

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master en
« Management stratégique et système d'information »

**Le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques
d'une entreprise du secteur des télécommunications
Cas de l'entreprise MOBILIS**

Élaboré par :

- LARBI Walid
- CHEHAT Mohamed Amine

Encadré par :

Dr. BACHA Mohamed

Année Universitaire 2021/2022

RÉSUMÉ

L'innovation tient de plus en plus une place déterminante dans la stratégie des entreprises. Son impact sur les choix stratégiques est incontestable. Innover consiste à chercher en permanence de nouvelles voies qui mènent vers la performance et l'avantage concurrentiel. L'objectif visé dans ce travail de recherche est, modestement, d'analyser la nature de l'innovation dans l'entreprise algérienne et de définir son rôle dans les choix stratégiques effectués par cette entreprise. Il s'agit de comprendre l'alliance qui pourrait se tisser entre une décision vitale prise par l'entreprise dans le cadre de son développement à long terme et les projets d'innovation qui sont menés pour la conduire vers le progrès. Pour cela nous avons illustré notre travail par une étude de cas portant sur l'entreprise de télécommunications Mobilis. Ainsi, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur la recherche documentaire et des entretiens. Les résultats obtenus montrent bien l'existence d'une relation significative de réciprocité et permettent de comprendre le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de cette entreprise.

Mot clés : Innovation, stratégie, rôle de l'innovation, choix stratégiques, l'entreprise Mobilis.

الملخص

للابتكار دور رئيسي ومهم داخل استراتيجية المؤسسة، وذلك بالتأثير الذي يمكن ان تقوم به على الخيارات المتخذة ضمن الاستراتيجية. والابتكار هو عملية بحث عن طريقة التي تؤدي الى تطوير الأداء والتميز عن الباقين. الهدف من هذا العمل البحثي هو معرفة وتحليل طبيعة الابتكار في المؤسسة وتحديد دوره في الخيارات الاستراتيجية فهي مسألة تهدف الى فهم العلاقة بين القرارات التي تتخذها المؤسسة للحرص على تطويرها وديمومتها ومشاريع الابتكار التي يتم الاقتداء بها للسعي نحو التقدم. دراستنا هي دراسة حالة في شركة اتصالات الجزائر موبيليس وذلك بالاعتماد على المنهج النوعي المبني على البحوث والمقابلات حيث تظهر النتائج النهائية بأن فعلا هناك علاقة متبادلة حقيقية سمحت بالتأكيد أن للابتكار دور كبير في الخيارات الاستراتيجية لهذه الشركة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الاستراتيجية، دور الابتكار، الخيارات الاستراتيجية، الشركة موبيليس.

ABSTRACT

Innovation has a decisive place in the company's strategy. Innovating consists to seek the path that leads to performance and competitive advantage. The objective of this research is to analyze the nature of innovation in the company and to define its role in strategic choices. We wanted to understand the alliance, which could be woven between a vital decision taken

by the company within the framework of its long-term development and the innovation projects, which are carried out to lead it towards progress. We have illustrated our work with a case study of the Algerian telecommunications company Mobilis. We adopted a qualitative methodology based on documentary research and interviews. The results relieve the existence of a real relationship of reciprocity and allow us to understand the role of innovation in the strategic choices of this company.

Keywords: Innovation, strategy, the role of innovation, strategic options, Mobilis company.

« Au fond, on ne sait que lorsqu'on sait peu ; avec le savoir croît le doute. »

Johann Wolfgang von Goethe

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Contexte général.....	2
La problématique	3
Méthodologie de travail	4
Terrain de recherche.....	4
Intérêt de la recherche	5
L’annonce du plan.....	6
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	8
Section 1 : Revue de littérature : la relation entre l’innovation la stratégie	10
1.1 L’innovation et les choix stratégiques	10
1.1.1 La domination par les coûts et l’innovation	11
1.1.2 Différenciation et innovation	11
1.1.3 L’innovation dans un positionnement hybride	13
1.1.4 L’innovation et la stratégie de focalisation	13
1.1.5 Suiveur ou pionnier et innovation	14
1.2 Le rôle de l’innovation au niveau corporate	14
1.3 Rôle stratégique de l’innovation : la création de la rupture.....	15
1.3.1 Rupture et innovation stratégique	16
1.3.2 La stratégie océan bleu	17
1.4 Stratégie de l’entreprise et les conditions de l’innovation.....	17
Section 2 : Cadre conceptuel	21
2.1 L’innovation dans l’entreprise.....	21
2.1.1 L’essence de l’innovation.....	21
2.1.2 L’innovation dans une entreprise et ses enjeux.....	24
2.1.3 Les catégories et les types d’innovation.....	27
2.2 De la stratégie à la décision stratégique.....	31

2.2.1	La stratégie en entreprise et son champ lexical.....	31
2.2.2	Les niveaux, les types et les objectifs de la stratégie de l'entreprise	35
2.2.3	Du diagnostic aux choix et décisions stratégiques	40
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL		46
Section 1 : Méthodologie de recherche		47
1.1	Paradigme et démarche.....	47
1.2	La méthodologie	48
1.3	Outils de collecte de données	49
1.3.1	La recherche documentaire	49
1.3.2	L'entretien individuel semi-directif	49
1.3.3	La sélection des interviewés.....	50
Section 2 : Cas de l'entreprise des télécommunications MOBILIS		51
2.1	Aperçu sur le secteur des télécommunications en Algérie	51
2.1.1	L'innovation dans le secteur des télécommunications	53
2.1.2	Les besoins en innovation du secteur des télécommunications	54
2.2	Présentation de l'entreprise MOBILIS	56
2.2.1	La vision, les missions et les valeurs de Mobilis	57
2.2.2	La structure organisationnelle de Mobilis	58
2.2.3	La Direction Stratégie et Veille (DSV)	59
2.3	Analyses et diagnostic stratégiques de l'entreprise Mobilis.....	59
2.3.1	Les offres de Mobilis.....	59
2.3.2	Diagnostic stratégique de Mobilis.....	60
CHAPITRE III : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		66
Section 1 : Analyse et présentation des résultats.....		67
1.1	Le traitement des données	67
1.2	L'innovation au sein de Mobilis.....	68
1.3	La stratégie de Mobilis	71
1.4	La relation entre stratégie et innovation	73
Section 2 : Discussion des résultats.....		74
2.1	Innovation et choix stratégiques : Renforcer les innovations de procédés.....	74
2.2	Innovation et marketing : Améliorer la communication entre les structures en charge de la stratégie et le marketing	74

2.3 Innovation et Gouvernance : Lever les contraintes à la liberté d’entreprendre de Mobilis.....	75
2.4 Innovation et Culture d’entreprise : Combler les insuffisances dans la maîtrise de l’innovation dans l’entreprise	75
2.3 Moins de contraintes, plus de créativité	76
CONCLUSION GÉNÉRALE	78
BIBLIOGRAPHIE	82
ANNEXES.....	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : les principaux outils et modèles.....	40
Tableau II : Les caractéristiques des trois principaux types de décision	43
Tableau III : Slogan et Logo de Mobilis	56
Tableau IV : Analyse interne	61
Tableau V : Matrice SWOT	62
Tableau VI : Analyse de données qualitatives	68

LISTE DES FIGURES

Figure I : Les catégories d'innovation	27
Figure II : Les nouvelles catégories d'innovation	29
Figure III : Le modèle SWOT	42
Figure IV : Conditions requises pour innover.....	20
Figure V : Répartition des parts de marché	53

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ARPCÉ : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques.

ATM : Algérie Télécom Mobile.

CA : Chiffre d’Affaire.

DA : Dinar Algérien.

DAS : Domaine d’Activité Stratégique.

DSV : Direction Stratégie et Veille.

ERP : Enterprise Resource Planning.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

GSM: Global System for Mobile.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

M2M : Machine-to-Machine.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légale.

PIB : Produit Intérieur Brut.

R&D : Recherche et Développement.

SIM : Subscriber Identity Module.

SPA : Société Par Actions.

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

VPN: Virtual Private Network.

3G : 3ème Génération.

4G : 4ème Génération.

5G : 4ème Génération.

6G : 6ème Génération.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte général

L'engouement actuel pour l'innovation n'est pas anodin et constitue un indicateur tangible du rôle joué par l'innovation dans la réussite économique des entreprises. Partout dans le monde ce concept est glorifié pour ces nombreux apports. En Algérie, particulièrement, ce concept a fait une apparition éclatante.

L'innovation est devenue pour les entreprises, depuis la seconde moitié du siècle passé, une nécessité. Cet enthousiasme pour un concept si large et riche est le résultat d'un long processus historico-économique. En effet, par le progrès qu'elle suscite, l'innovation représente une source d'avantage concurrentiel et constitue une véritable condition de survie. La mondialisation et le libre-échange n'ont fait qu'amplifier ce phénomène.

Plus ancrée sur le plan historique, la stratégie en entreprise est considérée comme un moyen incontournable de développement, de réussite et de succès. Elle ne cesse de prendre de l'importance. Dans ce sillage, elle se décline dans de nombreux domaines : le management stratégique, la planification stratégique, la veille stratégique, devenus au fil du temps de véritables leviers de survie pour les entreprises dans la lutte qu'elles mènent dans un environnement hyperconcurrentiel en perpétuel changement.

La stratégie dans une entreprise consiste en la mise en œuvre, d'une manière organisée et systématique, d'un ensemble de décisions et choix structurant l'avenir de l'entreprise sur le moyen et le long terme. Ces décisions et choix sont le résultat d'une logique et d'un raisonnement qui sont menés au sein de l'entreprise à l'aide d'analyse, diagnostic et vision.

Qu'elle soit à l'origine de l'offre, une variable importante de l'offre ou un élément parmi d'autre de compétitivité, l'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017). C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche. En effet, nous allons aborder le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise et comprendre la relation qui existe entre les deux concepts.

Car, de nos jours, innover est devenu une option privilégiée et orientation visant à réduire la dépendance économique et technologique qui peut constituer un facteur de faiblesse et d'assujettissement.

Dans ce contexte international impitoyable, comment les entreprises algériennes réagissent-elles aux vagues incessantes de l'innovation ?

De prime abord, il semble que globalement l'heure a sonné pour les entreprises algériennes de se mettre à l'innovation pour asseoir leur position sur un marché national en perpétuelle évolution et réaliser les ambitions du pays d'intensification des exportations hors hydrocarbures. En effet, il est devenu pour elles plus que primordiale qu'elles mettent en œuvre des stratégies qui intègrent l'innovation comme un vecteur dans la prise des décisions stratégiques.

Les entreprises de services et, particulièrement, des télécommunications en Algérie, à cause de la nature de leurs activités et l'environnement dans lequel elles évoluent, doivent être les plus concernées. Dans ce contexte, le choix porté sur l'étude du cas de l'entreprise Mobilis nous paraît très pertinent eu égard à son poids économique et son statut d'entreprise publique assumant concomitamment des missions de rentabilité et, également, des missions de développement s'inscrivant dans la politique publique de promotion des nouvelles technologies de communication au service des populations sur le territoire national.

Enfin, tout en étudiant et en analysant le processus d'innovation dans l'entreprise, c'est son impact et sa contribution au développement à long terme qui nous intéresse. En effet, nous ne souhaitant pas nous limiter à expliquer les mécanismes de l'innovation en tant que création et nouveauté, mais nous intéresser plus précisément au rôle qu'elle peut avoir dans la prise de décision et les choix stratégiques.

D'un autre côté, l'objectif de notre recherche n'est pas l'étude exclusive d'une stratégie en entreprise et son déploiement mais plutôt son prolongement, c'est-à-dire, les différents choix et décisions stratégiques affectés par l'innovation.

D'une manière générale, notre objectif est de montrer la contribution de l'innovation dans la prise de décision stratégique.

La problématique

Suivant un cheminement logique pour aborder notre sujet et atteindre nos objectifs, nous avons formulé un ensemble de questions auxquelles nous tâcherons de répondre tout au long de notre recherche.

La question principale, qui est la problématique est la suivante :

Comment l'innovation impacte-t-elle les choix stratégiques d'une entreprise ?
--

Pour mieux détailler et cerner parfaitement notre sujet de recherche, nous déduisons les questions suivantes :

- Quel impact peut avoir l'innovation sur la stratégie de l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre l'innovation et la stratégie ?
- Comment les choix stratégiques de l'entreprise de télécommunications Mobilis sont-ils impactés par l'innovation ?

Méthodologie de travail

Pour appréhender notre cas pratique nous avons opté pour une méthode qualitative dans le cadre d'une approche inductive.

En effet, notre sujet de recherche est par sa nature plus adapté au qualitatif car nous prévoyons la collecte et le traitement de données, de nature qualitative, assez précises.

On prévoit comme outils de collecte de données :

- La recherche documentaire pour alimenter nos connaissances concernant l'innovation et les choix stratégiques de l'entreprise.
- L'observation sur le terrain, c'est-à-dire au sein de l'entreprise Mobilis.
- Des entretiens individuels semi-directifs menés au sein de l'entreprise Mobilis, avec des employés concernés directement par la stratégie et l'innovation.

Pour le choix des entretiens, étant affectés à la Direction Stratégie et Veille de l'entreprise, on a choisi d'effectuer des entretiens en choisissant intentionnellement des personnes concernées et susceptibles de répondre avec pertinence à nos questions.

Terrain de recherche

Etant dans une spécialité de sciences de gestion et particulièrement le management stratégique, ce sujet nous paraît plus que préoccupant compte tenu du rôle primordial de l'activité innovatrice et de ses incidences positives sur la réalisation des objectifs stratégiques. Par conséquent un choix stratégique guidé par un processus innovateur ne pourrait que se traduire par un résultat probant dans une entreprise. Alors comment est-ce que cela est-il réalisable ?

Notre cursus universitaire ainsi que nos connaissances antérieures nous permettent d'aborder le sujet et le prolonger dans une étude de cas.

Pour ce faire nous avons choisi une entreprise algérienne de télécommunications et qui est au cœur des préoccupations actuelles des innovations et des stratégies. En effet, l'entreprise MOBILIS du fait de sa taille et de son envergure dans l'environnement

économique algérien, permet de répondre certainement à notre problématique. Notre travail de recherche consiste ainsi en explorant le terrain, et prenant comme exemple Mobilis, de répondre à nos questions. De surcroît, son domaine d'activité, opérateur de la téléphonie mobile et par conséquent œuvrant dans le domaine des TIC, nous a attiré pour notre travail de recherche en raison du rôle que peut jouer cette entreprise dans la transformation digitale des entreprises algériennes et de l'économie nationale d'une manière générale.

Intérêt de la recherche

Au-delà de l'importance et de l'actualité du thème, nous appréhendons ce sujet afin de permettre la compréhension de plusieurs concepts liés et de comprendre la liaison qui existe entre eux.

- L'innovation est souvent mal comprise, et trop souvent réduite à son aspect technologique et technique, excluant d'autres aspects fondamentaux. Nous tenterons de remettre en question ce constat et de donner au processus d'innovation une signification plus large. Nous voulons, en abordant ce thème, proposer de l'originalité, de la clarification ainsi que des explications susceptibles d'apporter de l'utilité théorique et managériale.
- la tendance générale en Algérie penche vers le traitement de l'innovation et de la stratégie de manière séparée, constat que l'on a pu confirmer au cours de notre recherche documentaire, et des quelques travaux consultés portant sur le rôle de l'innovation dans la stratégie. Il y a lieu donc de porter notre attention sur ce « chaînon manquant » qu'on veut introduire et qui pourrait certainement servir à enrichir d'autres travaux en liaison avec notre thème.

En outre, notre recherche pourrait servir là d'autres entreprises algériennes, publiques ou privées, particulièrement celles qui exercent dans les domaines des services comme les télécommunications. Elle permettra aussi de donner l'occasion aux managers de mieux appréhender le rôle de l'innovation dans une stratégie. Avec l'étude de cas d'une entreprise publique assez connue, cela sera, nous le souhaitons vivement, utile pour tous les acteurs économiques locaux.

L'annonce du plan

Pour mener de notre recherche, aboutir à des réponses et atteindre nos objectifs, nous avons structuré notre travail ainsi :

- **Le premier chapitre**, qui représente la partie théorique de notre recherche, est consacré à la revue de littérature traitant la relation entre l'innovation et la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'au cadre conceptuel afin d'éclaircir le mieux notre recherche.

Donc, nous avons divisé ce chapitre en deux sections :

- La première section est consacrée à la relation entre innovation et stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'exposer le rôle de l'innovation dans les différents choix stratégiques de l'entreprise ainsi que les conditions qui permettent l'éclosion des innovations au sein de l'entreprise, cela en se référant à la revue de littérature.
- La deuxième section est consacrée aux deux concepts clefs que sont l'innovation et la stratégie. Pour l'innovation, il est question de la définition du concept, son essence, ses catégories et types en passant par les enjeux de l'innovation pour l'entreprise. Ensuite, il est question de la stratégie de l'entreprise, source des choix stratégiques. Il s'agit d'aborder clairement tout le cheminement du diagnostic aux choix stratégiques.
- **Le deuxième chapitre** a été consacré à la présentation de la méthodologie et l'organisme d'accueil. Pour cela, ce chapitre a été divisé en deux sections :
 - La première comporte la présentation de la méthodologie adoptée, les outils de collecte des données, ainsi que la démarche choisie pour mener notre étude.
 - La deuxième section porte sur un aperçu du secteur des télécommunications en Algérie, et l'innovation dans le secteur des télécommunications, pour ensuite présenter, tout en analysant, l'entreprise Mobilis sur laquelle a porté le cas pratique.
- **Le troisième chapitre**, divisé en deux sections, traite les résultats obtenus lors du travail pratique effectué au sein de l'entreprise Mobilis.
 - Pour la première section, il s'agit de présenter les résultats obtenus tout en les analysant. D'abord présenter et analyser l'état de l'innovation au sein de cette entreprise et ensuite la stratégie et les différents choix stratégique que suit l'entreprise Mobilis.

- La deuxième section est consacrée à la discussion et à l'interprétation des résultats obtenus suivi d'une lecture critique pour pouvoir répondre à nos questions et atteindre notre principal but, c'est-à-dire comprendre le rôle de l'innovation dans les choix stratégique de l'entreprise, dans notre cas c'est l'entreprise de télécommunication Mobilis.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, il est question de tenter de tracer les contours des deux concepts principaux qui constituent l'objet de notre recherche, c'est-à-dire, l'innovation et les choix stratégiques. L'objectif consiste à établir le lien tout en faisant apparaître et en expliquant le rôle que pourrait assumer l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise.

Nous procédons à cela en se référant à une revue de littérature composée de travaux antérieurs ayant traité et explicité ces concepts et leur relation.

