

## DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE ET PERTURBATION STRATEGIQUE: APPROCHES ET DYNAMISME DES FAITS

**Dr. LAADJAL Adala**

Maître de conférences «A », Université de Mostaganem, Algérie

Email : adj\_adala@yahoo.fr

**CHEMMA Nawal**

Doctorante, Université de Tlemcen, Algérie

### ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between the new behavioral approaches to competition and disruptive strategies, through the mobilization of the most recent work on the theme of the competitive dynamics (which is in our opinion a decisive way in the strategic choices of business performance), this research is the subject of an original strategic approach of strategic disruption, which is to redefine the rules of the competitive game in depth to override a new game which only the disturber is a beneficiary. This research is an essential support to assist managers who wish opted for this type of strategy, its management; its sources, its challenges and its development in general have been well detailed. They appear as a universal of challenging research that has yet to be developed.

**Key words:** Behavioral approaches, disruptive strategies, competitive dynamics, strategic choice.

### RESUME

Cette étude a pour objectif d'explorer la relation entre les nouvelles approches comportementales de la concurrence et les stratégies perturbatrices, à travers la mobilisation des travaux les plus récents sur le thème de la dynamique concurrentielle (qui constitue selon nous un moyen déterminant dans la performance du choix stratégique des entreprises), cette recherche a fait l'objet d'une démarche stratégique originale celle de la perturbation stratégique, qui consiste à redéfinir en profondeur les règles du jeu concurrentiel afin de substituer un nouveau jeu dont seul le perturbateur est bénéficiaire. Cette recherche constitue un appui essentiel pour aider les managers qui souhaitent opter pour ce type de stratégie, son management, ses sources, ses enjeux et son développement en général ont été bien détaillés. Elles apparaissent comme un univers de recherche stimulant qui reste encore à développer.

**Mots clés :** Approches comportementales, les stratégies perturbatrices, la dynamique concurrentielle, choix stratégique.

### Introduction

*« 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)<sup>1</sup>

De nos jours, les entreprises vivent dans une période de crise économique aiguë, la vitesse des évolutions de l'environnement et celles des clients en particuliers évoluent d'une manière effrénée, et les changements sont de plus en plus importants. Face à ces enjeux, plusieurs approches en stratégie ont vu le jour, défendant un héritage par rapport aux travaux des économistes de l'école de Vienne tels que Schumpeter ou Kirzner. 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 de jeu, au risque de s'essouffler à répliquer les stratégies,

<sup>1</sup> Traduction dans « Les stratégies du soleil levant », Harvard L'Expansion, 1990.

### **LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

manœuvres, tactiques et outils de leader du marché. En le faisant, les entreprises se focalisent sur des améliorations incrémentales portant sur les coûts et/ou la qualité, elles ont fini par poursuivre des stratégies similaires, ce qui les conduit à une impasse concurrentielle. Les produits deviennent des commodités, les guerres de prix se développent et les marges se réduisent.

A cet effet, l'enjeu majeur pour la firme n'est donc 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 qualifié dans notre travail par « la perturbation stratégique ». A notre connaissance, très peu de travaux en management stratégique s'intéressent à cette nouvelle forme de stratégie. Ce travail vise donc à combler une partie de ce besoin de recherche en y contribuant grâce à la mobilisation du courant de la dynamique concurrentielle. 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. ».

L'objet de notre recherche s'est ainsi construit autour de la compréhension de comment la dynamique des comportements concurrentielles entre acteurs les orientent à suivre une perspective stratégique perturbatrice des règles du jeu concurrentiel. Ce travail 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. Afin de suggérer des éléments de réponse à cette problématique, ce travail se propose d'examiner les trois questions suivantes :

- Comment expliquer le lien qui existe entre la performance du choix stratégique des entreprises et la dynamique de la rivalité concurrentielle ?
- En économie contemporaine, un comportement d'initiation des actions concurrentielles et des attitudes perturbatrices du statu quo sont-elles des démarches stratégiques performantes ?
- En quoi la coopération permet la réussite de la perturbation stratégique ?

A partir d'une revue de la littérature, nous présenterons dans un premier temps l'état de la recherche sur le courant de la dynamique concurrentielle, nous nous attacherons à identifier les travaux les plus récents sur ce thème. Ensuite sur la base des théories consacrées aux approches comportementales, une démarche stratégique sera distinguée celle de la perturbation stratégique. Nous préciserons les fondements de cette stratégie, son management, ses sources, ses enjeux et son développement en général. Après quoi, nous proposerons un approfondissement dans les stratégies relationnelles en se basant toujours sur le courant de la dynamique concurrentielle, à travers notamment l'étude des trois niveaux d'analyses: concurrence multimarchés, les industries de réseaux et la concentration industrielle ce qui nous permettra enfin de déboucher vers une autre étape : celle de positionner la perturbation stratégique entre le destin individuel et le destin commun (l'approche coopérative).

### **1. Dynamique concurrentielle et choix stratégique :**

Deux approches complémentaires sont à la base de l'analyse des relations concurrentielles entre les entreprises sur un marché : l'analyse structurelle et l'analyse comportementale. L'approche statique de la concurrence (Porter 1980) se veut principalement descriptive. Elle permet de délimiter l'espace concurrentiel mais sans pour autant aborder les jeux de la concurrence d'une manière directe et explicite. Les insuffisances du niveau d'analyse découlant de cette approche ont entraîné l'émergence d'une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels qui intègre plus nettement les intentions stratégiques qui animent les entreprises et les règles du jeu concurrentiel <sup>1</sup>. Dans ce deuxième courant de pensée, qu'il est possible de faire remonter à Adam Smith, ce sont les comportements des firmes qui vont déterminer le degré de rivalité concurrentielle. 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.

