCACHE P. (2001)**, Le temps de la stratégie : l'institution temporelle, moyen de coordination, *Revue française de gestion*, 132, pp.83-94.