En premier lieu, il s'agit d'exposer la revue de littérature. En d'autres termes, la mise en évidence de la relation qui pourrait exister entre l'innovation et les choix stratégiques de l'entreprise et faire apparaître et connaître le rôle incontournable de l'innovation dans la mise en œuvre de la stratégie.

En second lieu, c'est la partie conceptuelle. Premièrement, il est question de l'innovation mais sans pour autant étendre la recherche aux mécanismes et processus. Nous allons donc expliquer et faire le détour du concept.

On évoque ensuite la stratégie de l'entreprise et le problème des choix stratégiques qui signifient inéluctablement la mise en œuvre de la stratégie au sein d'une entreprise.

Après avoir parcouru les travaux antérieurs ainsi que les deux concepts clés qui composent notre sujet de recherche, la question de fond, celle de la relation entre la stratégie et l'innovation et le rôle de cette dernière, sera plus claire et évidente pour faire l'objet d'un travail pratique.

Section 1 : Revue de littérature : la relation entre l'innovation la stratégie

Pour cette première section, il s'agit d'expliciter le rôle de l'innovation dans les différents choix stratégiques de l'entreprise ainsi que les conditions que doit permettre l'entreprise à travers sa stratégie pour pouvoir innover. Dans un premier lieu, il s'agit du rôle que peut jouer l'innovation au niveau concurrentiel « business ». Ensuite, il apparaît utile d'évoquer l'innovation et son rôle au niveau d'ensemble d'une entreprise ainsi que la rupture stratégique et son lien étroit avec l'innovation et qui représente en d'autres termes l'innovation stratégique.

Enfin, il est utile de s'interroger sur les conditions qui peuvent favoriser la pratique de l'innovation dans une entreprise.

1.1 L'innovation et les choix stratégiques

Si la stratégie est élaborée en accordant à l'innovation l'importance qu'elle mérite, celle-ci à son tour joue un rôle dans la prise décision stratégique. En effet, au niveau concurrentiel (business) ou au niveau d'ensemble (corporate), les choix faits par l'entreprise peuvent avoir comme source différentes innovations capables d'influencer mais aussi de jouer un rôle de vecteur et de levier.

Pour (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008), un flux régulier d'innovations est une nécessité pour une entreprise afin qu'elle reste concurrentielle sur le long terme.

En effet, selon Schumpeter et Penrose, deux théoriciens majeurs de l'innovation, elle est la seule source de profits et de croissance de long terme. Ainsi, ils rejettent l'obsession pour l'équilibre qu'on trouve dans les stratégies théorisées par l'école dite « classique » représentée par Michael Porter et qui se soucient essentiellement du positionnement de l'entreprise. (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008)

Par conséquent, c'est une forme de conciliation que nous avons réalisée dans les points qui suivent. Ainsi, nous avons intégré l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise au niveau concurrentiel et nous avons exploré le rôle qu'elle peut jouer dans chacun de ces positionnements.

1.1.1 La domination par les coûts et l'innovation

Une stratégie de domination par les coûts peut trouver dans l'innovation les moyens de sa réalisation. En effet, une innovation de procédé peut basculer la manière de produire en créant une économie d'échelle permettant une production plus importante et une réduction des coûts. Tandis, qu'une innovation incrémentale consistant à l'automatisation d'un procédé de production ou une amélioration du service de distribution peut diminuer les coûts et créer ou favoriser la domination. (LOILIER & TELLIER, 2013)

Généralement, les innovations qui permettent la réduction des coûts sont celles qui affectent le processus de production sans modifier la valeur perçue. Dans la plupart des cas ce sont des innovations qui touchent : le processus de production, de logistique ou de distribution. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

En effet, c'est l'exemple du géant fabricant de montre Swatch qui grâce à l'adoption d'un nouveau procédé de fabrication de ses montres : la nature du verre, la forme de la boîte, les matériaux des aiguilles a pu réduire d'une manière significative les coûts.

Le constructeur aéronautique européen Airbus aussi à réaliser une domination par les coûts grâce à une innovation de procédé qui consiste à réduire la taille de son modèle Airbus A380. (LOILIER & TELLIER, 2013).

Une innovation organisationnelle, peut aussi favoriser une domination par les coûts. Ainsi une réorganisation des structures d'une entreprise lui permettant plus d'agilité et une meilleure circulation de l'information, devient un moyen de réduction des coûts et ainsi un moyen pour elle de réaliser une domination par les coûts. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

1.1.2 Différenciation et innovation

La différenciation qu'elle soit d'en haut ou d'en bas, est un choix stratégiques qu'une entreprise adopte, plus précisément au niveau concurrentiel.

Pour (LOILIER & TELLIER, 2013) l'innovation peut permettre l'amélioration de la position concurrentielle. Et, cette amélioration se traduit par la capacité de l'innovation d'être un vecteur de mise en œuvre d'une différenciation par le haut, en permettant de nouvelles fonctionnalités, une performance élevée, une amélioration globale, et même un nouveau design. En se faisant elle va augmenter la valeur perçue. Elle permet aussi l'amélioration de l'offre de référence, particulièrement l'innovation incrémentale qui permet de repositionner l'offre en termes de coût et de valeur.

C'est le cas de l'entreprise Apple avec les lancements successifs et rapides de nouvelles versions de Smartphones. C'est aussi l'innovation qui a permis à cette même entreprise de se maintenir sur le marché des micro-ordinateurs. En se basant sur des innovations incrémentales portant principalement sur le design et les fonctionnalités du produit iMac.

Pour (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2016), dans le cas d'une stratégie de différenciation l'innovation pourra porter sur tous les aspects de l'offre susceptibles de créer ou de renforcer l'innovation (service, communication, fonctionnalités du produit, etc.). Une innovation qui porte sur la numérisation des processus renforcera sans doute une stratégie de différenciation par le bas et d'un autre côté une innovation technologique portant sur les fonctionnalités d'un produit réalisera une sophistication.

Enfin, l'innovation pour les choix stratégiques de différenciation consiste en la recherche d'innovations de produits, biens et services, qui modifient la proposition de valeur de l'entreprise sans remettre en cause le business model.

En offrant des nouveaux produits et services, cohérents avec l'offre courante de l'entreprise, grâce à l'innovation l'entreprise renforcera son positionnement par rapport à l'offre de référence. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016).

Dans la même logique de volonté de différenciation, l'entreprise peut opter pour le choix de produire des offres innovantes.

Selon (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017) une offre innovante est le fait qu'une entreprise conçoit, développe et réalise d'une façon récurrente (en flux) des biens et/ou services nouveaux. Avec comme objectif de les valoriser sur des secteurs d'activités différents, ce dans une intention de diversification.

Ainsi, l'offre innovante s'appuie sur la création, l'entretien et l'enrichissement de compétences clés.

L'entreprise dans ce cas devient un portefeuille de compétences qui sont valorisées grâce à l'innovation et on parle de stratégie d'offres innovantes.

Les principes de mise en œuvre d'une stratégie d'offres innovantes sont :

- L'identification des compétences clés : savoirs technologiques et non technologiques (juridiques, logistiques, capacités organisationnelles, etc.), collectifs (connaissance des clients de l'entreprise) et individuels ; des savoir-faire (management) et savoir-être ;
- La mise en œuvre d'un management multi-projet pour gérer globalement les projets d'innovation en fonction des compétences clés : favoriser le partage des savoirs entre

les projets, créer des nouveaux savoirs, concepts, prototypes, et, plus largement, tout produit intermédiaire (demi projet) qui sera différencié pour créer de la valeur pour les utilisateurs ;

- Le choix des secteurs d'activités à renforcer ou dans lesquels pénétrer et créer de nouveaux espaces de valeur. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

1.1.3 L'innovation dans un positionnement hybride

Un choix stratégique de position hybride pour une entreprise est le fait qu'elle adopte simultanément les deux stratégies. En effet, dans de nombreux cas, des entreprises préfèrent opter pour les deux, c'est-à-dire, tout en cherchant la différenciation, elles veulent aussi dominer par les coûts.

Pour (LOILIER & TELLIER, 2013) ce n'est pas l'amélioration mais le changement radical qui permettra de profiter d'un positionnement hybride. En effet, une innovation radicale peut tout remettre en cause car une nouvelle technologie peut à tout moment déstabiliser les positions concurrentielles. Dans ce genre de cas, l'innovation introduit une nouvelle offre, résultante d'une innovation radicale, qui va reconfigurer complètement l'espace coût/valeur et rend obsolète les autres offres précédentes. En d'autres termes, l'innovation devient l'offre de référence, elle permettra à l'entreprise de se différencier et aussi de dominer par les coûts.

L'exemple de l'entreprise Nintendo (entreprise d'origine japonaise spécialisée dans la conception et le développement de consoles de jeux vidéo) quand elle propose une console de jeu complètement différente des autres sur le marché mais aussi avec des coûts beaucoup plus bas.

C'est le cas de l'entreprise IKEA qui, selon (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2016), adopte une stratégie hybride en s'appuyant sur l'innovation, en effet, IKEA se permet le choix hybride grâce à l'innovation portant à la fois sur le design (avantage valeur) et sur le processus de fabrication (avantage de coût).

1.1.4 L'innovation et la stratégie de focalisation

Dans une stratégie de focalisation ou de niche, l'innovation peut être créatrice de la niche en soi mais aussi de permettre à l'entreprise de générer un nombre considérable de profits sans élargir la zone d'activité.

En effet, (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017) citent l'exemple de l'entreprise Blacherche spécialiste de la décoration lumineuse, qui est la preuve du rôle de l'innovation dans un choix de stratégie de focalisation. Cet exemple, très révélateur, montre en effet que

dans une activité qui se limite à la décoration des villes en période de fêtes, grâce à nombre répétitive d'innovation l'entreprise réussi à dégager un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euro.

1.1.5 Suiveur ou pionnier et innovation

Enfin, dans une autre vision de choix stratégique mais toujours au niveau concurrentiel de l'entreprise, une innovation peut permettre à l'entreprise le monopole sur le marché, ou simplement de profiter de sa position de suiveur.

Pour (LOILIER & TELLIER, 2013), dans le premier cas, on parle de stratégie du premier sur le marché ou de stratégie de pionnier. En effet, si une entreprise peut lancer, avant les concurrents, une innovation (nouveau produit ou service), tout en se protégeant des imitateurs, elle va pouvoir bénéficier d'un monopole technologique et profiter d'une situation concurrentielle très avantageuse. Néanmoins, pour prendre ce genre de choix, l'entreprise devra investir et prendre des risques, c'est le cas des grands laboratoires des industries pharmaceutiques, qui positionne tous leurs capacités sur la recherche de nouveaux médicaments.

A l'inverse, l'innovation pour une stratégie de suivi du leader, qui consiste à concevoir une offre similaire à celle du leader, grâce à l'innovation, l'offre du leader. Dans ce cas l'innovation peut permettre au suiveur par exemple de contourner les moyens de protection en imitant les fonctionnalités mais en utilisant une technologie différente. (LOILIER & TELLIER, 2013)

1.2 Le rôle de l'innovation au niveau corporate

Diversification, croissance interne ou externe, l'innovation peut jouer un rôle déterminant dans les choix stratégiques au niveau corporate. Dans son ouvrage sur la théorie de la croissance de la firme, Edith Penrose affirme que seule l'innovation permet la véritable et durable croissance. (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008)

En effet, l'entreprise dans son ensemble est confrontée à un ensemble d'options qui peuvent faire l'objet d'un choix stratégique : se diversifier dans une nouvelle offre, entrée dans un nouveau marché à l'international, transformer son activité grâce à une innovation radicale chacune, etc. l'innovation joue un rôle dans chacune de ces options. (FRÉRY, 2017)

Dans un premier lieu, l'innovation peut contribuer à une stratégie d'ensemble (corporate) déjà établie et être au même titre qu'un rachat d'entreprise, une fusion, ou une prise de participation, un moyen de mettre en œuvre des orientations stratégiques, de croissance

interne ou externe, au niveau global de l'entreprise. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

L'innovation peut être aussi un moyen de déplacement dans une filière ou une « arène stratégique », en effet l'innovation permet des manœuvres stratégiques qui consiste en des intégrations (totale, partielle, discontinue) ou un déplacement.

Cependant, elle peut aussi être utilisée par l'entreprise pour élargir les frontières géographiques, c'est le cas de de l'internationalisation. L'exemple est le groupe Bel spécialiste de production de fromages, qui en s'appuyant sur des innovations a pu conquérir le monde avec sa marque Vache qui rit. En effet, l'innovation représentait une véritable clé d'entrée dans des nouveau pays. De simples idées comme la traduction de la marque Vache qui rit et des offres différentes d'un pays à un autre : en Algérie la forme de plaquette, en Ukraine en barquette de fromage à tartiner etc. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

L'innovation permet aussi pour une entreprise la création d'un nouveau business model, on parle selon (GARRETTE, et al., 2019) d'innovation disruptive qui est l'introduction par une entreprise d'un nouveau business model tout à fait différent des autres business model existant. On le situe souvent comme intermédiaire entre stratégie corporate et stratégie business, un business model innovant est assez difficile à mettre en place et nécessite à la fois de la créativité, du savoir-faire et une anticipation technologique.

C'est une nouveauté qui change radicalement la structure de coûts et la valeur perçue et on parle alors de rupture et d'innovation stratégique.

1.3 Rôle stratégique de l'innovation : la création de la rupture

Le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques au niveau d'une entreprise prise en considération dans sa globalité est assez large. Elle peut ouvrir de nouvelles voix de croissance interne ou externe, contribuer à une diversification mais aussi à créer la rupture et basculer tout le modèle économique et devenir une innovation stratégique.

Cependant, selon (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008) dans le contexte économique actuel sans un flux régulier d'innovation l'entreprise ne peut pas rester concurrentielle à long terme. En faisant une opposition des travaux de Schumpeter avec ceux de l'école « classique » de la stratégie de Porter, ils estiment que la source des profits n'est plus une question de positionnement sur un marché considéré comme immuable et structuré ou dans l'obtention de rentes issues de la domination d'un marché. La source des profits serait plutôt dans le flux d'innovation que l'entreprise génère.

L'innovation aurait donc pris le dessus sur les stratégies classiques, l'innovation devient en ce sens stratégique car garante de survie et source d'avantage concurrentiel à long terme.

1.3.1 Rupture et innovation stratégique

La rupture est le résultat d'une innovation radicale, c'est le cas où l'entreprise choisira de se passer de la réflexion stratégique classique et de créer ou modifier les règles du jeu.

La rupture n'aboutit pas à un positionnement concurrentiel comme les stratégies dites classiques mais elle conduit à la création d'un nouveau marché grâce à la nouvelle offre qui devient l'offre de référence.

En effet, une innovation radicale va permettre à l'entreprise de se distinguer de l'offre référence en combinant valeur perçue plus élevée et coûts plus faibles. Ce type de situation est difficile à atteindre sans le recours à une innovation radicale.

C'est le cas du constructeur automobile Mercedes qui depuis plus de cent ans, ne sait pas contenter d'une stratégie concurrentielle de différenciation mais a choisi de provoquer des ruptures stratégiques successives qui lui ont permis de modifier complètement le marché. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

Rappelons que les choix portant sur la modification des règles du jeu concurrentiel sont souvent le résultat d'innovation de nature radicale sans nécessairement avoir recours aux nouvelles technologies.

Pour (LOILIER & TELLIER, 2013) la rupture est caractérisée par :

- Une innovation radicale sans être forcément technologique ;
- Une démarche proactive ;
- Elle touche l'ensemble de la firme ;
- Elle aboutit à une transformation des règles de jeu et une déstabilisation de la concurrence ;
- Elle crée une nouvelle valeur par conséquent la création ou l'extension d'un marché.

Enfin, l'innovation stratégique peut paraître presque comme un oxymore car comment le changement et le remplacement au sein de l'entreprise des produits, services, précédés et méthodes peut se joindre au raisonnement stratégique et qui est indissociable du long terme et de la durabilité.

L'étude de (LEHMANN-ORTEGA & MOINHEON, 2010) cerne bien le sujet de l'innovation stratégique, qui selon eux est une innovation exclusivement radicale,

l'innovation incrémentale n'est pas stratégique. Cette innovation radicale consiste en l'introduction de nouvelles règles de jeu, c'est-à-dire un nouveau modèle économique.

1.3.2 La stratégie océan bleu

C'est une théorie qui montre bien l'aspect stratégique de l'innovation. Exposée par (KIM & MAUBORGNE, 2005), elle a bouleversé les fondamentaux de la théorie d'innovation stratégique. En redéfinissant et mettant en cause les représentations classiques des stratégies d'entreprise, la stratégie océan bleu innove en quelque sorte la réflexion stratégique.

Pour la stratégie océan bleu il existe deux types de marchés sur lesquels évoluent les agents économiques :

- Les marchés océans rouges et sont les marchés saturés, où les opportunités de croissances sont rares car de nombreux acteurs interviennent dans ces marchés-là et par conséquent la concurrence est acharnée et il y a une difficulté d'élargir les parts de marchés. Le couleur rouge exprime cette recherche effectuée par les concurrents, fournisseurs et clients pour la maximisation des marges et des parts de marché.
- Les marchés océan bleu, au contraire, sont les marchés où la concurrence est faible ou inexistante, c'est-à-dire l'entreprise évolue seule. Cela grâce à une innovation radicale. En effet, l'innovation radicale en modifiant la structure du marché crée une sorte d'océan (l'infini) de nouvelles demandes. (PICHERE & FEYS, 2015)

La stratégie océan bleu invite les entreprises à ne pas se satisfaire des paramètres existants (offres et demandes), et à dépasser les stratégies dites classiques (la différenciation par la qualité, la domination par les coûts et la concentration). (PICHERE & FEYS, 2015).

En effet, les entreprises doivent chercher à passer de l'océan rouge au bleu ainsi acquérir de nouveaux espaces stratégiques. Pour cela elles doivent innover afin d'apporter de nouvelles valeurs et se distinguer pour devenir leader.

1.4 Stratégie de l'entreprise et les conditions de l'innovation

Pour que l'innovation occupe la place qu'elle mérite dans une entreprise, elle doit être incluse au cœur même de la stratégie de l'entreprise, cela ne se fait qu'à travers l'existence de certaines conditions avec des particularités propres à chaque secteur. En effet, l'activité d'innovation ne pourrait émerger véritablement dans une entreprise que s'il existe un écosystème, qui normalement est composé de divers organismes publics et privés, de l'Université et de structures de recherche scientifique et qui travaillent dans le cadre d'une

politique d'innovation. Cet écosystème pourrait aider et stimuler les entreprises à s'orienter vers la création de conditions propices à la pratique de l'innovation et au développement des capacités à innover.