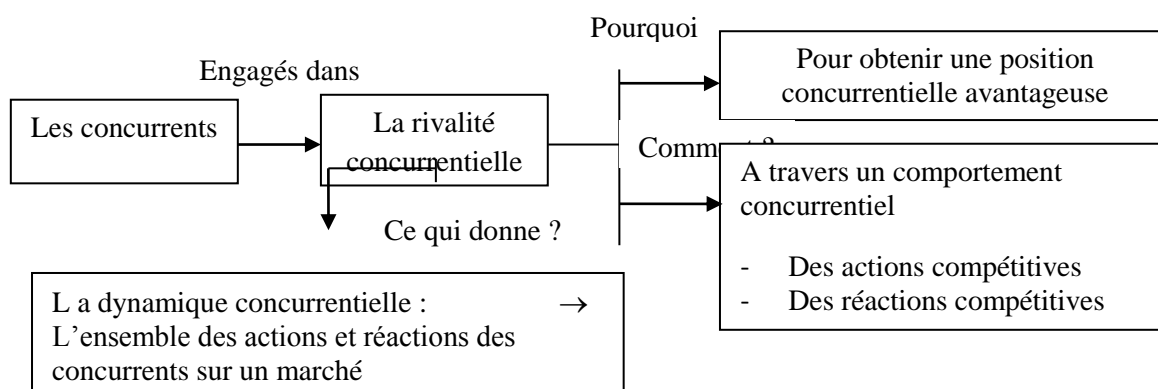
L'émergence du courant de la dynamique concurrentielle à été soutenu par plusieurs chercheurs en stratégie dont notamment MacMillan et al. (1985). Dans cette nouvelle approche, on considère que la

<sup>1</sup> Rocher S. et Mathé J-C., « 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, vol. 4, n°10, 2006, p.5.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

concurrentielle 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 marché (cf. figure ci-dessous)<sup>1</sup>.

*Figure 1. La dynamique concurrentielle*



Source: Traduit de CHEN M-J., "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 1996, p.120.

La littérature sur la dynamique concurrentielle nous a permis de dégager trois niveaux d'analyse : la dyade action/réaction, la concurrence entre firme leader et firme challenger et l'évènement concurrentiel.

C'est à ce premier niveau - la dyade Action/Réaction - que se produit l'engagement réel de la concurrence, où les firmes adoptent leurs stratégies, testent leurs talents et leur capacité de défendre leur réputation<sup>2</sup>. Ainsi, plusieurs travaux montrent l'intérêt de la dyade Action/Réaction pour la prédiction des réactions des concurrents puisque dans les environnements contemporains anticiper le comportement d'une entreprise répondante est une question qui émerge parmi les préoccupations majeures des managers. D'une manière 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 imprévisibles<sup>3</sup>.

Le deuxième niveau d'analyse - l'analyse de la concurrence au niveau de l'évènement concurrentiel - s'intéresse à la concurrence au moyen de l'étude d'évènement et cherche à explorer l'effet des actions stratégiques sur la performance de la firme (via le cours des actions boursières). Lee et al. (2000) ont effectué une étude empirique pour évaluer l'impact d'un produit nouvellement lancé sur la performance mesurée au moyen du délai d'engagement, de l'ordre de réaction et de l'imitation. Les résultats majeurs trouvés ont mis l'action sur l'importance du timing et de l'ordre des mouvements et ont indiqué que les réactions du rival savent la durabilité des avantages du «premier entrant». 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 produits<sup>4</sup>.

Le troisième niveau d'analyse - L'analyse de la concurrence au niveau de firme leader/firme challenger - vise à éclairer les tensions concurrentielles existant entre une firme leader et une firme challenger

<sup>1</sup> Hannachi M., « 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.

<sup>2</sup> Borchani S., « 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.3.

<sup>3</sup> Roy P. et Le Roy F., « Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p.5-6.

<sup>4</sup> Bensebaa F., « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », revue de Finance Contrôle Stratégie, université de Marne-la-Vallée, France, vol. 6, N° 1, 2003, p.19-20.

### LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal

et à prédire la nature de leur interaction. Chen (1996) souligne que l'interaction 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)<sup>1</sup>. Le modèle a été testé sur 17 compagnies aériennes américaines. Les résultats trouvés 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. L'entreprise innovatrice serait mieux motivée et plus disposée à atténuer le risque d'être reléguée 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 ne parvienne à consolider sa position<sup>2</sup>.

L'analyse des différents niveaux de la dynamique concurrentielle nous a permis de comprendre que : l'avantage concurrentiel dépend de la rapidité des interactions concurrentielles, les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent les initiatives d'entreprendre des actions concurrentielles contre leurs rivaux. A ce sujet, selon d'Aveni (1995) l'hypercompétition pousse les marchés vers une concurrence accrue, dans laquelle l'avantage, désormais précaire, va à ceux qui transgressent les règles et déstabilisent leurs adversaires. Les entreprises les plus compétitives ne sont pas celles qui évitent l'affrontement, mais celles qui sont les plus agressives vis à vis de leurs concurrents, en introduisant des nouveaux produits et des nouvelles techniques de production<sup>3</sup>. 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. Être plus agressif que ses concurrents en perturbant les règles du jeu concurrentiel est désormais le seul moyen de rester viable et d'acquérir des parts de marché<sup>4</sup>.

## 2. La perturbation stratégique :

### 2.1. Le déverrouillage d'un marché : transgression des règles du jeu concurrentiel

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 : « 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, définis comme une « *sorte unique sur ce qu'il est possible ou impossible de faire sur un marché* ». Loin d'être des données qui s'imposent de manière immuable, les règles sont des constructions sociales, des « phénomènes naturels » susceptibles d'évoluer. Le déverrouillage de 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 établies. Mais la transgression de ces règles n'est pas l'apanage des nouveaux entrants, même les firmes installées, voire dominantes, peuvent se lancer dans telles stratégies dans l'espoir d'asseoir leur position concurrentielle, voire de la renforcer. Le 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 domination<sup>5</sup>.