Pour (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017) c'est « l'innovativité » (la capacité à innover) de l'entreprise qui devra être développé pour : faire émerger les idées, transformer ces idées en projet d'innovation et enfin les réaliser.

La prise de conscience, l'une des priorités de l'entreprise consiste à inciter les dirigeants à prendre conscience des enjeux de l'innovation, de ses apports à long terme et des avantages concurrentielles qu'elle pourrait permettre, mais aussi de savoir que sur une longue durée, elle est une vraie garantie de survie.

« La prise de conscience que l'absence d'innovation est une cause de mortalité des entreprises peut conduire ces dernières à « organiser » leur innovation de manière volontariste. » (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008, p. 187)

Cette prise de conscience, engendre l'acceptation du changement, qui est primordiale à la réussite de l'innovation.

Ainsi, pour (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008) à part la raison d'être de l'entreprise et ses valeurs tout doit être sujet de changement : stratégie, mode opératoire et tout le reste.

Cette prise de conscience permettra aussi le financement dans une entreprise des différentes activités et projets liée à l'innovation.

Pour toutes ces raisons qui entrent dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, l'entreprise gagnerait grandement à faire intégrer l'innovation dans sa vision.

Volonté et environnement, l'entreprise doit avoir une volonté à suivre les nouveaux défis et faire face à son environnement. C'est-à-dire qu'elle doit voir la réalité en face car la technologie, les procédés, les méthodes d'organisation de de commercialisation sont en perpétuel changement, une vraie fuite en avant qui mettent les entreprises dans l'obligation d'innover.

Dans l'article (MANCER, 2021) on évoque l'influence de l'environnement (son effet et son interaction avec l'entreprise) sur la volonté d'innover. En effet, l'environnement représente le milieu dans lequel se produit et se déploie l'innovation. Ainsi l'environnement se compose de facteurs qui généralement échappent aux dirigeants de l'entreprise ou sont difficiles à prédire et contrôler : les nouveaux défis et opportunités, les

besoins et comportements des clients, les concurrents et les fournisseurs conditionnent l'innovation au sein de l'entreprise.

Le contexte économique et juridique de chaque pays est l'un des éléments essentiels de l'environnement qui pourrait avoir une incidence positive pour mener l'entreprise à innover afin d'être toujours en adéquation avec les nouveaux changements.

L'organisation et la structure de l'entreprise doivent être ajustées de façon à permettre l'émergence, la conduite ainsi que le management de projets d'innovation. Pour cela, l'entreprise préalablement doit avoir au sein de sa structure des directions, des services et des fonctions chargées de cette mission.

Généralement la fonction Recherche et Développement (R&D) joue un rôle primordial dans la réalisation de cette mission. Selon (LOILIER & TELLIER, 1999) c'est un moyen de « sécréter » un certain nombre de connaissances nouvelles et d'idées originales susceptibles de faire l'objet par la suite d'innovations.

D'autres fonctions aussi, peuvent faire émerger et stimuler l'innovation. Ainsi, la veille stratégique est une fonction qui peut beaucoup servir l'innovation.

L'intelligence économique est aussi un stimulant d'innovation car une bonne circulation d'informations, et le traitement de celle-ci ne fera que favoriser l'innovation (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008)

Les compétences et les ressources, l'entreprise devra être en possession sinon acquérir les compétences basées sur un savoir-faire et les connaissances nécessaires ainsi que des ressources qui permettront l'éclosion de l'innovation et sa réussite. Cela s'accompagne avec un développant de divers collaborations et des partenariats afin d'acquérir continuellement des nouvelles compétences.

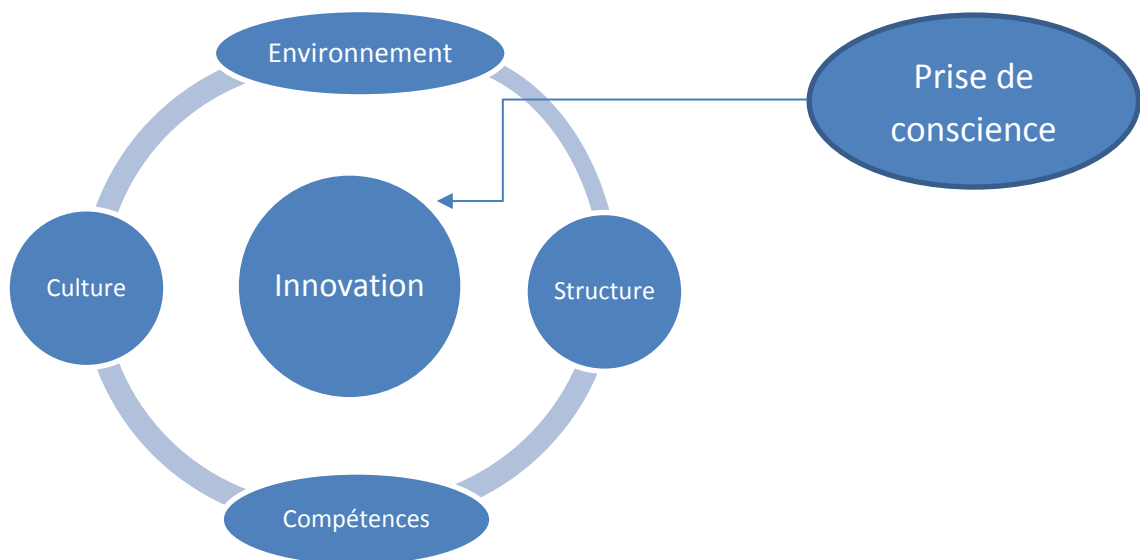
Enfin, très important pour la conduite des projets d'innovation et leur mise en œuvre, le management d'innovation qui est « *l'ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise* » (ROMON, 2005, p. 13), représente un moyen de coordination entre l'ensemble des ressources et compétences à la disposition de l'entreprise afin de créer et de guider des projets innovants.

Au-delà du rationalisme et de la vision systémique de l'entreprise, l'innovation est aussi le fruit de l'imagination préambule de la créativité source de toute innovation. Une culture que l'entreprise doit développer.

L'entreprise, et c'est ce qui est le plus difficile, doit permettre et encourager l'initiative au sein de son personnel et ses différents employés. L'innovation résulte aussi du fonctionnement quotidien de l'entreprise, de ses erreurs et de ses échecs.

Le célèbre entrepreneur américain Henry Ford pour ses nombreuses innovations puisait les idées de chez les simples ouvriers de son usine. (ATTALI, 2019)

Figure I : Conditions requises pour innover



Source : Figure élaborée par nous-mêmes

Pour conclure cette section, on peut déduire que la relation innovation/stratégie est une relation réciproque. L'une alimente l'autre. En effet, l'innovation contribue au développement stratégique de l'entreprise en jouant un rôle majeur dans la concrétisation de la stratégie et l'aboutissement des objectifs stratégiques. Ainsi, de la simple amélioration à la rupture, elle peut prendre différentes formes et jouer un rôle à tous les niveaux. De son côté, l'entreprise à travers sa stratégie permettra de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise grâce aux différentes décisions qu'elle pourrait prendre.

Section 2 : Cadre conceptuel

Après avoir exploré et expliqué, en faisant référence à la revue de littérature, les questions clés de notre recherche, il est nécessaire à présent d'aborder chaque concept et ensuite l'exposer afin de compléter ce chapitre théorique.

Ainsi, il est question dans cette section du cadre conceptuel, en d'autres termes il s'agit d'expliquer avec précision les deux concepts, innovation et stratégie, de les situer dans leur contexte et d'explorer les différents éléments qui les constituent. Cela dans le but d'éclaircir et permettre la parfaite compréhension du sujet de recherche.

Cette section sera donc entamée par le concept d'innovation et par la suite celui de stratégie qui feront l'objet de : contextualisation, définition, explication.

2.1 L'innovation dans l'entreprise.

Avant de vouloir cerner les contours de la stratégie, son élaboration, son champ lexical et de poser la question de son utilité, ainsi que les principaux éléments du diagnostic stratégique qui permet à l'entreprise de se fixer les objectifs stratégiques et de prendre les décisions qui conviennent afin d'aborder la mise en œuvre des choix.

Nous allons d'abord expliquer l'innovation afin de mieux comprendre le rôle qu'elle peut jouer dans la mise en œuvre de la stratégie. Nous allons appréhender le concept et faire son détour en restant dans le cadre de l'entreprise car ce concept, qui est assez large, est en relation avec de nombreux domaines distincts.

Pour ne pas tomber dans une incessante répétition théorique, nous avons essayé d'aborder le concept d'innovation d'une manière plus originale. L'essence au lieu de l'étymologie, une définition exclusivement économique de l'innovation en évoquant ses enjeux et enfin les incontournables catégories et types.

Tout cela en se référant à une revue de littérature constituée par un nombre de travaux antérieurs sur le sujet de la stratégie

2.1.1 L'essence de l'innovation

L'essence est la nature des choses. En parlant d'essence de l'innovation, on vise ses caractéristiques originelles et ce qu'il la différencie des autres concepts. Des concepts si proches qui peuvent créer de la confusion. L'essence de l'innovation peut aussi s'expliquer par les limites même de celle-ci.

L'innovation n'est pas un terme ad hoc destiné à l'économie et au monde de l'entreprise.

L'innovation selon (GRAND DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE LAROUSSE, 1984, p. 5600) « est l'action d'innover et innover c'est introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque. »

On déduit de cette définition que :

- L'innovation permet d'apporter du nouveau quelque chose qui n'a pas existé auparavant c'est-à-dire le fait de créer.
- L'innovation donne naissance au nouveau pour remplacer ce qui est ancien. C'est un remplacement ou une amélioration tout en gardant les mêmes fins (besoins).
- L'innovation se fait dans un domaine quelconque, donc il s'agit d'un phénomène qui concerne tous les secteurs de la vie économique, sociale et culturelle.

Ces trois points éclaircissent déjà une partie de l'essence. Cependant, une caractéristique majeure de l'innovation est son adoption par la société. En d'autres termes la nouveauté est acceptée et intégrée dans la culture et le comportement des individus. Et pour ce faire, l'innovation doit répondre à des besoins existants. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

Il est utile de rappeler que l'innovation n'est pas, et ne pourra jamais être, l'exclusivité des licornes¹ survalorisées de la Silicon Valley et des labos R&D des grands groupes.

Car, l'innovation, c'est aussi ces petites touches, subtils changements et fines modifications qui viennent apporter un regard différent, une pratique dont personne n'aurait pensé. Car innover c'est être différent. (ATTALI, 2019)

Avant d'atterrir en économie par le biais de la révolution industrielle et devenir sujet et objet à la fois de recherche et pratique de gestion et management, l'innovation a été, et a toujours sa place, dans plusieurs domaines distincts : Science Politique, Science sociale...etc.

Cité dans (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017), au XVIII e siècle, les Encyclopédistes français et à leur tête Diderot, faisait déjà la différence entre découverte et invention sans évoquer encore le terme d'innovation. Ils assimilaient l'invention et la découverte aux deux domaines distincts des sciences et des arts.

En effet, Diderot voyait dans le découvreur et l'inventeur des êtres qui font progresser la science, sans cité l'innovateur car le terme innovation n'est pas formalisé à l'époque de

¹ Une licorne est une jeune société, en règle générale de moins de 10 ans et non cotée en bourse, qui affiche une valorisation de plus d'un milliard de dollars.

Diderot, mais on le sent déjà présent et attribué à l'industrie naissante. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

Cependant, le grand basculement a été déclenché par l'économiste américain d'origine autrichienne Joseph Schumpeter donna à l'innovation l'estimation, héritée depuis par le fait de l'introduire dans l'analyse et la théorie économique.

L'innovation a pris avec Schumpeter un caractère purement économique, en déclarant que l'innovation est : « *le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons. Sous cette acception large mêlant innovations techniques et innovations organisationnelles, il regroupe cinq situations différentes : la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matières premières et la réalisation d'une nouvelle organisation.* » Cité dans (BESSOUH & SEDDIKI, 2022, p. 705)

Depuis elle s'est rattachée au domaine de l'économie et de l'entreprise par conséquent le management et la gestion.

Enfin, La tentation de tracer des limites à l'innovation est impensable car l'innovation est là pour repousser toutes limites. Néanmoins, des limites qui dépassent l'entreprise et son secteur peuvent apparaître et faire barrage : des limites liées au système économique (capitalisme), des limites environnementales (dérèglement climatique), des limites humaines, etc.

Soulignons pour finir le fait que l'apparition de nouveaux concepts et domaines d'études, tels que la Bio-inspiration et le Biomimétisme, confirment l'existence d'un comportement innovateur chez tous les êtres vivants. Ce sont des études modernes de la nature sous toutes ses formes (animaux, plantes, champignons, microorganismes, écosystèmes) et elles ont pour but l'inspiration et aspire à donner la possibilité de nouvelles idées inédites dans le but de concevoir des matériaux, des procédés, ou des stratégies novatrices au service de l'humain. (BOEUF, 2021).

Pour conclure, on peut dire que l'innovation en son essence est un dépassement sans limite voué à la recherche d'un changement bienfaisant.

2.1.2 L'innovation dans une entreprise et ses enjeux

Les définitions de l'innovation en entreprise sont nombreuses et très larges. Ainsi établie dans le domaine économique, la définition de l'innovation s'éclaircit et prend toute ses formes qu'on lui connaît aujourd'hui.

Partant de la simple définition proposée par (LEHU, 2004, p. 398), qui explique que l'innovation est le « *résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches* ». On peut souligner déjà que l'innovation est une mise en application d'idées créatrice de valeur pour l'entreprise. En effet, l'entreprise cherche constamment cette création de valeur car c'est à la fois son principal apport de richesse et ce qui lui permet l'avantage concurrentiel. Par conséquent, c'est l'innovation qui permet tout cela.

Pour définir l'innovation, (LOILIER & TELLIER, 2013) évoquent l'introduction du nouveau dans un domaine établi et considèrent le "domaine établi" comme le domaine d'activité dans lequel évolue, ou souhaite évoluer, l'entreprise. Ainsi, ils affirment qu'on ne peut parler d'innovation que s'il y a tentative de commercialisation. C'est d'ailleurs ce qui distingue l'innovation de l'invention. Car l'innovation implique un travail de nature économique tandis que l'invention est un travail de nature scientifique et technique. Toutefois, l'innovation en entreprise ne se limite guère à la R&D (recherche et développement) mais intègre un travail sur le marché, les usages, les modèles économiques, le design, le marketing, etc.

Cette définition met l'accent sur le fait de commercialisation, ainsi, l'innovation établie dans le domaine économique dépasse le simple fait de nouveauté et conditionne la commercialisation. De surcroît, la commercialisation est la principale différence entre invention et innovation en entreprise.

Bien que le concept d'innovation en entreprise reste assez large et difficile à cerner. On remarque que beaucoup d'ouvrages, particulièrement ceux qui constituent notre revue de littérature, font une sorte de consensus sur la définition de L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), qui est une référence dans le domaine du développement économique.

Selon (OCDE, 2005, p. 54) : « *une innovation est la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode*

organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

La définition retenue par le manuel d'Oslo est la plus répandue, elle fait l'objet de citations par de nombreux auteurs et organismes internationaux. Cette définition a permis de mettre en évidence plusieurs catégories d'innovation qu'il est nécessaire d'approfondir dans le cadre de ce travail.

Enfin, dans leur définition de l'innovation (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017) mettent l'accent sur le fait de l'adoption. En effet, ils définissent l'innovation comme la nouveauté qui, adoptée par un individu, un groupe d'individus ou une organisation, permet à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique.

En guise de synthèse, notre définition de l'innovation en entreprise pourrait être formulée de cette manière : l'innovation est l'introduction d'une nouveauté, ou la mise en application de celle-ci, qui porte sur toutes les activités à des niveaux différents (production, service, organisation, méthode). Par conséquent, cette introduction de quelque chose de nouveau dans l'entreprise aura d'une façon ou d'une autre, un impact sur l'activité commerciale de l'entreprise et pourrait renforcer ses capacités d'intervention sur son marché et lui donner les moyens de sa compétitivité.

Les enjeux de l'innovation

L'engouement actuel pour l'innovation n'est pas anodin car c'est un véritable vecteur de la croissance économique, non seulement dans les économies de croissance mais aussi dans les économies « émergentes ».

D'un autre côté, la contribution de l'innovation au développement sociétal ne cesse de gagner en importance.

La norme ISO 56002 (2019) précise que « *la capacité d'une organisation à innover est reconnue comme un facteur clé de croissance soutenue, de viabilité économique, de bien-être accru et de développement* ». (Annoot & Rakotondranaivo, 2022, p. 110)

Par conséquent, pays et entreprises voient dans l'innovation un moyen, à court et à long terme, de croissance. Et au-delà de l'économie, ses enjeux pour la société et la population mondiale sont nombreux, qu'ils soient d'ordres éthiques, écologiques ou sociaux.

Toutefois, précisons l'existence dans beaucoup de cas d'un rapport de corrélation entre les attentes et les risques de l'innovation, car elle est par nature porteuse de différents risques.

- *Premièrement, sur le plan économique :*

Pour avoir un aperçu des enjeux de l'innovation sur le plan économique, on peut se référer à une étude américaine citée par (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017) , qui confirme que les entreprises les plus performantes sont ceux qui génèrent près de 50% de leur chiffre d'affaires grâce à des produits dans la durée de vie est courte (moins de cinq ans). Cette étude montre donc que l'innovation, aux yeux des industriels et entrepreneurs, est le moteur principal du développement de leurs entreprises. En outre, l'innovation permet selon la même étude de : conquérir de nouveaux marchés, accroître les parts de marché de l'entreprise, remplacer les produits obsolètes, avoir une production souple et rapide, réduire la consommation de matières premières, etc.

Les résultats de cette étude peuvent s'appliquer à toutes les entreprises, car de nos jours les entreprises compétitives sont celles qui innovent, c'est-à-dire celles qui offre de nouveaux produits et services résultats de nouvelles idées et créations.

Enfin, l'innovation est devenue un véritable moyen de survie, nombre d'entreprise ont été amené à revoir leur offre de produits et de services pour pouvoir maintenir leur activité.

- *Deuxièmement, sur le plan sociétal et éthique :*

L'apport de l'innovation sur ce champ est assez vaste. Cela s'est affirmer avec l'apparition de la RSE, c'est-à-dire la prise de conscience des entreprises de leur rôle sociétal. En effet, la croissance économique de nos jours doit s'inscrire dans le cadre d'un développement durable, soutenable dans le long terme. Cette préoccupation a permis l'émergence de la notion d'innovation environnementale ou « éco-innovation ».

« L'éco-innovation est la production, l'assimilation ou l'exploitation d'un produit, d'un procédé de production, d'un service, ou d'un outil managérial qui est nouveau pour l'organisation qui le développe ou l'adopte, et qui conduit, tout au long de son cycle de vie, à la réduction des risques environnementaux, de la pollution, et des autres impacts négatifs de l'utilisation de ressources (y compris de l'énergie) comparativement à d'autres alternatives pertinentes » (PRATLONG & ROBIN, 2022, p. 12)

Cependant, l'innovation, particulièrement au niveau micro-économique, peut être un véritable risque pour une entreprise qui voudrait s'aventurer dans la création et la nouveauté. En effet, plusieurs entreprises dépensent des ressources considérables pour innover sans bénéficier parfois en retour de résultats espérés. Donc cette perte peut être synonyme de faillite surtout pour des petites ou moyennes entreprises.

Pour éviter ce risque, les entreprises peuvent mettre en place dans le cadre d'un management de l'innovation des outils de planification, de mesure et de contrôle du processus d'innovation. Cela se fait en choisissant en amont les projets qui sont le plus susceptibles d'aboutir à des résultats concrets et en gérant correctement les projets qui sont en cours. (NOGNING & GARDONI, 2020)

2.1.3 Les catégories et les types d'innovation

Les catégories et les types d'innovations sont divers et différents d'un ouvrage à un autre, certains préfèrent les élargir en détaillant tandis que d'autres se contentent de citer les plus adaptés. Néanmoins, pour cette question, nous avons jugé préférable de s'appuyer sur les principales références qui constituent notre revue de littérature, tout en y ajoutant une typologie récente, ainsi nous avons opté pour les choix qui suivent.

Les catégories de l'innovation

Les ouvrages majeurs traitant le sujet de l'innovation et ceux que nous avons consultés tout au long de notre recherche s'accordent à catégoriser l'innovation selon la figure qui suit :

Figure II : Les catégories d'innovation

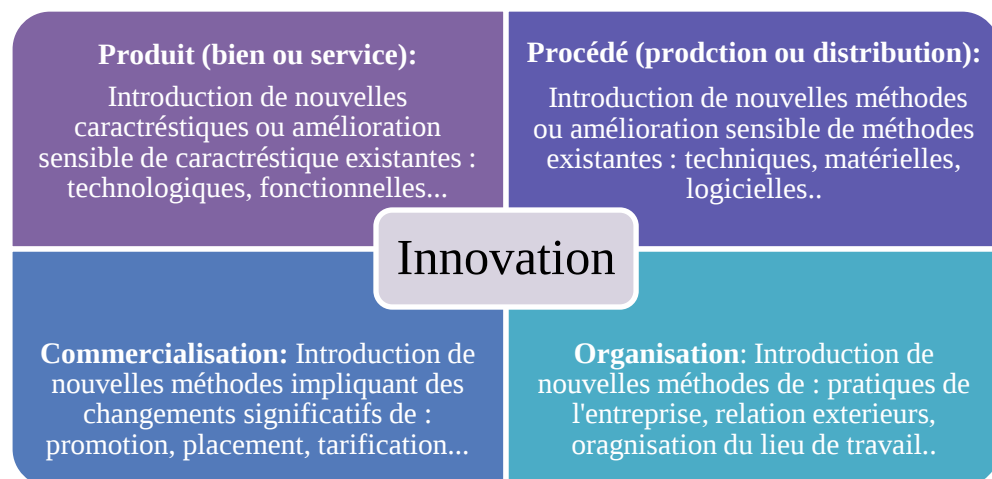


Figure construite à partir de (OCDE, 2005)

Innovation de produit : C'est l'innovation qui consiste à offrir un produit nouveau (ou un service) et qui présente au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes. (LOILIER & TELLIER, 1999).

La nouveauté est le résultat d'un changement qui s'opère au niveau des fonctionnalités, des caractéristiques fondamentales ou des spécifications techniques et même du design.

(OCDE, 2005)

En d'autres termes, c'est l'introduction partielle ou complète d'un bien ou d'un service nouveau ou amélioré sur le plan des caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. C'est la plus répandue des innovations au sein des entreprises.

Innovation de procédé : Cette catégorie concerne tout ce qui se fait dans le cadre d'une innovation au niveau de production ou de distribution au sein de l'entreprise. Ainsi, les méthodes de production concernent les modifications portant sur les techniques et les équipements utilisés pour produire des biens ou des services, tandis que les méthodes de distribution concernent la logistique, le matériel, les logiciels et les techniques.

Cette catégorie d'innovation vise l'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience de la production. (OCDE, 2005)

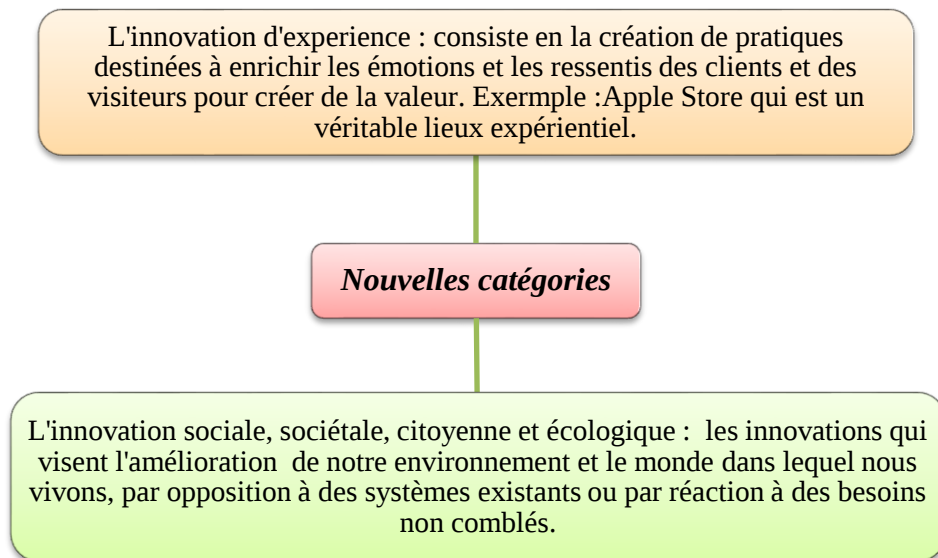
Cependant, cette catégorie d'innovation n'est pas aussi répandue que l'innovation de produit et n'est pas aussi visible, toutefois, elle est très importante et impact d'une façon direct les activités et la stratégie de l'entreprise.

Innovation de commercialisation : C'est l'introduction d'une nouvelle méthode de commercialisation. Selon (OCDE, 2005), elle se manifeste par des changements significatifs dans la conception, le conditionnement, le placement, la promotion ou la tarification d'un produit. En général, cette forme d'innovation représente une continuité d'une innovation de produit car elle stipule l'offre de nouveaux produits.

Innovation d'organisation : C'est la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation au sein de l'entreprise mais aussi de nouvelles méthodes dans l'organisation du travail, des pratiques de l'entreprise et des différentes relations qu'entretienne l'entreprise. C'est l'innovation qui peut permettre une réduction de tous les coûts administratifs et les couts liés à la chaine logistique. Elle peut aussi permettre l'augmentation du niveau de satisfaction au travail. (OCDE, 2005)

Néanmoins, on évoque dans d'autres ouvrages plus récents de nouvelles catégories. Des catégories qui découlent de ceux déjà citées, ayant quelques caractéristiques qui diffèrent :

Figure III : Les nouvelles catégories d'innovation



Source : Figure construite à partir des définitions de (ATTALI, 2019, p. 37)

Les types d'innovation

On évoque traditionnellement, dans la majorité des ouvrages qui traitent les types d'innovation deux grands types : L'innovation incrémentale et l'innovation de rupture.

La typologie est construite selon le degré de changement apporté à l'une des catégories déjà évoquées. Toutefois, les modèles évoluent et certains auteurs préfèrent ajouter de nouveaux types d'innovation

L'innovation incrémentale : C'est une innovation relative, elle représente le résultat de l'amélioration d'un produit, d'un procédé, d'un savoir-faire ou d'un transfert de technologie. La plupart des innovations aujourd'hui sont des innovations incrémentales. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

« Une innovation est dite incrémentale lorsqu'elle ne change pas la nature du produit ou service actuel. Par exemple, une lessive lave plus blanc, une voiture consomme moins, etc. » (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008, p. 47)

L'innovation de rupture : C'est une innovation radicale, elle est le résultat de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, d'une découverte, d'une nouvelle façon de faire ou d'une combinaison inédite. C'est le type d'innovation qui permet un changement marquant presque brutal. (FERNEZ-WALCH & ROMON, 2017)

« Une innovation est dite radicale lorsqu'elle définit un nouvel usage, une nouvelle catégorie, faisant appel à de nouveaux critères de performance. On peut parler de changement de paradigme. » (PRAX, BUISSON, & SILBERZAHN, 2008, p. 47)

Le meilleur exemple d'une innovation radicale est celui du téléphone par rapport au courrier papier.

On peut ajouter selon (ATTALI, 2019) :

L'innovation adjacente : C'est l'innovation qui consiste à faire durer la vie d'un produit. Ce type d'innovation permet de transférer une offre d'un marché à un autre.

L'innovation transformationnelle : Ce type d'innovation reste assez rare. Il consiste en la transformation d'un secteur d'activité par une mutation profonde de l'existant. Il s'agit de l'élimination des anciens modèles et la création de nouvelles approches.

Dans le même sillage (Nagard-Assayag, Manceau, & Morin-Delerm, 2015), pour différencier les types d'innovation, évoque le degré en termes marketing, récence/différence qui sont deux dimensions de la nouveauté :

- La récence, c'est-à-dire le fait qu'un produit soit commercialisé depuis peu de temps et c'est la dimension implicitement utilisée par les entreprises en évoquant leurs différents nouveaux produits.
- La différence, elle est par rapport aux produits existants et c'est ce critère qui permet de distinguer les nouveaux produits de ceux qui sont plus ou moins novateurs.

-

Les caractéristiques d'une innovation de produit par rapport aux produits existants sur le marché peuvent être fondées sur de nombreux éléments : la technologie, la performance, le design, le conditionnement, l'usage, des éléments perceptuels liés à la marque et à l'image ou bien le modèle économique. C'est par ces critères que nous pouvons identifier et reconnaître une offre innovante dans le cadre d'une stratégie d'offres innovantes évoquée lors de la section précédente.

Enfin, toute innovation, peu importe son type et catégorie, (LOUGGAR & LOUMI, 2019) résume sa fonction ainsi :

- L'innovation peut être facilitatrice car elle permet de la facilité dans la réalisation des différentes tâches et opérations ;

- L'innovation peut être simplificatrice en permettant la réduction d'opérations ou la diminution de charges ;
- L'innovation peut être amélioratrice en permettant la perfection des produits et des services déjà existants ;
- L'innovation peut être accélératrice car elle permet de modifier le déroulement et le contenu d'opérations pour rendre le service plus rapide ;

L'innovation étant définie, c'est le deuxième concept, qu'il devient nécessaire maintenant de faire ressortir et de mettre en évidence. La stratégie de l'entreprise est un concept assez large et difficile à limiter, néanmoins nous allons tenter au cours des pages suivantes, dans le cadre du cadre conceptuel, de faire le détour de la stratégie en entreprise, de la définition, en passant par les objectifs, analyse et diagnostic, jusqu'aux décisions et choix stratégiques.

2.2 De la stratégie à la décision stratégique

Dans le cadre de notre recherche, la question de la stratégie de l'entreprise est traitée d'une manière simple mais très accomplie. Sans s'aventurer dans les méandres étymologiques et historiques, il semble qu'il est nécessaire d'abord de clarifier le concept de la stratégie et de cerner son champ lexical dans l'entreprise. En suivant un cheminement logique, il est primordial de déterminer les niveaux, les types et les objectifs stratégiques. Enfin, pour compléter la section, il apparaît très utile d'évoquer le problème du diagnostic et de mettre en exergue les choix et les décisions stratégiques dans une entreprise.

Comme pour la première section, on va se baser sur un nombre de travaux traitant du sujet et qui constituent notre revue de littérature.

2.2.1 La stratégie en entreprise et son champ lexical

On a souvent tendance en abordant le concept de stratégie de remonter aux origines, c'est-à-dire, à l'apparition des premières stratégies militaires en citant entre autres Sun Tzu et Napoléon. En effet les plus grands stratèges militaires, utilisaient cette notion afin de mener à bien leurs combats en étudiant notamment la répartition des moyens adverses ainsi que le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements effectués pendant le combat.

A partir du 19^e siècle, la notion de stratégie commence à prendre une orientation économique, avec notamment la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière,

évoquée par Karl Marx. Ce dernier met en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

En 1908, Joseph Schumpeter² affirme que l'entrepreneur est au cœur du système capitaliste. La conquête du marché à l'échelle nationale et internationale est primordiale et pour y arriver l'entrepreneur doit construire une stratégie solide.

Au cours des années 50 du 20^e siècle la stratégie d'entreprise connaît un grand essor avec notamment la mise en évidence par l'université de Harvard aux Etats-Unis des points forts et des points faibles de l'entreprise et des menaces et opportunités provenant de son environnement. (JOLLY, 2021)

Qu'est-ce que la stratégie ?

Pour répondre à cette question nous allons définir la stratégie en abordant son champ lexical, c'est-à-dire non seulement les termes qu'ils lui sont liés mais aussi clarifier l'utilité même de la stratégie.

Ce n'est qu'à partir des années 1950 que le concept de stratégie a été étendu au champ de l'économie et que l'on a commencé à parler de « stratégie d'entreprise ». Cependant, les dirigeants d'entreprise n'ont pas attendu la mise sur pied d'enseignements en « stratégie d'entreprise » pour prendre des décisions stratégiques (JOLLY, 2021)

Les choix et les décisions résultant des raisonnements stratégiques ont toujours existés, avant même l'apparition du qualificatif stratégique, que ce soit en entreprise ou dans les autres domaines.

Néanmoins, quel que soit le domaine d'application de la stratégie, on peut distinguer au moins cinq points communs aux stratégies selon (LACOSTE, 2021):

- 1) La vision : quand on évoque la stratégie dans le cadre de l'entreprise, cela renvoie à l'idée de long terme (horizon de 3 à 5 ans). Ce n'est pas l'immédiateté qui est recherchée. La vision est une ambition et un état futur que l'entreprise doit atteindre et qui permet de mobiliser et motiver le personnel pour réaliser les performances escomptées.
- 2) Définition de lignes directrices pour mener les actions engagées par l'entreprise : la définition de lignes directrices et des grands principes est primordiale. « Il n'est pas

² Dans son livre « Capitalisme, socialisme et démocratie – Ed Payot 1974, Paris » Shumpeter évoque le sujet de la stratégie dans la deuxième partie du livre sous le titre de « la question de : le capitalisme peut-il survivre ? »

de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » disait Sénèque. Il faut suivre une ligne directrice si l'on veut pouvoir tirer parti des opportunités de l'environnement.

- 3) Prise de décisions : il s'agit de prendre des décisions stratégiques pertinentes afin de donner une orientation fructueuse à la trajectoire de l'entreprise. Savoir diriger une entreprise c'est aussi savoir décider.
- 4) Prendre option pour des choix en matière de mise en œuvre : Les éléments de cette mise en œuvre couvrent la coordination, l'organisation, les actions concrètes qui permettent, dans le cadre des décisions prises, d'atteindre les objectifs finaux.
- 5) Désignation de leaders pour assurer la cohérence, la mise en œuvre, et les choix : au sein d'une entreprise c'est le rôle du top management.

Par conséquent, on peut affirmer que la stratégie d'une entreprise passe par la détermination de lignes directrices et l'adoption de choix délibérés et anticipés, définis sur le long terme et qui doivent être mis en application.

En ce qui concerne la définition de la stratégie en entreprise, les principaux ouvrages traitant de ce sujet proposent plusieurs variantes. On peut en citer quelques-unes :

(GARRETTE, et al., 2019) : « *La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités, et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents* ».

(DURAND, 2003, p. 127): « *Au niveau de l'entreprise, la stratégie correspond à un ensemble de décisions, directions, et processus qui orientent bon gré mal gré le devenir de l'entreprise* ».

(JOLLY, 2021) Propose la définition de l'un des tous premiers ouvrages d'enseignement de la stratégie d'entreprise écrit par des Professeurs du temple mondial de l'enseignement de la gestion d'entreprise, i.e. Harvard Business School. « *Ensemble d'objectifs, de desseins ou buts et de politiques et plans majeurs pour atteindre ces buts, formulés de façon à définir le domaine d'activité où l'entreprise se trouve ou devrait être et le type d'organisation adopté ou qui devrait l'être* ». Il estime que cette définition reste la plus complète. Ainsi, il voit dans beaucoup d'autres définitions, même très récentes, que des redites sans véritable valeur ajoutée.

On peut synthétiser ces trois définitions en affirmant que la stratégie d'entreprise est le fruit d'une réflexion qui vise le long terme. Elle consiste à prendre option pour le

développement d'activités que l'entreprise considère comme prioritaires en fonction de l'évolution de son environnement et de la disponibilité des ressources matérielles, financières, humaines, informationnelles et technologiques qu'elle juge appropriées et mobilisables en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est tracée. Le choix d'activités et l'allocation de ressources impliquent inévitablement l'élaboration de plans, la prise de décisions et la conduite d'actions. C'est tout cet ensemble de divers éléments qui constituent une stratégie et qui permet à toute entreprise de réaliser le succès qu'elle vise avec efficacité et efficience.

Le champ lexical du concept stratégie

Le concept de stratégie en entreprise est environné par un nombre de terme qui représente son champ lexical. Certain de ces termes nous suivent tout au long de la recherche et qu'il convient de les définir afin de mieux comprendre l'étude et ses résultats.