Pour ce faire, 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 que dépend des autres. Il s'agit, plutôt, de reconfigurer le marché pour dégager de nouvelles perspectives de développement encore non explorées, l'offre apparaissait fondamentalement « en rupture » avec l'existant : « *s'attaquer aux leaders établis dans un secteur conduit généralement à la faillite [si] certaines entreprises*

<sup>1</sup> Hannachi M., op.cit, p.53-54.

<sup>2</sup> Borchani S., op.cit, p.8-9.

<sup>3</sup> Bourkha B., *L'hyperimitation « un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas du secteur bancaire marocain »*, XXIe conférence de l'AIMS, 4, 5 et 6 juin, Lille, 2012, p.5.

<sup>4</sup> Le Roy F., « *Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle* », Septième Conférence de l'AIMS, UCL, IAG, Louvain la Neuve, Belgique, 1998, p.2.

<sup>5</sup> Aurégan P. et al., « *L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?* », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 10, n°4, 2007, p.4.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

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 »<sup>1</sup>.

La perturbation stratégique s'inscrit dans cette vision, elle consiste à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel à travers la modification partielle du business model. Cette stratégie est facile à mettre en œuvre soit pour un nouveau entrant ou pour une entreprise déjà installée, et si on l'a comparé avec la stratégie de rupture on trouve que cette stratégie est réservée 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<sup>2</sup>. Le tableau 1 offre plusieurs exemples empiriques des stratégies perturbatrices.

**Tableau 1. Exemples empiriques sur les stratégies de perturbation**

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 P., « Comment changer les règles du jeu concurrentiel », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p.5.

## 2.2. Quel management de la perturbation stratégique :

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. Certains auteurs comme Knight (1967) met en lumière que la majorité des changements induits par l'innovation résultent d'une succession de petites modifications, souvent non remarquées. Concrètement dans le cadre de l'expérimentation stratégique,

<sup>1</sup> Asselineau A., « au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation, stratégique », journée de recherche sur l'entrepreneuriat et Stratégie, Bordeaux, 2008, p.2.

<sup>2</sup> Lehmann-Ortega L. et Bourdon L., « l'innovation stratégique : caractérisation, typologie et apports des systèmes d'information aux stratégies perturbatrices et de rupture », Journée de recherche de l'AIM Association Information et Management sur « Innovation et Systèmes d'Information », 2006, p.11-12.

### **LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

l'idée consiste à confronter la stratégie perturbatrice à une partie du marché (géographique ou type de client) et peut s'assimiler à un test. 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 stratégie<sup>1</sup>.

Quels sont alors les facteurs qui vont permettre de développer ce type de stratégie ? L'introduction d'une perturbation des règles du jeu concurrentiel par une firme est favorisée par plusieurs facteurs. Au niveau externe, 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. 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'offensive<sup>2</sup>.

Au niveau interne, 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 est la reproduction du passé. Il serait nécessaire de mettre en place, de façon délibérée, une culture qui consisterait en une attitude de questionnement permanent. Ensuite, plusieurs auteurs considèrent comme primordiale la créativité et le management décentralisé. 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. Enfin, 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 concurrents<sup>3</sup>.

On peut se demander ensuite quelles sont les effets de la perturbation stratégique pour l'acteur qui opte pour cette stratégie ?

Le premier effet engendré par la manœuvre, notamment en termes de gains pour la firme perturbatrice 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. Dès lors, le premier entrant peut espérer opérer une préemption des fruits de la régénération sectorielle. 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'ancien. 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 normes. Cet effet d'éviction permet aux tenants des nouvelles règles du jeu de renforcer leur poids sur le marché<sup>4</sup>.

### **2.3. Les sources de la perturbation stratégique : créer un nouvel espace stratégique**

L'idée centrale des stratégies perturbatrices consiste à construire de nouveaux espaces inexploités (stratégiques), espace dans lequel la demande est à créer, en adoptant une vision « reconstructionniste ». Certains auteurs dans une littérature plus récente et souvent plus « managériale »

<sup>1</sup> Schoettl J.M., « La révolution à petits pas pour une relecture du cas Ikea », Revue française de gestion, N°197, 2009, p.169-171.

<sup>2</sup> Roy P., op.cit, p.5.

<sup>3</sup> Le Roy F. et Yami S., « 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.

<sup>4</sup> Roy P., « de l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel », Revue de Finance Contrôle Stratégie, Université de Montpellier 1, vol 10, n° 3, 2007, p. 144-147.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

conçoivent l'innovation perturbatrice comme une innovation portant sur le «business model»<sup>A</sup>. A cet effet, La stratégie perturbatrice consiste pour l'entreprise de construire un nouveau espace stratégique à travers la construction d'un nouveau business modèle sur l'un des deux axes suivants : une modification radicale de la valeur pour le client (correspond à une rupture produit/marché), un réaménagement radical de l'architecture de valeur (correspond à une rupture process) 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<sup>1</sup>.

Selon le premier axe «la modification 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, 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 dont il aura besoin demain<sup>2</sup>.

Ceci permet à l'entreprise non seulement de 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. 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 illimités<sup>3</sup>. Le deuxième axe « La modification de la chaîne de valeur de l'entreprise » est moins explorée dans les travaux sur l'innovation perturbatrice, nécessite une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise. Le principe est de repenser la chaîne de valeur au sens large. Cette démarche peut aboutir soit à réaliser différemment une étape de la chaîne de valeur (modifier radicalement son mode de production ou de distribution), soit à réorganiser ces étapes, voire en supprimer ou en ajouter certaines. Il s'agit alors d'intervenir sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur<sup>4</sup>.