L'Identité : C'est la représentation de l'entreprise en interne et en externe chez le grand public. Une identité en externe est la représentation qui reflète l'ensemble des éléments et caractères qui constituent la personnalité de l'entreprise : image, logo, couleur, symbole etc. Tandis qu'en interne, c'est l'image interne de l'entreprise pour ceux qui y travaillent. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

La Culture : Ce sont tous les comportements formels et informels qui se développent au sein de l'entreprise entre les différents acteurs qui la constitue. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

La Mission : C'est la raison d'être de l'entreprise. La mission peut être traduite par les principaux buts de l'entreprise. (VAS, 2020)

La Vision : C'est ce que souhaite devenir l'entreprise. En d'autres termes, c'est une aspiration à long terme. (VAS, 2020, p. 24)

Les Valeurs : Ce sont les repères et les principes que se fixe l'entreprise et qui la guide dans sa prise de décision, son comportement, et ses activités. (VAS, 2020)

Les facteurs clés de succès (FCS) : sont des éléments décisifs que doit disposer l'entreprise pour assurer la compétitivité. Ce sont les éléments qui sont susceptibles de lui permettre le succès dans un domaine d'activité stratégique (DAS). (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2016)

Le domaine d'activité stratégique (DAS) : est un ensemble homogène de biens et/ou de services de l'entreprise, destiné à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie. (VAS, 2020)

Modèle d'affaire ou Business model : C'est une « *Description de la manière dont une entreprise génère des revenus et structure son offre, avec l'explosion d'internet, l'expression est revenue à la mode car sont apparues de nouvelle façon de faire des affaires* » (Albéric, 2013, p. 30)

L'utilité de la stratégie dans l'entreprise

Il apparaît important d'aborder, même de façon assez restreinte, la question de l'utilité de la stratégie. Cette question est fondamentale pour la compréhension de l'intérêt de la stratégie dans la vie de l'entreprise mais peu d'égards lui sont accordés dans les études.

Selon (ROESSLINGER & SIEGEL, 2015), la finalité de la stratégie dans une entreprise est double : d'une part elle permet l'organisation des ressources et les compétences afin que l'entreprise réalise sa mission et atteigne ses objectifs, mais également elle permet de donner du sens aux actions des responsables.

En effet, la stratégie permet à l'entreprise de réaliser sa mission car elle est conçue comme une politique générale élaborée par la direction et permettant de fixer les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour pouvoir s'assurer de l'atteinte des objectifs, des ressources financières, matérielles, humaines et technologiques sont mobilisées et allouées et une organisation adéquate, adaptée aux évolutions de l'environnement est mise en place. Ainsi, elle constitue un véritable repère car elle indique à l'ensemble des membres de l'entreprise sur quoi concentrer leurs efforts. D'un autre côté, la stratégie donne du sens dans la mesure où elle permet de situer d'une manière rationnelle et cohérente chaque acteur et chaque information au sein de l'entreprise en justifiant chacun de ses choix. Par ce fait, elle assure la cohérence et permet la complémentarité.

2.2.2 Les niveaux, les types et les objectifs de la stratégie de l'entreprise

Les niveaux : On parle souvent de niveaux lorsqu'il s'agit de traiter de la stratégie en entreprise. En effet, avant de vouloir distinguer entre les différents types de stratégies applicables au sein d'une entreprise, il faut savoir qu'il existe généralement deux niveaux (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016) :

- Le niveau « *corporate* » s'applique à la stratégie de l'entreprise dans sa globalité. C'est le niveau d'ensemble de l'entreprise dans sa totalité. Plus l'entreprise prend de la taille,

plus la stratégie à ce niveau prend de l'importance. C'est donc surtout les grands groupes qui se préoccupent des stratégies à ce niveau. On parle alors de synergie, qui joue un rôle un rôle fondamental dans la mise en œuvre de la stratégie « corporate ». L'analyse dans ce niveau couvre les métiers, les activités, les produits et services ainsi que la mission, les valeurs, les objectifs et les ressources. A ce niveau, se produit la segmentation qui consiste en la division de l'activité globale en plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). Cette démarche consiste à créer un portefeuille d'activités cohérent en réunissant plusieurs activités qui ont ensemble une valeur supérieure à la somme des valeurs qu'elles auraient individuellement si elles restaient indépendantes. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016).

- Le niveau « business » s'applique aux différents DAS de l'entreprise. C'est le niveau concurrentiel. Dans ce cas, il s'agit d'élaborer pour chaque DAS sa propre stratégie appelée « stratégie business ». A ce niveau, chaque DAS est sollicité en fonction de ses capacités et des éléments de son environnement. Ainsi, les stratégies business consistent à identifier et cultiver un avantage concurrentiel durable. Elles sont appelées stratégies concurrentielles car le niveau de ces stratégies est lié directement à la concurrence dans un métier spécifique. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

Dans les entreprises d'une seule activité, les deux stratégies se confondent. Cependant, une entreprise avec plusieurs DAS doit définir autant de business stratégies qu'il y a d'activités différentes.

On peut ajouter selon (JOLLY, 2021) un troisième niveau, il explique que dans une même entreprise, quel que soit le domaine d'activités, dès lors que son champ d'action couvre plusieurs DAS, elle a trois niveaux stratégiques aux missions et aux contenus très différents :

- la stratégie dite d'ensemble
- les stratégies concurrentielles
- les stratégies fonctionnelles.

Toutefois, la plupart des auteurs n'évoque pas de troisième niveau. C'est-à-dire que la stratégie fonctionnelle est assimilée à la stratégie concurrentielle. Ils se contentent du niveau *corporate* et du niveau *business*.

En résumé, on désigne la stratégie d'une entreprise selon le niveau de son application. On parle de stratégies d'ensembles ou globales (*corporate*) pour désigner les stratégies qui englobe tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Les stratégies concurrentielles (*business*) quant à elles désignent les stratégies allouées à un domaine d'activité stratégique spécifique. Toutefois, dans des cas spécifiques, au niveau fonctionnel des domaines d'activité, les responsables peuvent s'attribuer des stratégies pour le bon déroulement de leurs différentes tâches et activités.

Les types de stratégie

Comme on vient de le constater, la stratégie dans une entreprise est inhérente à un niveau bien précis. Donc chaque niveau au sein de l'entreprise a ses types spécifiques de stratégies. On peut distinguer à travers les ouvrages explorés qui constituent notre revue de littérature, les types suivants pour chaque niveau :

Pour les stratégies *Corporate*, on parle le plus souvent de choix stratégiques pour désigner le type de stratégie adoptée.

Habituellement, on distingue deux types de stratégie *Corporate* :

La spécialisation ou la croissance : consiste pour une entreprise à centrer toutes ses ressources et ses compétences dans un seul domaine d'activité stratégique. En d'autres termes, l'entreprise cherchera à croître seulement dans le domaine d'activités stratégiques ou elle est déjà présente. Ainsi, cette croissance peut-être :

- Interne, c'est-à-dire que l'entreprise cherchera à se développer par ses propres moyens et de manière autonome, sans faire des rapprochements avec d'autres entreprises.
 - Externe, c'est-à-dire la croissance par fusions-acquisitions avec d'autre entreprise.
- (GARRETTE, et al., 2019)

La diversification : qui consiste pour une entreprise à répartir ses ressources entre différents domaines d'activités stratégiques et par conséquent d'entrer dans de nouveaux domaines d'activités stratégique. On distingue deux types de diversification :

- Diversification conglomerale : qui consiste à pénétrer dans des secteurs sans aucun lien antécédent ou préexistant entre eux.
- Diversification liée : consiste dans le partage de compétences entre les anciennes et les nouvelles activités de l'entreprise. (GARRETTE, et al., 2019)

Cependant, les stratégies au niveau *corporate* ne se limitent pas à ces deux types car, bien qu'ils puissent être classés dans les deux types principaux cités, l'externalisation,

l'intégration (en aval et en amont), les alliances, les coopérations et l'internationalisation, font de plus en plus sujet de type distinct de stratégie *corporate*. Parce qu'ils représentent de véritables choix stratégiques que doit prendre l'entreprise au plus haut niveau (global). (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

Dans la même foulée, les choix stratégiques qu'entreprend l'entreprise dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale représentent aussi de plus en plus de véritables stratégies *corporate* que l'entreprise adopte au niveau global.

Pour ce qui est du second niveau, c'est-à-dire les stratégies *Business*, appelées par leur premier théoricien Michel Porter stratégies génériques, on parle beaucoup plus de positionnement que de choix stratégique.

Le positionnement est, selon (VAS, 2020), le fait de choisir l'une des trois stratégies suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS)

Les stratégies de domination par les coûts : elles consistent pour l'entreprise dans le fait de proposer pour chaque DAS la même offre que celle des concurrents, mais à un prix inférieur. Cela se fait en augmentant d'une façon constante les volumes de production pour réduire les coûts et sans modifier la valeur de l'offre perçue par les clients. (VAS, 2020)

Cette stratégie vise donc à minimiser les coûts par l'augmentation du volume de production. Ce genre de stratégie a fonctionné surtout pour les entreprises industrielles et productrices de biens, car elle est fondée sur l'expérience et les effets de taille.

Les stratégies de différenciation : elles consistent dans le fait de modifier une ou plusieurs caractéristiques spécifiques de l'offre. Cette stratégie peut être appliquée avec deux manières :

- Différenciation par le haut appelée aussi sophistication, elle consiste à proposer une offre plus recherchée et élaborée que celle des concurrents. Cette offre devient par conséquent coûteuse et elle est vendue plus cher. (VAS, 2020)
- Différenciation par le bas appelée aussi épuration, elle consiste à proposer des produits «low-cost», c'est-à-dire des produits fabriqués à moindre coût et avec un minimum de fonctionnalités mais néanmoins avec un risque de qualité par rapport aux concurrents. Ces produits sont généralement destinés à la consommation de masse. (VAS, 2020)

Les stratégies de focalisation : appelée aussi stratégie de niche, elle consiste pour une entreprise à se focaliser sur une niche de marché où la concurrence est relativement faible et où il n'est pas nécessaire de risquer beaucoup d'investissements. (VAS, 2020)

Cependant, l'application d'une de ces stratégies n'est pas exclusive. En effet, il arrive souvent que des entreprises adoptent une différenciation tout en cherchant une domination par les coûts. Et on parle de stratégie hybride.

La stratégie hybride : c'est la stratégie qui combine entre les deux stratégies de domination par les coûts et de différenciation. « *Cette stratégie consiste à réduire le prix d'un produit ou d'un service tout en assurant une valeur perçue par le client, supérieure à l'offre de référence.* » (VAS, 2020, p. 150)

Les objectifs stratégiques

Chaque niveau de stratégie (corporate et business) possède ses propres objectifs, atteignables pour le niveau visé et dans la perspective souhaitée.

Pour une stratégie « corporate » le principal objectif est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les activités dans lesquelles l'entreprise doit investir et se développer, c'est-à-dire des objectifs stratégiques d'ensemble qui touchent toute l'organisation. Tandis que les stratégies au niveau business cherchent à maximiser la performance de l'entreprise dans un domaine d'activité précis, donc ce sont des objectifs stratégiques spécifiques à un domaine d'activité.

Au-delà des niveaux des stratégies et les types de stratégies des entreprises, comment pouvons-nous définir les objectifs stratégiques ?

Un objectif est défini dans le dictionnaire (Robert, 1998, p. 896) ainsi : « *but à atteindre. Point contre lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique.* » On y ajoutant le qualificatif stratégique l'objectif prend tout son sens et devient tout simplement ce que souhaite atteindre une personne ou une organisation dans une longue durée.

Michael Porter, l'éminent chercheur et professeur en management stratégique, explique que l'objectif de la stratégie est de détecter les voies et les moyens avec lesquels l'entreprise va pouvoir acquérir et assurer un avantage concurrentiel défendable sur le long terme, et cela dans chacun des domaines d'activité où elle se présente. (Sicard, 2019)

Ainsi on peut déduire, que les objectifs stratégiques d'une entreprise sont l'ensemble des objectifs que se fixe l'entreprise à long terme, c'est-à-dire des buts à une échéance supérieure à 2 ans. Ainsi, ces objectifs peuvent être quantitatifs ou bien qualitatifs, cela dépend des aspirations de chaque entreprise. Cependant, le principal objectif stratégique

reconnu pour toutes les entreprises est l'obtention d'un avantage concurrentiel et ainsi le défendre. L'avantage concurrentiel consiste à obtenir une position solide et durable sur le marché. L'établissement de ces objectifs ne se fera qu'à travers un diagnostic spécifique qui tiendrait en compte l'environnement et les ressources et capacités de l'entreprise.

2.2.3 Du diagnostic aux choix et décisions stratégiques

Afin d'atteindre ses objectifs à travers l'application d'une stratégie, l'entreprise doit passer par une étape préalable primordiale, qui est le diagnostic stratégique.

En effet, le diagnostic stratégique est le résultat dans un ensemble d'analyses internes et externe de l'entreprise en tant qu'organisation dans un environnement global. Ce diagnostic servira de guide aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Cependant, il n'existe pas de recettes sur mesure à appliquer pour mener à bien le diagnostic stratégique. Les nombreux ouvrages des managements stratégiques proposent des outils susceptibles d'aider et d'orienter cette démarche.

Le tableau ci-dessous, élaboré en se basant sur (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016) qui présente les principaux outils et modèles auxquels on se réfère généralement pour mener un diagnostic stratégique. Néanmoins l'exercice d'analyse qui aboutit au diagnostic stratégique est ouvert, c'est-à-dire qu'on peut choisir et effectuer à l'aide de d'autres outils et modèles l'analyse et que la chronologie des étapes n'est pas à suivre d'une manière stricte.

Tableau I : les principaux outils et modèles

Etape	L'analyse à mener	Principaux outils et concepts	Niveau
1	Le macro-environnement	Model PESTEL	Corporate
2	L'identité et les activités	Segmentation stratégique	Corporate
3	Les facteurs externes	Cinq forces de Porter	Business
4	Position et stratégie	Chaine de valeur et Business model	Business
5	La concurrence	Dynamique concurrentielle	Business
6	Le potentiel de création de valeur	Chaine de valeur et matrice de portefeuille	Corporate

Tableau élaboré par nous-même en s'inspirant de sur (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016)

Chaque outil de ce tableau correspond à une méthode d'analyse qui aboutit sur des résultats qui serviront d'informations pertinentes au diagnostic final. En pratique, pour chaque étape on doit répondre à un nombre de questions précises.

En une phrase selon (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, & DUSSAUGE, 2016) ainsi que (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2016) :

- PESTEL est le modèle d'analyse des facteurs macro-environnementaux (Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques, Légaux)
- Segmentation stratégique est le découpage, en unités homogènes (interne et externe), qui fait ressortir les domaines d'activités stratégiques DAS.
- Les 5 forces de Porter est un modèle qui permet d'identifier les forces et les pouvoirs en concurrence dans une seule industrie.
- La chaîne de valeur est une description des activités (primaires et secondaires) de l'entreprise qui permettent de créer un avantage concurrentiel.
- Le Business model est une description de la façon avec laquelle une entreprise fonctionne et crée la valeur.
- La dynamique concurrentielle est l'analyse de la concurrence et son évolution au sein d'un environnement.
- La matrice de portefeuille est l'analyse à travers des matrices de l'équilibre des activités d'un seul groupe.

Il existe une distinction claire entre diagnostic interne et externe, le diagnostic interne sert exclusivement à définir les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les forces sont les atouts sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer : savoir-faire, métier et compétences. Tandis que les faiblesses sont le contraire, c'est-à-dire les éléments sur lesquels l'entreprise ne pourra s'appuyer et compter pour atteindre ses objectifs. (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2016)

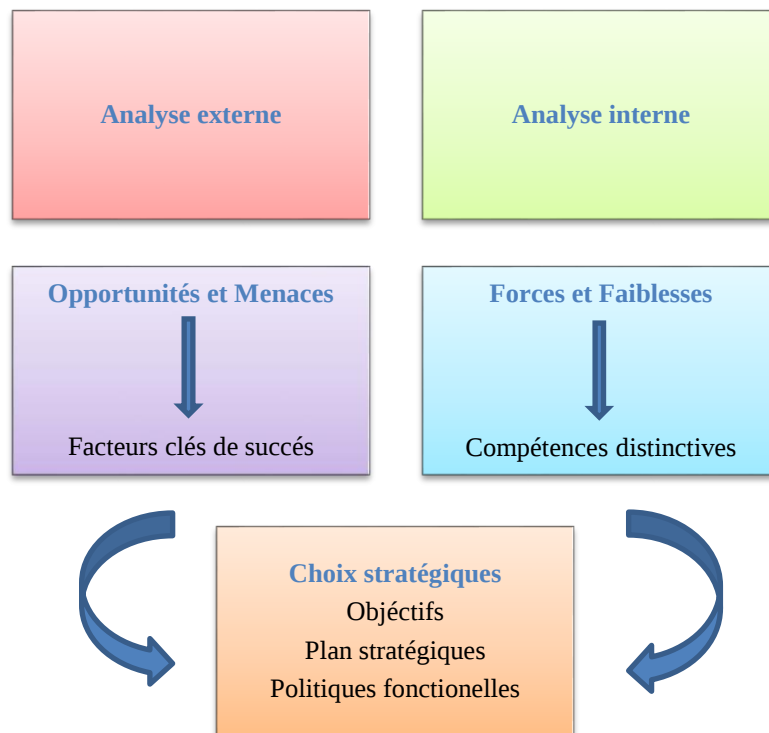
Le diagnostic externe de son côté est l'analyse du présent, c'est-à-dire l'étude de la situation actuelle de l'environnement de l'entreprise, son objectif est de déceler les options pouvant être favorables ou défavorables à l'entreprise, qu'on nomme opportunités et menaces.

Pour une entreprise la combinaison et la comparaison entre les résultats (forces, faiblesses et menaces, opportunités) de ces analyses permettent d'avoir une clairvoyance et une connaissance profonde des capacités de l'entreprise pour un moment précis.

Il s'agit de faire une synthèse de toutes les informations recueillies sur l'environnement et sur l'entreprise qu'on appelle « SWOT ». Ce modèle est le plus utilisé et le plus ancien. Et, c'est l'outil le plus efficace qui permet l'élaboration des choix stratégiques. (GARRETTE, et al., 2019)

Comme le montre la figure ci-dessous, SWOT est un croisement des informations issues des différentes analyses externes et interne et qui aboutit forcément sur des choix stratégiques.

Figure IV : Le modèle SWOT



Source : (GARRETTE, et al., 2019, p. 18)

Les choix et les décisions stratégiques

Il est nécessaire d'abord de préciser les deux termes choix et décision.

Selon (GRAND DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE LAROUSSE, 1984, pp. 2220, 2992):

- Choix : « Action de choisir quelqu'un ou quelque chose, de le prendre en préférence aux autres »

- Décision : « *En économie, choix des orientations d'une entreprise, d'une politique etc. ; mesure, ordre pris en conformité avec cette orientation.* »

On constate donc que le choix est tout simplement le résultat d'une décision. On peut donc les considérer comme synonyme.

Les spécialistes du management stratégiques définissent la décision en le choix qui détermine, d'une façon durable la nature de l'entreprise et c'est son engagement pour l'avenir. (Orsoni, 1992).