Pour mieux comprendre ces deux axes, le tableau 2 recense quelques firmes qui ont réussi l'introduction d'une perturbation stratégique à travers la création des nouveaux business model.

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

<sup>1</sup> Schoettl J.M., « rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique sur les Stratégies de Rupture, 2005, p.7.

<sup>2</sup> Lehmann-Ortega L. et Schoettl J-M., « Stratégie perturbatrice fondée sur la connaissance client : Le cas de La Plateforme du Bâtiment, - Saint Gobain Distribution- », 13ème Conférence internationale de Management Stratégique Normandie, Vallée de Seine Le Havre, Centre de Commerce International, 2004, p.2-3.

<sup>3</sup> Asselineau A., « Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce », Association Internationale de Management Stratégique et AIREPME, Groupe ESSCA, Angers, 2008, p.7

<sup>4</sup> Lehmann-Ortega L. et Schoettl J-M., op.cit, p.4-6.

**Tableau 2. Exemples empiriques de la création de nouveaux business model issus de la perturbation stratégique**

Exemple	Secteur ciblé	Offre recomposée	Architecture de valeur	Equation de profit
IKEA	Meuble (niche du public jeune urbain)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meubles « plats », à monter soit même</li> <li>- Bois nordiques</li> <li>- Disposition des meubles en « espaces de vie »</li> <li>- Très grands magasins périurbains</li> <li>- Catalogue de vente à distance très richement illustré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception centralisée en Suède</li> <li>- Direction générale omniprésente (I. Komprad, fondateur)</li> <li>- Forte intégration de la chaîne de valeur</li> <li>- Production délocalisée en Europe Centrale et Orientale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bas coûts salariaux (par délocalisation de la production)</li> <li>- Conseils et négociation de vente remplacés par le libre service</li> <li>- Enlèvement, livraison à domicile et montage reportés sur le client final</li> <li>- Vente directe</li> </ul>
WII de Nintendo	Consoles de jeu (marché existant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refus de la fuite en avant technologique, mais création des « détecteurs de mouvement ».</li> <li>- Cible large, familiale, non limitée aux habituels clients de ce marché</li> <li>- Offre diversifiée à des applications à but autre que ludique (fitness, formation ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception intégrée de la console et des premières applications de jeu</li> <li>- partenaires de conception de nouveaux jeux et applications</li> <li>- Distribution ouverte et hyper-marché, grandes surfaces spécialisées et e-commerce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage des investissements (capitaux engagés) et de la VA entre le concepteur (firme-réseau), les créateurs d'applications et les distributeurs.</li> <li>- Valeur supplémentaire perçue par la clientèle du fait des applications plus larges.</li> </ul>
Ryanair	Vols aériens (« low cost »)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de base épurée, limitée à l'attribut central de la demande : le « vol sec »</li> <li>- Offre « freemium » de tous les services ajoutés (billetterie, règlement, bagages, repas, boissons, duty free ...)</li> <li>- Avions moyen courrier reconfigurés pour en augmenter le nombre de sièges</li> <li>- choix de nouveaux aéroports</li> <li>- maximisation des rotations (navettes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat avec des aéroports de province assez proches des grandes villes</li> <li>- Incitation à la création de navettes terrestres des grandes villes vers ces aéroports.</li> <li>- Forte externalisation des fonctions support.</li> <li>- Report de l'émission des billets, de la gestion des bagages sur les clients (suppression des coûts afférant).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aéroports bon marché (Beauvais, Dinard ...)</li> <li>- Personnel formé par les concurrents (expérimentés, seniors), moins payés que ceux des grandes compagnies, moins nombreux et travaillant plus (polyvalence, rotations, horaires, productivité)</li> <li>- Vente directe en ligne, pas de réseau de distribution physique.</li> </ul>

Source : Traduit de Buzzavo L., "Strategy innovation as business model reconfiguration", Department of Management, University of Venice, Italy, 2012, p.24.

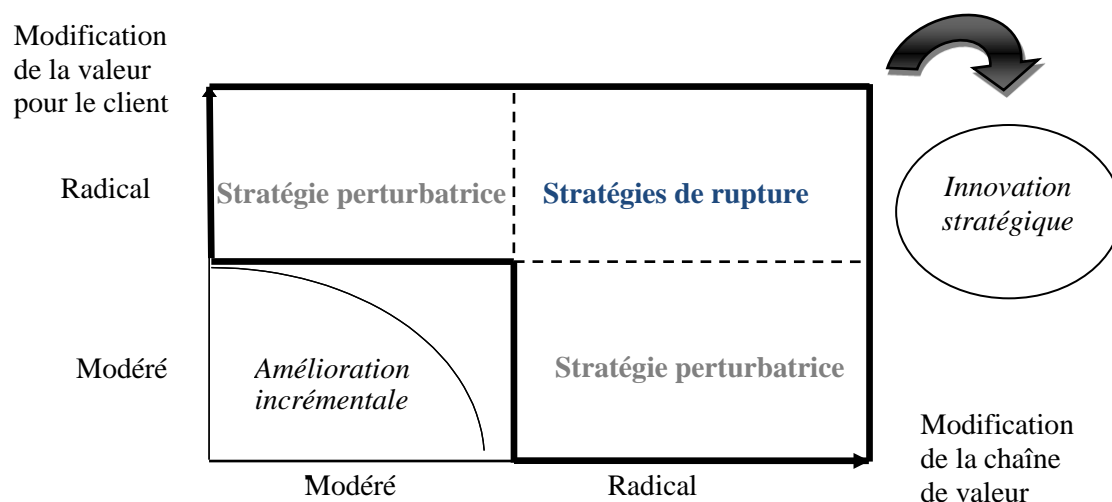
D'une manière générale, la stratégie perturbatrice est une introduction réussie dans un secteur d'un modèle économique nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client ou de l'architecture de valeur. C'est-à-dire sur l'un des deux axes. Ainsi, pour qu'il y ait rupture, 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



**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

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 stratégique<sup>1</sup>. La figure ci-dessous permet de bien distinguer les améliorations incrémentales de la perturbation et de la rupture.