Pour Ansoff : « *les décisions stratégiques consistent à transformer les ressources et les orienter de façon à mener à l'entreprise à atteindre ses objectifs* » cité dans (NEMER, HAMDAN, & KARA, 2015, p. 45)

On déduit que les choix et les décisions stratégiques dans une entreprise ne sont pas le fruit du hasard mais s'accompagne d'analyse d'éléments de l'environnement et d'une appréciation de leur influence sur l'entreprise. Donc, elles sont liées au diagnostic stratégique.

Il convient également d'approfondir la compréhension de la décision stratégique en révélant et en comparant ces principales caractéristiques.

Il est nécessaire de préciser que dans une entreprise, on peut distinguer trois principaux types de décision, stratégique, opérationnelle et tactique.

Une comparaison des caractéristiques des trois décisions permet de comprendre les principales différences.

Tableau II : Les caractéristiques des trois principaux types de décision

Caractéristiques	Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles	Décisions tactiques
Impact	Global, toute l'entreprise	Limité, un service	Limité
Durée de préparation et de mise en œuvre	Longue	Courte	Courte
Réversibilité	Difficile et couteuse	Aisée	Aisée
Dimension à intégrer	Multiples	Peu nombreuses	Peu nombreuse
Objectifs	Souvent flous	Plutôt clairs	Très clairs
Répétitivité	Nulle, non programmable car peu fréquente	Forte, programmable car fréquente	Nulle, peuvent être programmée

Niveau hiérarchique	Faible	Tous niveaux	Tous niveaux
Nature de la décision	Exploration de potentiel nouveau	Exploitation de potentiel existant	Exploitation de potentiel existant
Compétences requise	Créativité	Rigueur	Rigueur
Environnement et temps	Variable	Contrainte	Contrainte

Tableau fait en s'inspirant de la figure proposée dans (HELFER, KALIKA, & ORSONI, 2016)

Notons aussi que la source des décisions peut être aussi une caractéristique pour les différencier. En effet, les décisions stratégiques émanent du management stratégique, le plus haut niveau de la hiérarchie dans une entreprise, tandis que les décisions opérationnelles et tactiques dans de nombreux cas proviennent directement de l'opérationnel et des directions concernées.

Cependant, dans les petites et moyennes entreprises, toutes les décisions peuvent venir de la direction de l'entreprise.

Pour conclure, on peut affirmer d'une part que la décision stratégique est une décision à long terme qui concerne toute l'entreprise et prise par le sommet stratégique. Cette décision porte sur les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise et précise la façon de les atteindre. D'autre part, on peut déduire que l'aboutissement final de la stratégie de l'entreprise est de tracer les choix et les décisions stratégiques.

Enfin, (LACOSTE, 2021) évoque le diagnostic des décisions stratégiques dans une entreprise, selon cet auteur, il convient d'analyser les différents choix faits afin de connaître leur impact sur l'ensemble de l'entreprise car lorsqu'il faut choisir c'est aussi renoncer à d'autres options et à d'autres perspectives.

Pour synthétiser on peut dire qu'une stratégie en entreprise est concrétisée pas des décisions et des choix. Elle est déterminée par un diagnostic et quel que soit son niveau, la stratégie vise toujours des objectifs à long terme.

Conclusion

Ce chapitre a permis la compréhension des deux concepts stratégie et innovation, définies et expliqués à travers des ouvrages et travaux traitant le sujet. Cela afin de cerner le rôle que peut avoir l'innovation dans les différents choix stratégiques d'une entreprise.

Les choix stratégiques qui représentent l'aboutissement de la mise en œuvre d'une stratégie dans une entreprise varient et diffèrent d'une entreprise à une autre. Cependant, l'innovation, dans toutes ses catégories et ses types, impact et peut jouer un rôle primordial dans la prise de décision stratégiques d'où naissent les différents choix.

En outre, une véritable relation de réciprocité existe entre les deux concepts au sein de l'entreprise, car à travers sa stratégie, l'entreprise peut permettre l'émergence de l'innovation et faciliter sa réalisation. Dans son côté, l'innovation permet à l'entreprise la mise en œuvre de sa stratégie et sa réussite.

Le chapitre suivant est consacré à l'étude de cas de notre recherche. Il s'agit en premier lieu d'exposer la méthodologie choisie pour mener la recherche et d'expliquer les motifs pour lesquels nous avons opté pour ces choix-là. En second lieu, c'est la présentation et l'analyse de l'organisme d'accueil où nous avons mené notre étude pratique.

**CHAPITRE II :
MÉTHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET
PRÉSENTATION DE
L'ORGANISME D'ACCUEIL**

Dans ce chapitre, il s'agit d'abord d'évoquer et d'expliquer la méthodologie de notre travail pour ensuite traiter du cas pratique, cela en expliquant les motifs pour chaque choix. Ensuite il question d'expliciter non seulement la démarche et le positionnement épistémologique mais aussi la présentation de la méthode de recherche et les instruments utilisés pour la collecte des données.

En second lieu, nous allons présenter brièvement le secteur des télécommunications en Algérie et présenter plus profondément l'entreprise Mobilis, qui nous a accueillis et pris en charge pour l'étude de la partie pratique.

Dans la présentation de l'organisme d'accueil, nous avons insisté particulièrement sur la structure, l'organisation de l'entreprise, ses offres et ses principales activités. La collecte des informations relatives à cette étude pratique nous a donné la possibilité de mener des analyses stratégiques internes et externes et de pouvoir élaborer une synthèse de toutes les données recueillies afin de concevoir et d'établir la matrice SWOT. C'est ainsi que nous avons pu mieux comprendre la stratégie de l'entreprise et son fonctionnement.

Enfin, en se basant sur des articles et études récentes, nous allons essayer d'expliquer l'innovation dans le secteur des télécommunications et les besoins en innovation du secteur.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Etant en quête de validité et de fiabilité, deux termes qui constituent les principes directeurs génériques fondamentaux dans toutes recherches d'intention scientifique (SALVETAT & DRILLON, 2020), nous devons donc choisir une démarche et inscrire notre recherche dans un cadre épistémologique précis.

1.1 Paradigme et démarche

D'abord, rappelons qu'en sciences de gestion deux paradigmes font le constat chez les chercheurs dans leurs différents travaux de recherche et qui sont les paradigmes positivistes et constructivistes. (AVENIER, GAVARD Perret, GOTTELAND, & HAON, 2008)

Ainsi, nous avons choisi pour notre recherche le paradigme constructiviste qui : *« est une posture épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances d'abord en action et en situation puis par la réflexion sur l'action et ses résultats. Un individu appréhende et comprend les situations nouvelles à*

travers ce qu'il sait déjà et modifie ses connaissances antérieures afin de s'y adapter.»
(SALVETAT & DRILLON, 2020, p. 41)

En effet, le constructivisme renvoi à la situation où le chercheur en se confrontant, sur le terrain, aux différents phénomènes qu'il veut comprendre va construire des connaissances qui vont enrichir ses connaissances antérieures et développer sa réflexion.

C'est le cas de notre recherche car pour construire des connaissances et enrichir ce qu'on sait déjà du rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise, nous allons aborder un cas pratique. Nous allons partir de l'analyse de l'existant pour aboutir à une conclusion générale.

Ensuite, nous avons choisi d'adopter une démarche inductive et qui est un processus permettant à partir du terrain (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations), de trouver une règle générale qui explique la conséquence. (SALVETAT & DRILLON, 2020)

C'est-à-dire un raisonnement qui cherche la généralisation à partir d'observations spécifiques.

Dans notre recherche, l'objectif est de comprendre le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise. Le cas particulier choisi, nous partons de celui-ci pour aboutir à des résultats généraux.

1.2 La méthodologie

D'abord, rappelons que choisir une méthode pour démontrer ce que l'on recherche est important et doit être choisi avec précaution et selon le sujet de recherche. En effet, il dépend de l'objectif de recherche mais aussi du contexte. Cependant la méthodologie reste un moyen pour atteindre les objectifs de recherche et non une finalité. (SALVETAT & DRILLON, 2020)

Le principal but de notre recherche est de comprendre une situation précise c'est-à-dire le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques d'une entreprise. Cela pour un cas particulier qui est l'entreprise Mobilis.

Les méthodes qualitatives qui visent la compréhension et l'explication de phénomènes en faisant émerger des concepts et en identifiant des liens entre eux. Et ces méthodes reposent entièrement sur des données essentiellement sous forme de mots et d'images. (KALIKA, MOURICOU, & GARREAU, 2021)

De ce fait, nous avons opté pour une approche qualitative. Car, la nature de notre sujet de recherche, le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques, est qualitative, de même que sa compréhension et son analyse nécessite des moyens et méthodes qualitatifs de collecte de données et c'est ce qui convient au cas de recherche que nous traitons.

1.3 Outils de collecte de données

Afin de recueillir des données de nature qualitative, nous avons choisi des outils qui s'adaptent à notre cas de recherche et avec lesquels nous pouvons collecter des données susceptibles de nous apporter les éclaircissements nécessaires afin de répondre à nos différentes questions.

Ainsi, en plus de notre observation sur le terrain, nous nous sommes basés sur la recherche documentaire, qui est un outil fondamental pour la collecte de données qualitatives.

En outre, nous avons choisi de faire des entretiens individuels semi-directifs. Etant affectés au sein de l'entreprise à la direction responsable de la stratégie et de l'innovation nous avons interviewés principalement les personnes concernées par le sujet.

1.3.1 La recherche documentaire

Nous avons assemblé et traité tout au long de notre recherche un certain nombre de documents. En rapport avec la stratégie de l'entreprise ainsi que l'innovation et son rôle dans les choix stratégiques, ces documents nous ont servi à éclaircir notre thème et enrichir notre recherche.

Notre documentation est constituée principalement de livres, d'articles scientifiques et des thèses de mémoires. En papier ou électroniques, les sources de ces documents sont nombreuses : la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), la plateforme Scholarvox, les sites internet, mais aussi les documents internes de l'entreprise Mobilis.

1.3.2 L'entretien individuel semi-directif

Principal outil de collecte de données qualitatives, l'entretien-directif, qui est une entrevue semi-dirigée, est un outil qui permet de préparer des questions et les planifiées cependant en laissant la liberté à la personne interrogée afin qu'elle aborde d'autres aspects en rapport avec le sujet, et cela selon l'ordre qui lui convient. Donc, c'est une sorte de discussion entre un chercheur et plusieurs interviewés.

C'est la méthode la plus utilisée en vue de son utilité, car en plus d'être ouverte aux imprévus, elle donne la possibilité d'aborder des thèmes et des questions spécifiques. (KALIKA, MOURICOU, & GARREAU, 2021)

Cet outil convient parfaitement à notre sujet de recherche car en laissant une certaine liberté aux interviewés, nous allons pouvoir mieux comprendre l'innovation et son rôle dans les choix stratégiques de l'entreprise Mobilis.

En effet, les choix stratégiques et l'innovation sont deux concepts assez larges, ainsi pour pouvoir mieux s'adapter aux contextes de l'entreprise, il est important de guider l'entretien sans le limité.

1.3.3 La sélection des interviewés

Comme le précise (MONGEAU, 2009, p. 92) « *Dans le contexte d'une démarche qualitative, les personnes composant l'échantillon sont généralement choisies intentionnellement pour leurs caractéristiques.* » C'est un échantillon non aléatoire.

En effet, nous avons choisi les personnes interviewées selon leurs caractéristiques et leur rapport avec notre sujet de recherche et qui sont le directeur de la sous-direction Plan et Veille Stratégique ainsi que deux chefs de département de la direction Stratégie et Veille. Et pour mieux connaître l'offre de Mobilis nous avons effectué un entretien avec un chef de Département de la Direction Marketing.

La liste des interviewés :

- **Semmadi Lyes**, chef de Département Stratégie Corporate& Business.
- **Abada Anis**, chef de Département Nouveau Modèle Economique.
- **Kamel Chetibi**, sous-directeur Plan et Veille Stratégique.
- **Doukhi Mehdi**, chef Département Connaissance Client.

Section 2 : Cas de l'entreprise des télécommunications MOBILIS

Afin de mieux comprendre l'entreprise MOBILIS, son rapport à l'innovation et sa stratégie, il est nécessaire d'abord de la situer dans le secteur dans laquelle elle opère, pour ensuite présenter l'entreprise, établir un diagnostic stratégique et enfin décrire l'innovation dans le secteur des télécommunications.

2.1 Aperçu sur le secteur des télécommunications en Algérie

En Algérie, le développement du secteur des télécommunications est une question qui relève essentiellement des pouvoirs publics. Le secteur est régi par plusieurs textes juridiques (lois, décrets et arrêtés ministériels qui définissent particulièrement les conditions générales d'exploitation des activités de la poste et des communications électroniques par les opérateurs, fixent les règles d'une concurrence loyale entre les opérateurs et à l'égard des abonnés, des usagers et des clients et déterminent les dispositions dans le cadre de l'application des normes d'établissement et d'exploitation des différents services. Il existe un Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et des Communication chargé principalement de la promotion et du développement des télécommunications et qui constitue la tutelle de tous les opérateurs qui interviennent dans le secteur.

Après la fulgurante montée de la commercialisation des moyens de télécommunication, en l'occurrence les téléphones mobiles, l'Algérie devait ouvrir la porte aux opérateurs. Par conséquent, depuis le début du 21^e siècle, l'Algérie a mis en avant un ensemble de réformes afin de moderniser le secteur des télécommunications. Ces réformes se sont concrétisées dans la libéralisation du marché, vente des licences mobiles, l'ouverture du marché de la télécommunication à des opérateurs privés et l'adoption de standards et des lois de régulation du domaine. (AMEZIANE & BELMIHOUB, 2018).

Le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique, qui est le ministère chargé de la gestion et de l'organisation du secteur de la télécommunication en Algérie est directement impliqué dans le développement du groupe Algérie Telecom, l'opérateur historique.

Afin d'organiser ce secteur très actif, les pouvoirs publics ont mis en place l'ARPCÉ (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques) (*ex-ARPT*).

« Il s'agit d'une institution indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargée de la régulation des marchés postaux et des communications électroniques pour le compte de l'Etat. » (ARPCE, 2022)

L'ouverture et le développement de la téléphonie mobile, ont permis l'émergence des trois opérateurs mobiles qu'on connaît, à présent, sous les noms de marques DJEZZY, MOBILIS et OOREDOO.

Djezzy : créé en 2001, c'est est une SPA 51% de ses actions sont détenues par l'Etat algérien et 49% par le groupe multinational Vimpelcom. En 2022 l'Etat algérien confirme le rachat la totalité des actions. Premier opérateur de téléphonie privé mobile à avoir vu le jour en Algérie, cette entreprise a connue beaucoup de changements depuis son installation en Algérie. C'était le leader en termes d'abonnés, 16 millions, en 2016. (A propos de djezzy, 2022)

Ooredoo : présente en Algérie depuis 2004, c'est une filiale du groupe Ooredoo qui est une multinationale spécialisée dans les télécommunications. Chronologiquement c'est le dernier des arrivées dans le marché algérien des télécommunications, néanmoins grâce à une efficace stratégie de communication, cette entreprise s'est vite imposée sur le marché. (Tout-sur-ooredoo, 2022)

Quant à Mobilis, elle fera l'objet d'une présentation plus détaillée dans les pages suivantes de ce chapitre.

Le marché des télécommunications en Algérie

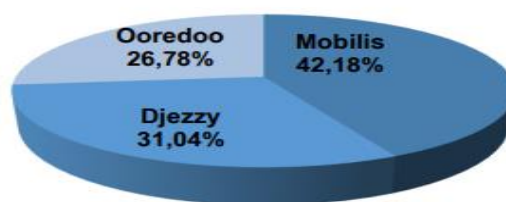
C'est un marché qui a connu une véritable explosion dont personne ne s'attendait. En effet, la téléphonie mobile en Algérie a permis la réalisation de résultats surprenants et supérieurs à toutes attentes des responsables. (KAHIL, 2010)

Selon le dernier observatoire du marché établi par l'ARPCE (ARPCE, 2022), une légère évolution du taux de pénétration a été constaté et cela est due d'une part par la progression du marché de la téléphonie mobile et à l'évolution démographique d'autre part :

- 47,016 millions d'abonnée actif (GSM, 3G et 4G) pour la fin de l'année 2021. En enregistrant une hausse de 3,12% par rapport à l'année 2020.
- Sur les 47,016 millions d'abonnée : 5,236 millions sont abonnées au réseau GSM et 41,780 millions au réseau 3G/4G.

Figure V : Répartition des parts de marché

**Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés
(Année 2021)**



Source : (ARPCE, 2022)

Le graphique montre que Mobilis est leader des opérateurs mobile en nombre d'abonnés suivi de Djezzy et Ooredoo.

2.1.1 L'innovation dans le secteur des télécommunications

Pour comprendre le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques d'une entreprise de télécommunication, il est nécessaire d'expliquer l'innovation dans ce secteur et les besoins en innovations.

Les opérateurs mobiles, principaux acteurs du secteur des télécommunications, sont des entreprises de services. Etant dans un secteur instable et en perpétuel changement, causés entre autres par les innombrables innovations introduites chaque année. Ainsi, on cite souvent comme référence l'innovation radicale de l'introduction de téléphone mobile qui remplace l'appareil fixe. Par conséquent les opérateurs mobiles sont dans l'obligation d'innover ou du moins adopter et imiter les innovations à succès.

Bien que la technologie devienne de plus en plus un domaine réservé aux laboratoires et aux centres de recherche basés sur des connaissances scientifiques et techniques, les entreprises de télécommunication restent dans la capacité de produire de nombreuses innovations.

En général, les innovations produites par les entreprises de services sont diverses, elles peuvent être dans le développement de nouveaux services destinés aux particuliers ou aux entreprises, ou dans l'amélioration des services existants ou leur personnalisation, etc. (HAMDOUCH & SAMUELIDES, 2000)

Dans leur activité d'innovation, les entreprises de télécommunications se focalisent particulièrement sur la relation client et sur les caractéristiques des services qu'elles fournissent

En effet, les innovations dans les télécommunications se caractérisent dans les changements apportés au niveau des fonctionnalités ou de nouveaux usages. Immatérielles ou tangibles, les innovations des opérateurs mobiles peuvent se confondre avec les innovations technologiques mais gardent néanmoins certaines spécificités propres. De ce fait, il est possible de distinguer trois natures d'innovations dans le secteur des télécommunications et le secteur des services d'une manière générale : les innovations organisationnelles, les innovations commerciales et les innovations mixtes. (BENYAHIA-TAIBI & BENZIANE, 2015)

Toutefois, comme nous l'avons bien démontré lors de notre partie théorique, l'innovation n'a aucune limite, elle peut porter sur l'organisation, les produits et service, les procédés et les méthodes de commercialisation. Il faut souligner que toute nouveauté introduite par l'entreprise et pouvant lui permettre d'engranger des revenus peut être considéré comme une innovation.

L'imitation : Evoqué dans la partie théorique de notre recherche, l'imitation dans le secteur des télécommunications est une pratique très courante et répandue chez les opérateurs mobiles.

Elle est l'adoption par des opérateurs d'un procédé ou d'une méthode de commercialisation d'un produit ou d'un service ayant déjà fait l'objet d'une innovation par un de leurs concurrents L'imitation comme l'innovation se pratique à différents degrés, elle peut être une copie pure et simple de l'innovation ou une imitation partielle qui reprend juste la fonction principale et devient quasiment une innovation. (BENYAHIA-TAIBI & BENZIANE, 2015)

2.1.2 Les besoins en innovation du secteur des télécommunications

L'offre des entreprises de télécommunications dépendait, rappelons-le, de la téléphonie fixe avant qu'une innovation viennent basculer toute la chaîne de valeur et redéfinir le marché. Après, c'était le tour d'internet qui a peu à peu reconfiguré le secteur des télécommunications en faisant basculer les entreprises vers les TIC. Le secteur des télécommunications. L'évolution des technologies des réseaux de communication et la diffusion des TIC auront sans aucun doute un impact assez fort sur le développement de l'offre des opérateurs et permettront de répondre aux besoins toujours plus importants et variés des utilisateurs. Le secteur des télécommunications a toujours été impacté par les innovations et qui sont en général des innovations technologiques.

Donc, les opérateurs mobiles sont toujours à l'affût des nouvelles innovations, et sont finalement obligés de se façonner à chaque nouvelle grande innovation technologique comme :

- La 6G, si elle n'est pas encore définie et programmée, les acteurs des télécommunications y pensent déjà et se préparent pour cette innovation technologique. Surtout dans les pays qui ont été exclues de la conception et programmation de la 5G, comme les États-Unis.
- La 5G, bien que son déploiement a été ralenti, c'est une innovation qui impact fortement le secteur des télécommunications. Les offres des opérateurs mobiles seront redéfinies donc ils profiteront et innoveront selon les fonctionnalités de cette nouvelle technologie.
- L'intelligence artificiel est maintenant introduite au niveau des télécommunications, cela pour la gestion clients qu'elle peut permettre mais aussi pour sa capacité à booster la communication de l'entreprise.

Cependant, la technologie n'est qu'un aspect de l'innovation, comme nous l'avons bien expliqué dans notre chapitre théorique. C'est la créativité qui fait émerger les innovations, la technologie reste un moyen d'aboutissement.

Les entreprises des télécommunications sont plus dans l'innovation des services qu'elles offrent et des procédés qu'elles utilisent. Leurs innovations portent sur les usages, les fonctionnalités, les méthodes d'utilisation qu'elles doivent toujours améliorer pour satisfaire les besoins des clients.

En Algérie : Comme on l'a vu, il existe une intense et très rude concurrence entre les trois opérateurs mobiles exerçant en Algérie. Par conséquent, un réel besoin d'innovation s'impose pour pouvoir se maintenir sur un marché en évolution constante. Cependant, les trois opérateurs en offre, organisation, procédé et méthode sont très proches et se ressemblent.

Pour ce qui est des innovations des services, les trois opérateurs mobiles se copient, l'un d'eux lance une innovation et les deux autres le suivent et imitent en lançant leur copie. (BENYAHIA-TAIBI & BENZIANE, 2015).

Toutefois, des innovations marketing introduit par les trois opérateurs existent et représentent des innovations assez bénéfiques.

Selon nos observations et les données recueillies, les trois opérateurs sont principalement concentrés en termes d'innovation sur les points suivants :

- La digitalisation est un moyen sur lequel peuvent les opérateurs mobiles s'appuyer afin d'innover.
- Les besoins du client algérien en plus de rapidité et de la stabilité de la connexion internet 3G et 4G.
- Des innovations portant sur le réseau et son élargissement, notamment grâce aux nouvelles technologies qui le permettent.
- Des innovations sur les procédés de distribution et de commercialisation et du mode de paiement.
- Des innovations marketing axées sur les services qui composent l'offre de chacun des opérateurs.

2.2 Présentation de l'entreprise MOBILIS

Mobilis, appelé aussi ATM pour Algérie Télécom Mobile, est une entreprise publique algérienne qui active dans le domaine de la téléphonie mobile. Juridiquement il s'agit d'une société par actions (SPA) dans laquelle la société Algérie Télécom détient 100% des actions. Créée en 2003, cette filiale dispose d'un capital social d'un capital de 25 milliards de DA. Ainsi cette SPA est détenue entièrement par Algérie Télécom.

Son siège social est à ALGER, Quartier des Affaires, Bab Ezzouar. Mobilis.

Tableau III : Slogan et Logo de Mobilis

Slogan de Mobilis :	Logo de Mobilis :
« معا نصنع المستقبل » « Ensemble, Construisons l'avenir » « Together, We make the future »	

Selon le dernier recensement de l'ARPCE (ARPCE, 2022) « L'opérateur de téléphonie mobile, Mobilis, demeure leader, en termes d'abonnés aux réseaux GSM (3G et 4G) En effet, avec plus de 19 millions d'abonnés, qui lui vaut d'être leader des opérateurs mobile avec 42,18 % de parts de marché en nombre d'abonnée et avec un effectif de 5150 employés ».

Depuis décembre 2004, l'entreprise ne cesse d'étendre son réseau, pour couvrir aujourd'hui : 99% du territoire national en 2G, 58 wilayas en 3G et 30 wilayas en 4G. (ARPCE, 2022)

Le succès de Mobilis est aussi le fruit de son réseau commercial qui par son importance lui permet là d'assurer la vente et la distribution de ses multiples services sur tout le territoire national. En effet, elle détient plus de 178 agences commerciales pour assurer ses prestations de services mais aussi un large réseau ventes indirectes : 4 distributeurs nationaux et régionaux : Algérie Poste, Assilou Com, GTS Phone, Data News et plus de 71 238 points de vente, dont 14 653 agréés à la vente des SIM Post payées.³

Mobilis possède aussi des moyens assez considérables, 7000 Stations de Base Radio (BTS) qui lui permettent le bon fonctionnement des ses réseaux, et des partenaires réputés comme leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications : Ericsson, Huawei et ZTE.

2.2.1 La vision, les missions et les valeurs de Mobilis

La vision : « Partout avec vous ». Son slogan se veut être une promesse d'écoute et un signe d'engagement à assumer un rôle dans le développement durable. Cela grâce à la participation au progrès économique national, le respect de la diversité culturelle et l'engagement pour assumer un rôle social et environnemental. (A Propos de Mobilis, 2022)

On peut déduire que la vision de Mobilis se détermine dans son souhait d'être un vecteur de progrès économique tout en étant un fédérateur de partage culturel et voué à l'environnement.

Les missions de Mobilis : les principaux objectifs de Mobilis sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique. (A Propos de Mobilis, 2022)

Les missions de l'entreprise Mobilis peuvent être résumées ainsi :

- Consolider sa position de leader des opérateurs de la téléphonie mobiles en Algérie en cherchant toujours à accroître le nombre de ses abonnés. Elle se base sur un politique marketing qui vise principalement la satisfaction, de sa clientèle et sa fidélisation, tout en en améliorant continuellement ses offres par des prestations de qualité.
- Innover et être à l'affut des nouvelles technologies.

³ Document interne de Mobilis

Les valeurs : En s'appuyant sur des valeurs comme la transparence, la loyauté, le dynamisme et l'innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser sa clientèle. On peut résumer les valeurs de l'entreprise Mobilis ainsi :

- La transparence : Mobilis se veut une entreprise transparente, aux yeux de toutes ses parties prenantes mais aussi au sein même de l'entreprise. Accessible en évitant toute opacité, cette valeur est perceptible à travers la politique de communication de l'entreprise.
- La loyauté : valeur qu'elle entretient ardemment, honnêteté et intégrité envers ses parties prenantes et protectrice de la confidentialité de ses clients.
- Le dynamisme : à l'image de son domaine d'activité, Mobilis tend vers un dynamisme constant, pour être en adéquation avec tous les récents changements et développements.
- L'innovation : Mobilis prône l'innovation et l'encourage, ses offres innovantes le confirme, car consciente de son importance et de ses enjeux.

2.2.2 La structure organisationnelle de Mobilis

Mobilis est organisée d'une façon adaptée selon les besoins de son secteur. Au plus haut niveau de la structure est la direction générale dirigée par un président directeur générale PDG qui est assisté par des conseillers de différents domaines d'activités. C'est lui qui préside le conseil d'administration qui est composé de plusieurs directeurs issus de différentes directions. Les choix stratégiques sont pris au niveau du conseil d'administration.

Le PDG préside un Comité Exécutif qui réunit les principaux cadres dirigeants de l'entreprise.

En outre, les structures opérationnelles et fonctionnelles, qu'elles soient centrales ou régionales, sont organisées d'une façon matricielle. Chaque structure est chargée des fonctions qui lui sont attribuées.

2.2.3 La Direction Stratégie et Veille (DSV)

Elle représente l'une des plus importantes directions au sein de l'entreprise Mobilis.

Les missions qu'elle accomplit sont d'une importance primordiale. En effet, cette direction est chargée de la définition de la stratégie de l'entreprise. Elle est divisée en trois sous-directions et chaque sous-direction est divisée en départements auxquels sont confiés des activités spécifiques.

Appelée auparavant Direction De la Stratégie, de la Programmation et de la Performance, les missions qu'elle est chargée d'accomplir sont : diagnostics et analyses stratégiques, définition des objectifs stratégiques, prospection, activités de veille stratégiques, analyse de la performance etc.

Hiérarchiquement, c'est une structure fonctionnelle qui dépend directement de la direction générale. Parmi les tâches essentielles confiées au Directeur de la DSV, on peut citer la confection de rapports de façon continue et leur mise à la disposition des décideurs.

Cette entreprise est structurée d'une manière qui lui permet l'adaptation aux nouvelles formes d'organisation requises pour son domaine d'activités.

Cependant on peut constater un manque d'agilité qui pourrait impacter la circulation de l'information ainsi que l'exécution des différentes tâches.

On constate la présence au sein de la Direction Stratégie et Veille d'une sous-direction consacrée à l'innovation. Elle s'occupe de la recherche et du développement et des solutions innovantes et surtout des partenariats concernant l'innovation.

2.3 Analyses et diagnostic stratégiques de l'entreprise Mobilis

Afin d'identifier les choix stratégiques de Mobilis et le rôle que jouerait l'innovation, nous allons d'abord décrire et analyser les offres de Mobilis, par la suite, nous allons essayer de comprendre les choix stratégiques faits par l'entreprise.

2.3.1 Les offres de Mobilis

L'offre de Mobilis en service se divise en deux catégories, l'une pour les particuliers et l'autre pour les entreprises, Mobilis cherche constamment l'innovation qui lui permettrait de diversifier ses produits et services afin de créer, selon ses objectifs stratégiques, une différenciation ou une domination par les coûts. Cela se concrétise dans sa large gamme de produits et de services.

Offre pour les particuliers : destinées au grand public, c'est un ensemble d'offres post-payées et prépayées.

Cette offre représente une large gamme de service (appels, sms, internet, etc.) diversifié et innovant. Ces services sont destinés aux besoins de consommation du grand public avec une tarification simplifiée et transparente. (A Propos de Mobilis, 2022)

Offre pour les entreprises : destinées aux entreprises : Ce sont des offres et solutions spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication des entreprises. (A Propos de Mobilis, 2022)

Le tableau de l'offre détaillé de Mobilis en ANNEXE – D

Diversification des services offerts par Mobilis

Avec ses nombreuses offres qu'elles soient pour les particuliers ou les entreprises, Mobilis propose une quantité de services pour répondre aux besoins du marché, néanmoins c'est l'aspect qualitatif que nous voulons aborder pour notre recherche.

Pour son offre aux particuliers, Mobilis propose une large gamme de services, allant aux plus sophistiqués, enrichis et personnalisés aux plus simplifiés et par conséquent à des tarifs très variés. Le changement se fait sur le plan des fonctionnalités (débit internet, stockage, appels et sms, téléchargement, réseaux sociaux etc.) et du mode de paiement, Mobilis est le premier opérateur qui a mis en place l'abonnement post-payé. De plus, elle propose des services comme l'hébergement, le téléchargement et l'actualité en continu, allant dans le sens des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pour son offre aux entreprises, Mobilis part du simple service d'internet et des appels et sms aux services sophistiqués telle la solution M2M.

Mobilis cherche à diversifier ses services avec des sophistications ou des épurations. En voulant aussi développer son offre pour les entreprises et profiter des nouvelles opportunités que permettent les TIC.

En outre, Mobilis fait sans cesse des améliorations sur ses offres en remplaçant et abandonnant des services jugés obsolètes.

2.3.2 Diagnostic stratégique de Mobilis

Pour établir un diagnostic stratégique de l'entreprise Mobilis, nous avons utilisé deux outils d'analyse :

Une appréciation des ressources et compétences au niveau interne de l'entreprise et pour cerner les éléments de son environnement nous avons tenté d'appliquer le modèle PESTEL (analyse du macro-environnement).

Afin de combiner et de synthétiser les informations collectées au niveau interne et celles portant sur l'environnement, il nous apparaît essentiel de faire appel à la méthode SWOT. Cette méthode est nécessaire pour identifier les choix stratégiques de l'entreprise Mobilis.

Analyse interne : identification des points forts et des points faibles de l'entreprise

L'analyse interne fait ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise telles qu'elles sont ci-après énoncées :

Tableau IV : Analyse interne

Forces	Faiblesses
• La situation financière solide de l'entreprise qui possède le plus grand chiffre d'affaires de son secteur. • C'est une entreprise publique détenue par l'Etat tout en restant autonome. • Mobilis possède une importante infrastructure. • Elle possède une large couverture réseau. • Une forte image de marque (entreprise nationale) • Elle possède de grands moyens de distributions. • Riche en ressources humaines. • Offre assez large.	• Retard dans la modernisation de l'ensemble de l'entreprise et un management presque inopérant. • Manque de moyens techniques et technologiques pointus. • Mauvaise exploitation des canaux de distributions. • Des carences dans la gestion des relations client. • Manque de compétences clés capable d'innovation de rupture.

Analyse externe : l'application du modèle PESTEL

PESTEL déjà évoqué dans le deuxième chapitre, est une analyse de l'environnement externe des 6 éléments suivants : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales.

Cette analyse a été faite en se basant sur des données observable, les données internes de l'entreprise mais aussi en se référant à d'autres thèse de mémoire. Le tableau ANNEXE-E représente le diagnostic externe de Mobilis.

Cette analyse nous a permis d'identifier les opportunités offertes à Mobilis par son environnement ainsi que les menaces auxquels fait face l'entreprise. La synthèse SWOT qui suit est élaborée selon cette analyse.

L'analyse SWOT au service de la stratégie de Mobilis

A travers SWOT, deux diagnostics ont menés :

- Un diagnostic externe : une analyse de l'environnement de Mobilis
- Un diagnostic interne : une analyse de Mobilis elle-même et les actions futures qu'elle est capable de réaliser et de réussir

Ainsi, les analyses précédentes nous permettent de synthétiser la matrice SWOT :

Tableau V : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
● Une bonne santé financière. ● Position concurrentielle (Leader) ● L'image de marque. ● Infrastructures et couverture en réseau. ● Capacité de distribution. ● Quantité de ressources humaines	● Gestion et management stationnaire. ● Carence au niveau opérationnel. ● Négligence dans la gestion des compétences. ● Insuffisance commerciale.
Opportunités	Menaces
● Secteur d'activité attractif et marché en évolution. ● Politique publique favorable. ● Développement et tendance sociale propice aux opérateurs mobile. ● L'organisation du secteur par la réglementation.	● Concurrence rude et serrée. ● Rapide et constante évolutions technologiques. ● Des lois portant sur la responsabilité sociétale et environnementale. ● Instabilité du pouvoir d'achat.

Synthèse

Le diagnostic externe montre que les facteurs environnementaux sont assez favorables au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Sachant que Mobilis appartient au secteur des TIC, il apparaît ainsi que les opportunités pour cette entreprise sont multiples et variées. Non seulement sur le plan politique et légal mais aussi en ce qui concerne les tendances économiques, la situation est positive. De nombreux facteurs laissent apparaître que la demande en matière de services de téléphonie mobile et d'internet est en nette augmentation. Avec la hausse des prix des hydrocarbures et la croissance des revenus en devises, le secteur des TIC et surtout la numérisation de l'économie vont connaître un certain essor. Les efforts soutenus en matière d'éducation et de formation permettra sans aucun doute apparaissent un facteur qui pourrait être propice à la demande de produits et services liés au secteur des TIC. Par conséquent les opportunités qui s'offrent à Mobilis sont innombrables et l'environnement lui est extrêmement propice. Par contre, Mobilis fait face à des menaces qui proviennent de son environnement notamment d'une concurrence assez rude. Les concurrents de Mobilis ne cessent de développer des services de qualité parfaits à des prix très compétitifs. Leur communication commerciale apparemment assez efficace renforce leur notoriété et leur image et par conséquent exerce une influence positive sur le résultat. Une menace pèse sur l'activité de Mobilis, c'est celle de l'évolution technologique. On sait que dans le domaine des TIC l'évolution technologique est assez rapide dans le monde et s'accélère de jour en jour. Le facteur technologique s'il n'est pas maîtrisé à temps, il devient une menace sérieuse et pourrait menacer l'activité de Mobilis notamment sa position sur le marché.

Le diagnostic interne laisse apparaître que Mobilis est aujourd'hui présent partout en Algérie et qu'elle dispose d'une clientèle très importante aussi bien à Alger qu'à l'extrême sud du pays. Elle parvient tout de même à développer des services de qualité qui attirent une clientèle diversifiée et exigeante. Son réseau composé de centaines d'agences et lui permet de s'implanter toujours à proximité de ses clients ce qui lui donne un avantage remarquable. Mobilis offre de multiples services qui sont assez variés et parfois à des prix largement à la portée du niveau de revenu de la population algérienne. Elle dispose d'une ressource humaine assez jeune, d'un niveau universitaire pour une grande majorité d'employés mais non expérimentée.