**Figure 2. Innovation de rupture et innovation perturbatrice**



Source: Asselineau A., op.cit, p.5

### **3. La perturbation stratégique entre destin individuel et destin commun :**

#### **3.1. Perturbation stratégique et coopération : une nouvelle idée pour un nouveau paradigme :**

Actuellement on assiste à l'émergence de nouvelles pratiques qui prennent de plus en plus d'ampleur dans les réalités stratégiques des firmes, comme en témoignent de nombreux exemples suivants: NEC<sup>B</sup> coopère avec des concurrents comme Honeywell, Siemens ou Northern Telecom dans la R&D<sup>X</sup>, Philips et Sony collaborent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD, tout en se concurrençant de façon agressive sur d'autres produits et marchés. Toutes ces entreprises rivales impliquent davantage de coopération tout en maintenant un niveau d'agression élevé. Ce constat nous amène à avancer que dans les environnements actuels, l'interdépendance s'impose aux firmes et crée de fait des intérêts collectifs dépassant ceux propres à chaque firme d'où la nécessité de coexister entre destin individuel (agression) et destin collectif (coopération) (voir la figure 3). A cet effet, l'entreprise doit nécessairement co-évoluer avec d'autres partenaires même concurrents : « *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* » (Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009).

Cette stratégie qui inclut simultanément dans sa définition deux modes relationnels, la coopération et l'agression est qualifiée de stratégie de coopération. Elle ne serait pas une alternative à la rivalité mais une nouvelle forme de rivalité.

On est donc passé de l'ère d'hypercompétition (D'Aveni 1995) à l'ère d'hypercoopétition (Pellegrin Boucher 2006) où pour être un concurrent efficace, il faut être un bon coopérateur. L'hypertrophie croissante de ces

<sup>1</sup> Lehmann-Ortega L. et Bourdon I., op.cit, p.11-12.

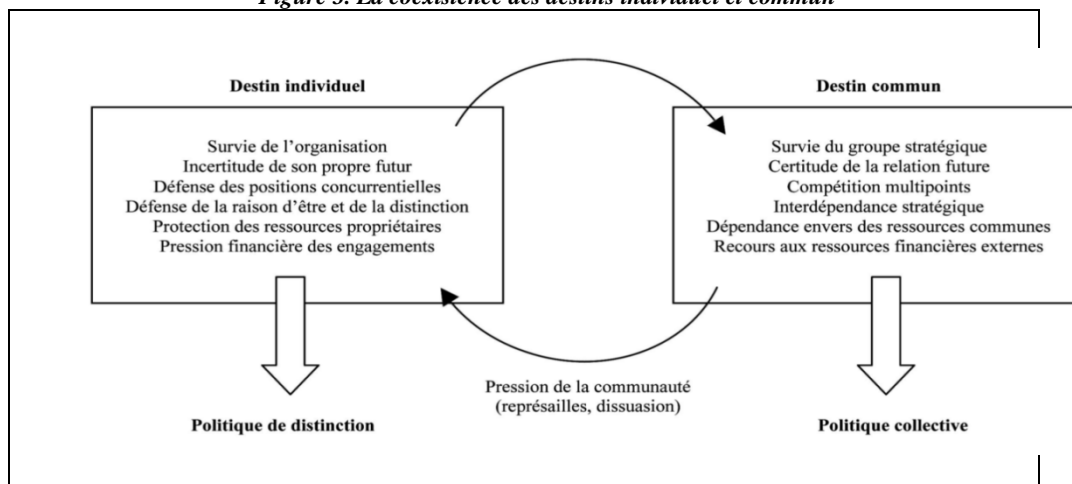
<sup>B</sup> Nippon Electric Company

<sup>X</sup> Recherche & Développement

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

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<sup>1</sup>.

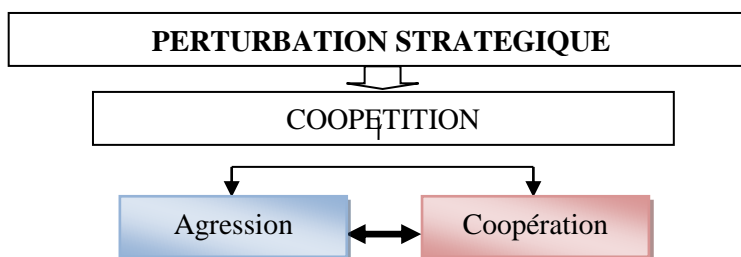
**Figure 3. La coexistence des destins individuel et commun**



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

A cet effet, Le succès de la perturbation stratégique exige aujourd'hui que les entreprises adoptent des stratégies coopératives (cf. fig. ci-dessous). Les stratégies agressives permettent aux firmes de se différencier par rapport aux autres concurrents, mais au même temps, si elle ne coopère pas avec ses concurrents, elle risque 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 coopérateurs. Au contraire, ces coopérateurs développent des projets coopératifs tout en continuant à se concurrencer tout aussi durement.

**Figure 4. Le mouvement concurrentiel de la perturbation stratégique à travers la coopération**



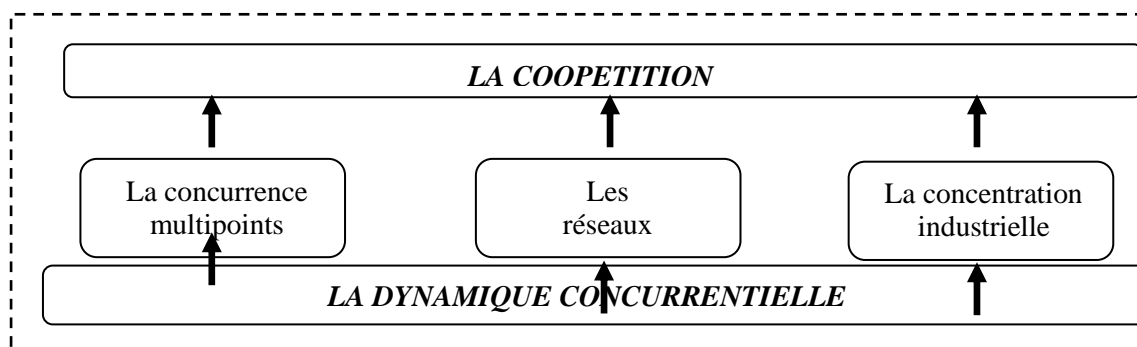
Source : Elaboré par les deux auteurs

<sup>1</sup> Pellegrin Boucher E., « *Stratégies de Coopération : Modalités et Implications, le Cas du Secteur des ERP et des Services* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 2006, p.33-35.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

Ainsi, plusieurs facteurs poussent les entreprises à adopter des relations simultanées d'agression et de coopération. Selon le courant de la dynamique concurrentielle 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, les réseaux et la concentration industrielle (voir.fig.suivante)<sup>1</sup>.

**Figure 5. Les farceurs de la coopétition selon le courant de la dynamique concurrentielle**



Source : Elaboré par les deux auteurs

Le premier facteur concerne la concurrence multipoints qui se réfère aux situations où les firmes se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément. L'intérêt accordé à cette approche est lié à l'idée que la concurrence multipoints réduit les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires<sup>2</sup>. Toutefois, beaucoup de travaux d'économistes comme Boecker et al., (1997) et Yu, Cannella (2005), Sanou (2012), considèrent que selon la théorie de la concurrence multimarchés 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 firme<sup>3</sup>. Selon ces deux approches opposées, on déduit que la concurrence multipoint encourage l'adoption d'un comportement coopétitif. Les réseaux présentent le deuxième facteur de la coopétition, actuellement les collaborations inter-firmes représentent 70% du nombre total des accords. A ce sujet, Hani et Cheriet, (2012), ont défini les réseaux comme étant: « un ensemble de relations horizontales et verticales, visant un échange de flux formels ou informels, directs ou indirects, se traduisant par des ressources partagées, un savoir-faire transmis et des technologies transférées. Ces relations évoluent dans une logique coopétitive, combinant concurrence et coopération... »<sup>4</sup>.

En effet, les réseaux sont basés sur des intérêts communs, qui se traduisent par une certaine convergence des comportements des firmes impliquées. Néanmoins, parallèlement à ces conduites collectives, chaque entreprise cherchera toujours à préserver son intérêt propre, ce qui maintient une certaine agressivité au sein du réseau. A cet effet, la coopétition semble être la pratique la plus courante au sein des réseaux avec des dosages variables des deux extrêmes du continuum « compétition- collaboration »<sup>5</sup>. Le dernier facteur qui incite à la coopétition est la concentration industrielle, elle dénote de la présence d'un

<sup>1</sup> Notre réflexion.

<sup>2</sup> Bensebaa F., « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », revue de Finance Contrôle Stratégie, Université de Marne-La-Vallée, Vol. 4, N° 2, juin 2001.

<sup>3</sup> Sanou F.H., « Les déterminants de la coopétition dans l'industrie de la téléphonie mobile », XXIe conférence de l'AIMS- 4,5&6 Juin, Lille, 2012, p.11-13.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Halloul R., « Le réseau stratégique et la concurrence illustrés par le cas M/N (Microsoft versus Netscape) », revue Innovations, vol 1, no 21, 2005, p. 202.

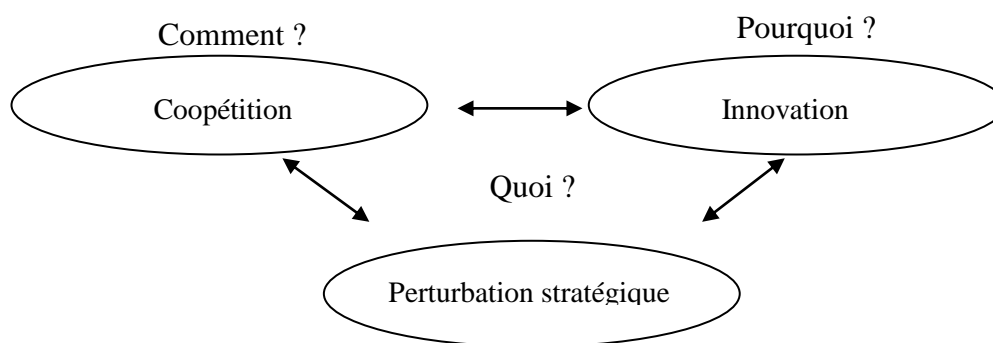
**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

pouvoir de marché dont jouissent uniquement un petit nombre de firmes. Une concentration industrielle forte (*i.e.* moins il y'a de concurrents) synonyme de situations oligopolistiques ou duopolistiques. Dans ces contextes, Roy et Yami (2006) soulignent l'existence d'une forte interdépendance unissant les firmes d'un même secteur d'activité qui peut en effet déboucher sur des comportements collusifs<sup>1</sup>. Cependant, Selon Sanou (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, les firmes seront plutôt agressives à l'extérieur de leur marché d'origine, ce qui accroîtra leur agressivité concurrentielle globale. La concentration industrielle peut donc être perçue pour les firmes comme facteur de coopération tant sur le marché focal que sur le marché global<sup>2</sup>.

**3.2. Coopétition: quelle performance de 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 précédents de la perturbation stratégique (modification radicale de la valeur pour le client et un réaménagement radical de l'architecture de valeur). Justement, l'innovation est le seul moyen qui permet aux entreprises d'introduire une perturbation stratégique et par conséquent de concrétiser ces deux axes. A cet effet, les relations coopétitives se justifient par des impératifs d'innovation, qui sert dès lors dans une vision relationnelle à long terme à la réalisation de la perturbation stratégique (cf.fig.6)<sup>3</sup>.

**Figure 6. L'interaction coopétitive innovatrice dont la réalisation de la perturbation stratégique**



Source : Elaboré par les deux auteurs

Par rapport au premier axe - la modification radicale de la valeur pour le client - la coopétition a pour objectif de favoriser l'accès à l'information sur les nouveaux besoins des clients et donc sur les nouvelles manières de produire. En améliorant la flexibilité stratégique et la capacité d'apprentissage des firmes, les relations coopétitives deviennent de plus en plus indispensables pour accompagner les entreprises à apporter toujours de nouveaux aux clients et d'offrir aux utilisateurs des produits radicalement différents compatibles avec l'évolution de leurs exigences en intégrant différentes technologies<sup>4</sup>. Le tableau ci-dessous offre une représentation 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.

<sup>1</sup> Roy P. et Yami S., « stratégie de rupture dans un oligopole, le cas des salles de cinéma », revue française de gestion, vol.8, n° 167, 2006, p.158-159.

<sup>2</sup> Sanou F.H., op.cit, p.6-9.

<sup>3</sup> Pellegrin- Boucher E. et Gueguen G., « stratégies de coopétition au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP », revue de Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n° 1, mars 2005, p.115-116.

<sup>4</sup> Le Roy F., Robert M., et Lasch F., « coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ? », Revue française de gestion, vol 3, N° 232, 2013, p.4-.6.

**Tableau 3. Exemples empiriques sur la coopération 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 game
PSA Renault	Moteurs et boîtes de vitesses automatiques
PSA Toyota	Voitures compactes (début 2005)
Opel Suzuki	Micro Monospace (Agila et Wagon R+)
Opel Renault	commercial Les véhicules légers
FIAT PSA	Monospace (FIAT Ulysse, Lancia Z, Peugeot 806) (PSA 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 Battista Dagnino G., "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.

Ainsi, par rapport au deuxième axe qui correspond à la modification radicale de la chaîne de valeur, l'entreprise n'est plus amenée à considérer les autres acteurs du réseau comme des rivaux ou comme des partenaires. Elle doit se demander quels sont les acteurs qui peuvent être ses « complémentaires », ceux qui sont capables de repenser la chaîne de valeur de l'entreprise au sens large<sup>1</sup>. Suivant ce raisonnement, plus un concurrent est dangereux, plus il est un partenaire intéressant étant donné qu'il développe des ressources similaires, ou très fortement complémentaires. Dans cette perspective, par le fait du regroupement d'un grand nombre de ressources et compétences diverses, Les stratégies coopétitives représentent un espace de partages et de complémentarités des ressources entre les firmes (innovations, activités de R&D, réductions des coûts, etc.), ce qui permettent de revisiter et de réaménager radicalement la chaîne de valeur de l'entreprise et de réaliser autrement ses étapes<sup>2</sup>.

Cependant, la mise en œuvre des stratégies de coopération et leur management sont essentiels, puisque la réussite d'une perturbation stratégique entre concurrents dépend grandement de sa gestion organisationnelle et opérationnelle. Toutefois, la coopération, qui implique l'union de deux forces opposées dans la même réalité est une source de paradoxes et de dysfonctionnements, dans le sens où les alliées ont

<sup>1</sup> Le Roy F., Robert M. et Lasch F., « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour la performance d'innovation produit en PME ? », 11<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2012, p.5.

<sup>2</sup> Prévot F., « Coopétition et management des compétences », Revue française de gestion, vol.7, n° 176, 2007, p.184-196.

### **LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

besoin de partager des ressources pour atteindre les objectifs de la coopération, mais en même temps ont besoin de protéger leur compétences centrales pour rester compétitifs. Ces tensions continues génèrent de l'irrégularité, de l'instabilité et des comportements imprévisibles, mais en même temps ils encouragent l'innovation et la créativité. A cet effet, Il ne s'agit pas de nier l'existence des forces contraires que sont la coopération et l'agression, ni de chercher à supprimer l'une ou l'autre, ni à baisser l'agression pour augmenter la coopération ou à augmenter l'agression pour baisser la coopération, mais de les maintenir en équilibre<sup>1</sup>. Le leadership managérial, le développement de la confiance et l'engagement à long terme apparaissent des facteurs critiques pour transformer ce paradoxe en source d'avantage concurrentiel plutôt qu'en une source de conflits potentiels et de dégager des effets positifs pour chaque partenaire-rival, dans le but final à atteindre les objectifs des stratégies coopératives in fine la réussite de la perturbation stratégique<sup>2</sup>.

### **Conclusion :**

Cette étude nous a permis de présenter l'intérêt du courant de la dynamique concurrentielle dans la performance du choix stratégique des entreprises. Les résultats trouvés ont montré que les approches comportementales recommandent de suivre une attitude agressive qui consiste à briser le statu quo pour saisir de nouveaux avantages et à faire de la déstabilisation de l'adversaire la principale stratégie pour rester concurrentielle. La perturbation stratégique qui a fait l'objet de cette recherche 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 cette étude justement de combler ce manque en se référant aux travaux particuliers 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 leader. Concrètement, plusieurs études empiriques témoignent son intérêt économique, il s'agit par exemple de : Amazon, Dell, IKEA, ou encore SWATCH, ZARA...etc. toutes ces 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 né en interne mais perçu comme radical d'un point de vue de 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, à travers la construction partielle d'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.

L'approfondissement dans le courant de la dynamique concurrentielle notamment à travers : la concurrence multimarchés, les industries de réseaux et la concentration industrielle, nous a permis de comprendre que les relations coopératives sont devenues les stratégies relationnelles les plus performantes entre acteurs. Elles définissent un comportement hybride incluant simultanément coopération et agression, le rapprochement de ces deux concepts a priori contradictoires marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche. De l'hypercompétition à l'hypercoopétition, dans ce nouveau contexte, la perturbation stratégique exige aujourd'hui l'adoption d'un comportement coopératif, dans lequel 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 adversaire. En effet, 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.

Il est aujourd'hui plus que jamais indispensable de comprendre que : la stratégie est un « jeu » dans lequel il est possible de modifier ou de créer des règles, l'enjeu pour l'entreprise n'est plus de limiter les perturbations dans le marché mais désormais de prendre l'initiative d'introduire pour elle et pour l'ensembles des acteurs des perturbations stratégiques bouleversant les paramètres et les facteurs-clés de succès actuels, en

<sup>1</sup> Fernandez A.S. et Le Roy F., « *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, p.5-6.

<sup>2</sup> Fernandez A.S., Le Roy F. et Gnyawali D. R., « *sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne* », Vingtième Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, p. 3-7.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

gérant simultanément son destin individuel et son destin commun à travers une approche coopérative qui constitue de notre temps un moyen au service d'un projet à la fois agressif et coopératif.

**Bibliographie :****Ouvrages:**

- Baumard P., « *Analyse Stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance* », éd : Dunod, Paris, 2000.

**Thésés:**

- Hannachi M., « *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.
- Pellegrin Boucher E., « *Stratégies de Coopération : Modalités et Implications. Le Cas du Secteur des ERP et des Services* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 2006.

**Articles :**

- Aurégan P. et al. « *L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?* », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 10, N°4, 2007.
- Bensebaa F., « *Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes* », revue de Finance Contrôle Stratégie, Université de Marne-La-Vallée, Vol. 4, N° 2, 2001.
- Bensebaa F., « *La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques* », revue de Finance Contrôle Stratégie, université de Marne-la-Vallée, France, vol. 6, N° 1, 2003.
- Buzzavo L., « *Strategy innovation as business model reconfiguration* », Department of Management, University of Venice, Italy, 2012.
- Chen M-J., « *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration* », Academy of Management Review, 1996.
- Halloul R., « *Le réseau stratégique et la concurrence illustrés par le cas M/N (Microsoft versus Netscape)* », revue Innovations, vol. 1, N° 21, 2005.
- Le Roy F., Robert M., et Lasch F., « *coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit ?* », Revue française de gestion, vol. 3, N° 232, 2013.
- Pellegrin- Boucher E. et Gueguen G., « *stratégies de coopération au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP* », revue de Finance Contrôle Stratégie, vol. 8, N° 1, mars 2005.
- Prévot F., « *Coopération et management des compétences* », Revue française de gestion, vol.7, n° 176, 2007.
- Rocher S. et Mathé J-C., « *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, vol. 4, n° 10, 2006.
- Roy P., « *de l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel* », Revue de Finance Contrôle Stratégie, Université de Montpellier 1, vol. 10, n° 3, 2007.
- Roy P. et Yami S., « *stratégie de rupture dans un oligopole : Le cas des salles de cinéma* », revue française de gestion, vol.8, n° 167, 2006.
- Schoettl J.M., « *La révolution à petits pas pour une relecture du cas Ikea* », Revue française de gestion, N° 197, 2009.

**Conférences :**

- Asselineau A., « *au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation, stratégique* », journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie » Bordeaux, 2008.
- Asselineau A., « *Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce* », Association Internationale de Management Stratégique et AIREPME, Groupe ESSCA, Angers, 2008.
- Battista Dagnino G., « *Coopération 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.
- Borchani S., « *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.
- Bourkha B., « *L'hyperimitation, un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas du secteur bancaire marocain* », XXIe conférence de L'AIMS, 4,5&6 juin, Lille, 2012.
- Fernandez A.S. et Le Roy F., « *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. et Gnyawali D. R., « *sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne* », Vingtième Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011.
- Hani M. et Cherié 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.
- Lehmann-Ortega L. et Bourdon I., « *l'innovation stratégique : caractérisation, typologie et apports des systèmes d'information aux stratégies perturbatrice et de rupture* », Journée de recherche de l'Association Information et Management sur « Innovation et Systèmes d'Information », 2006.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J-M., « *Stratégie perturbatrice fondée sur la connaissance client : Le cas de La Plateforme du Bâtiment -Saint Gobain Distribution* », 13ème Conférence internationale de Management Stratégique Normandie Vallée de Seine Le Havre, Centre de Commerce International, 2004.
- Le Roy F., Robert M. et Lasch F., « *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.

**LAADJAL Adala & CHEMMA Nawal**

- Le Roy F., « *Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle* », Septième Conférence de l'AIMS, UCL, IAG, Louvain la Neuve, Belgique, 1998.
- Le Roy F. et Yami S., « *Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les P.M.E. : Une étude de cas* », 7ème CIFEPME et PME, Montpellier, 2004.
- Roy P., « *Comment changer les règles du jeu concurrentiel* », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Roy P. et Le Roy F., « *Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances* », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- 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.
- Schoettl J.M., « *rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique* », Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique sur les Stratégies de Rupture, 2005.