Les points faibles de l'entreprise Mobilis résident dans son management notamment celui qui porte sur l'opérationnel. En effet ses capacités managériales restent insuffisantes pour

permettre à cette entreprise de saisir toutes les opportunités qui s'offrent à elle. Bien qu'elle dispose de moyens financiers importants dont une partie est investie dans la communication commerciale pour maintenir sa position de leader sur le marché algérien de la téléphonie mobile et d'internet. Il reste à savoir que le problème de la compétence de son personnel se pose avec acuité. On sait que dans le domaine des TIC, les compétences techniques sont d'une nécessité impérieuse. Son réseau n'est pas encore au point selon les normes internationales. Ses capacités d'innovation en matière de services sont assez limitées. Les conditions pour introduire un véritable management de l'innovation ne sont pas encore réunies, le problème se pose surtout en ce qui l'expertise en matière de technologie des TIC. Mobilis tente quand même de déployer des efforts notables dans le domaine de l'innovation en partenariat avec de grands groupes internationaux activant dans le secteur de la téléphonie mobile et d'internet.

Après avoir synthétisé les informations relatives aux diagnostics externes et internes, une question lancinante se pose : quel type de stratégie qui s'adapte le mieux à Mobilis ?

Actuellement Mobilis semble avoir adopté une stratégie de différenciation couplée à celle de la domination par les coûts. Ce choix est certainement dicté par sa préoccupation centrale : celle de renforcer sa position sur le marché national, de consolider sa mission d'opérateur public et de maintenir sa position de leader. Dans ce type de stratégie l'innovation reste incontournable. Son rôle est primordial. Il s'agit d'innover non seulement en matière de produits et services relatifs à la téléphonie et internet mais aussi tenter de maîtriser de nouvelles technologies. Mobilis semble recourir au partenariat avec des opérateurs étrangers pour donner à l'innovation la place qu'elle mérite. Elle y arrive tout de même à le faire de manière efficace. Toutefois Mobilis est appelée à créer les conditions pour innover au niveau interne comme par exemple se doter d'une Direction Recherche & Développement assez étoffée et encourager son personnel à émettre de nouvelles idées en mettant en place les capacités managériales qui permettent de donner à l'innovation l'importance qu'elle mérite et dont a besoin l'entreprise pour réaliser sa stratégie. Il est à signaler également qu'en l'absence d'un écosystème favorisant l'innovation en Algérie et faisant intervenir tous les organismes concernés comme l'université, les centres de recherche et les pouvoirs publics, il est difficile pour Mobilis d'introduire et de mettre en application un véritable management de l'innovation.

Conclusion

Durant ce chapitre, nous avons expliqué la démarche et le paradigme, induction et constructivisme, choisies pour mener notre recherche ainsi que la méthodologie, qualitative, décidé pour cela. Ainsi, nous avons évoqué les trois instruments (observation, recherche documentaire et entretiens) qui nous ont servi pour collecter les données.

Par la suite, nous avons présenté l'organisme d'accueil, l'entreprise Mobilis dans laquelle nous avons mené notre étude dans le cadre de notre étude de cas.

En outre, nous avons mené une analyse organisationnelle de la structure et de l'organigramme, l'analyse des offres de l'entreprise et le diagnostic stratégiques. Ce sont des éléments en rapport avec notre thème et qui vont nous servir durant le prochain chapitre consacré à l'analyse et la discussion des résultats.

CHAPITRE III : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section 1 : Analyse et présentation des résultats

Pour illustrer notre travail sur le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques nous avons pris comme exemple le cas de Mobilis, une entreprise publique appartenant au secteur télécommunications et des TIC. En Algérie, le secteur est en pleine croissance. Mobilis compte parmi les trois opérateurs opérant dans le domaine des télécommunications où le marché évolue rapidement et la concurrence est intense. Selon la réglementation en vigueur, il n'existe aucune barrière à l'entrée du secteur des TIC. La demande en services et produits liés aux TIC est très importante et les opportunités de développement sont considérables. Apparemment Mobilis évolue dans un environnement économique, politique et réglementaire assez propice. Cet état des lieux laisse apparaître que l'activité de Mobilis ne pourrait s'en passer de l'innovation si elle tient à conserver et entretenir sa position de leader sur le marché algérien des télécommunications. L'objectif essentiel de cette entreprise consiste, selon notre constatation, à chercher en permanence à renouveler son offre.

Les éléments d'informations collectées au sein de la Direction Générale de l'entreprise Mobilis ont permis de mieux comprendre et d'analyser les grandes lignes de sa stratégie et d'essayer d'élucider le rôle que pourrait jouer l'activité d'innovation dans les options stratégiques.

La présentation et l'analyse de toutes les données recueillies permettent d'identifier quelques axes stratégiques dans lesquels la recherche de solutions innovantes constitue une préoccupation majeure.

L'interprétation des informations nous permet, en référence aux éléments théoriques, d'émettre une brève lecture critique aux résultats obtenus ainsi qu'une proposition.

1.1 Le traitement des données

L'analyse et la présentation des données qualitatives consistent à traiter et expliquer les données qui ont été collectées à la suite des entretiens avec certains responsables de l'entreprise Mobilis. Il faut aussi signaler que la consultation de certains documents (rapports, articles, études...) s'est avérée très utiles pour tirer des enseignements sur le problème de l'innovation et son lien avec la stratégie. Les entretiens qui nous ont été accordés à plusieurs reprises ont été très enrichissants et nous ont donné l'occasion de clarifier certains aspects relatifs à la pratique et aux méthodes de gestion de l'innovation

qui sont en vigueur au sein de Mobilis. Pour cela, nous avons choisi la méthode qui consiste, en se référant au guide d'entretien, d'analyser d'une façon verticale et horizontale les données selon les thèmes et d'aboutir à des synthèses.

Tableau VI : Analyse de données qualitatives

	Premier entretien	Deuxième entretien	Troisième entretien	Quatrième entretien	
Thème 1 : stratégie et innovation	Analyse Verticale ↓	Analyse horizontale			Synthèse
Thème 2 : le rôle de l'innovation					Synthèse
	Synthèse	Synthèse	Synthèse	Synthèse	Synthèse

Tableau élaboré par nous-même selon (SALVETAT & DRILLON, 2020, p. 40)

Une synthèse générale nous permet de déduire les points suivants :

1.2 L'innovation au sein de Mobilis

Estimée comme nécessaire voir une contrainte, l'innovation au sein de Mobilis bénéficie d'un réel intérêt. Une volonté engendrée par une véritable prise de conscience au niveau stratégique de l'entreprise. Mobilis semble s'appuyer sur l'innovation pour augmenter sa compétitivité et conserver ses avantages concurrentiels sur le marché algérien. Cette activité d'innovation compte parmi les priorités dans la réalisation des décisions stratégiques.

Il existe au sein de Mobilis une sous-direction mise au service de l'innovation au sein de la DSV. Son travail consiste à l'étude des différentes idées que viennent de tous part à l'entreprise, l'étude des possibilités de partenariats et leur coordination ainsi que le suivi et l'évaluation des idées innovantes.

Cependant, Mobilis préfère s'appuyer principalement sur une politique de partenariat pour promouvoir l'innovation et réaliser de véritables actions innovantes et bénéfiques, cela

sans s'aventurer dans l'activité de recherche et développement. Elle se lie dans le cadre de partenariat avec des centres de recherches d'horizons différents, des multinationaux fournisseurs de technologies et des start-up.

De plus, Mobilis, étant une entreprise publique, est l'une des entreprises qui encouragent et font la promotion de l'innovation en Algérie, à cet égard elle sponsorise et participe à des meetings, forums et salons consacré à l'innovation.

Enfin, il est à rappeler que les innovations de ruptures dans le secteur des télécommunications sont assez rares et malheureusement au sein de Mobilis, et tout le secteur des télécommunications en Algérie, aucune innovation radicale n'a vu le jour, néanmoins des innovations incrémentales portant sur l'amélioration existent chez l'opérateur depuis sa création.

Offre de services innovants ou l'innovation Marketing

Riche et variée, l'offre de Mobilis est une gamme de services destinés aux particuliers et aux entreprises. C'est au niveau de la direction Marketing que s'organisent et s'élaborent ces services. Mi-opérationnelle, mi-stratégique, cette direction s'occupe de la mise en œuvre des services de l'offre de Mobilis mais aussi de la recherche et de la réflexion sur d'éventuelles nouvelles idées et possibilités d'améliorations pour enrichir encore l'offre de l'opérateur.

La direction Marketing suit les orientations stratégiques de la Direction Générale et travaille en interaction avec la DSV qui lui fournit un flux d'informations provenant de la veille qu'elle pratique. Donc, la Direction Marketing œuvre selon les choix stratégiques pour concevoir et réaliser les services qu'offre Mobilis.

Cependant, la Direction Marketing bénéficie d'une liberté d'initiative et d'autonomie pour qu'elle puisse produire et faire émettre de nouvelles améliorations sur les services que fournit Mobilis.

Pour cela, elle est en recherche continuelle de nouvelles idées d'améliorations ou de nouveaux services afin d'introduire une offre innovante par rapport aux concurrents.

En effet, avec une pratique régulière de Brainstorming et de prospection, tout en s'alimentant des informations de la veille, la Direction Marketing travaille dans le but d'améliorer et diversifier l'offre de Mobilis.

Pour concrétiser le travail d'innovation de la Direction Marketing, on peut citer l'exemple de l'offre de la puce « Mobilight ». Avant l'avènement de la 3G en Algérie, la Direction Marketing de Mobilis avait introduit ce produit innovant, qui est une carte SIM, sur le

marché des opérateurs algériens. L'innovation de ce produit consistait dans les fonctionnalités nouvelles que permettait cette puce comme la gestion du crédit, des appels et des SMS.

Innovation incrémentale et amélioration des procédés

Rappelons que les procédés de production dans le secteur des opérateurs mobiles sont liés aux technologies évoluées assez complexes à manier, néanmoins les procédés de distributions et de gestions, pour toutes les entreprises, peuvent être sujet à des innovations en introduisant de nouvelles façons de faire qui peuvent par le simple fait de l'exclusivité permettre des avantages concurrentiels.

Au sein de Mobilis, on met en avant l'introduction en 2016 d'une plateforme très sophistiquée pour l'accueil client et le traitement des doléances. Le client avait la possibilité via le site web de l'entreprise de se connecter et avoir une large liste de choix (réclamation, prise de rendez-vous, consultation des factures etc.) avec même la possibilité de créer une boîte email. C'était assez innovant pour une entreprise de service algérienne d'introduire ce type de procédé. Depuis l'entreprise s'est focalisée sur l'amélioration continue de sa gestion client profitant de la digitalisation et de ses partenariats pour encore plus d'options et de fonctionnalités.

En 2015, Mobilis dans son effort de d'étendre sa couverture réseau 3G, avait lancé en partenariat avec l'entreprise Ericsson la « Dot Solution » qui met fin au problème de couverture et de densification à l'intérieur des bâtiments et autres lieux publics. Une technologie développée en partenariat avec Ericsson qui a été très bénéfique à Mobilis.

Des projets d'innovations

L'entreprise reste ouverte et en quête de nouvelles possibilités d'améliorations innovantes pour ces nombreux procédés, beaucoup de projet de partenariats sont étudiés à cet égard par la DSV. Quant aux innovations qui touchent à son offre, la Direction Marketing est sollicitée et orientée dans cette voie.

1.3 La stratégie de Mobilis

Difficile à cerner, la stratégie de l'entreprise Mobilis est le résultat d'un cheminement mêlant management stratégique et aspirations voire exigences de l'actionnaire. Selon les informations collectées sur le terrain, la stratégie est élaborée au sein de l'entreprise sur la base des informations provenant de la Direction Stratégie et Veille (diagnostics, rapports, objectifs etc.), les conseillers du PDG de différents domaines et des autres acteurs de l'instance supérieur de l'entreprise. Cette stratégie est ensuite validée par le conseil d'administration de l'entreprise avant le début de sa mise en œuvre.

Comme nous l'avons précisé dans la présentation de l'entreprise et les analyses stratégiques que nous avons réalisées, Mobilis compte sur ses forces constituées principalement de sa couverture réseau et son pouvoir d'investissement. En effet, ces deux éléments lui donnent la possibilité de maintenir sa position de leader en termes d'abonnée et de parts de marché.

D'un autre côté, Mobilis, qui a cultivée durant des années une réputation qui lui vaut une image de marque reconnue et respectée sur tout le territoire national apparaît comme un acquis sur lequel compte l'entreprise afin de surpasser ses concurrents.

En outre, riche en capital humain et dotée d'une structure élargie, Mobilis voudrait grâce à un management et des méthodes de gestions plus efficaces et modernes perfectionner ces deux capitaux.

Enfin, les objectifs stratégiques de Mobilis, bien que limités dans le temps par un secteur en continuel changement, sont principalement le maintien de sa position de leader sur le marché algérien de la téléphonie mobile et des technologies de l'information et de la communication. De surcroît Mobilis projette aussi de renforcer sa position par l'exploitation des opportunités qui s'offrent sur le marché des entreprises et celles qui peuvent se présenter lors de l'extension du réseau à de nouvelles zones géographiques. C'est ainsi que l'objectif majeur de Mobilis est de conserver son avantage compétitif de manière durable. Pour y parvenir, Mobilis semble vouloir chercher à déterminer ce qu'elle doit entreprendre pour se positionner favorablement face à ses concurrents dans chacun de ses domaines d'activités. Il apparaît que ses décisions stratégiques sont prises au niveau global (corporate) puis par métier (business) c'est-à-dire en fonction du savoir-faire qu'elle maîtrise : téléphonie mobile et fourniture d'accès à internet.

Stratégie Corporate

Au niveau corporate, c'est-à-dire global, Mobilis étant filiale du groupe ATM, elle est tenue de prendre en compte les orientations et les choix stratégiques de cet actionnaire unique. Dans ce cadre, les options adoptées portent principalement sur la poursuite d'une stratégie de croissance. En effet, Mobilis envisage de continuer à assurer sa croissance en allant s'implanter sur de nouveaux marchés autrement dit elle vise une internationalisation. Pour cela, elle cherche à développer une offre hors les frontières nationales. Il s'agit d'une croissance interne, c'est-à-dire partant des compétences et ressources internes de l'entreprise. Mobilis qui semble disposer d'un savoir-faire en matière de maîtrise des réseaux de télécommunications et de moyens d'investissements assez conséquents cherche à exploiter ses deux forces motrices pour conquérir de nouvelles opportunités et étendre son champ d'action géographique.

Pour réaliser cela, Mobilis prévoit de proposer une offre qui contient une gamme de services variés pour des pays voisins de l'Algérie.

Stratégie Business

Au niveau Business, c'est-à-dire concurrentiel, Mobilis opte pour une stratégie de différenciation. En effet, l'entreprise à travers sa stratégie cherche à se différencier des autres concurrents, en appliquant le plus souvent une différenciation par le bas pour les services offerts aux particuliers ainsi qu'une différenciation par le haut pour les services réservés aux entreprises. C'est-à-dire qu'elle propose pour les particuliers la même gamme de services que les concurrents plus ou moins simplifiés et surtout moins chers et des côtés des entreprises, elle se base sur des services sophistiqués très améliorés en fonctionnalités. Donc, pour réaliser cette différenciation Mobilis s'efforce d'enrichir à chaque fois son offre par de nouveaux services différents des concurrents visant dans la plupart des cas la satisfaction, la commodité et surtout les prix abordables pour les particuliers. Ce dernier critère qui concerne la tarification est très recherché et convoité par l'entreprise car elle vise surtout la consommation de masse. Tandis qu'elle cherche, pour les services offerts aux entreprises, le développement et la sophistication des fonctionnalités.

Choix stratégiques

Les niveaux de stratégie abordés ci-dessus, incitent à évoquer d'autres choix stratégiques qui relevant du long terme, pris par la Direction Générale de l'entreprise et qui se focalisent principalement sur l'obligation de minimisation la globalité des coûts de

l'entreprise. Mobilis, bien qu'elle soit bénéficiaire, reste une entreprise qui se caractérise par des charges difficilement supportables. Cependant, on parle plus de stabilisation des couts, car difficile à contrôler dans le secteur des opérateurs mobile, les couts sont une réelle préoccupation au sein de Mobilis.

En outre, Mobilis prévoit aussi d'être vecteur des TIC en Algérie principalement pour les services offerts aux entreprises qui est un marché en expansion contrairement à celui des particuliers qui est saturé et où la concurrence est assez serrée.

1.4 La relation entre stratégie et innovation

L'innovation figure dans la vision et les préoccupations stratégiques de l'entreprise Mobilis. Les conditions favorables à l'émergence de l'activité d'innovations au sein de l'entreprise sont partiellement réunies.

Le fait que seule la Direction Stratégie et Veille est chargée des tâches liées aux démarches stratégiques et les activités liées aux innovations est révélateur. En effet, la sous-direction consacrée à l'innovation est sous tutelle de la Direction Stratégie et Veille qui à son tour est rattachée directement à la Direction Générale.

D'un autre côté, la stratégie Marketing est orientée par la DSV qui lui inspire les idées d'innovations. Ensuite les idées sont étudiées, analysées et prises en charge pour l'amélioration et la proposition de nouveaux services. La gestion de l'innovation ne fait pas encore l'objet d'un véritable management. L'organisation de Mobilis ne fait pas ressortir l'innovation comme une activité essentielle.

Section 2 : Discussion des résultats

Cette deuxième section est consacrée à la discussion des résultats obtenus lors du cas pratique effectué au sein de l'entreprise Mobilis. En s'appuyant sur le chapitre théorique de la recherche, nous allons essayer d'interpréter nos résultats afin d'identifier le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise Mobilis et poursuivre avec une lecture critique des résultats obtenus et des suggestions allant dans le sens du thème de la recherche en liant l'innovation aux facteurs clefs de succès de Mobilis :

Innovation et Choix stratégiques

Innovation et Marketing

Innovation et Gouvernance

Innovation et Culture d'Entreprise

2.1 Innovation et choix stratégiques : Renforcer les innovations de procédés

Les deux principaux choix stratégiques de l'entreprise Mobilis sont la croissance et la différenciation et on peut identifier et comprendre le rôle que joue et pourrait jouer l'innovation dans chacun de ces deux choix.

Consciente que la croissance ne sera facile et rapide qu'avec des innovations, quel que soit leur type et catégorie, Mobilis cherche à travers ses partenariats des innovations susceptibles de lui apporter les capacités et les ressources nécessaires pour l'internationalisation. A cet égard, les innovations de procédé, que ce soit les méthodes de distribution ou de vente ou celles qui portent sur la couverture réseau peuvent lui apporter les forces et les capacités de s'installer dans de nouvelles zones géographiques et profiter d'avantages concurrentiels.

2.2 Innovation et marketing : Améliorer la communication entre les structures en charge de la stratégie et le marketing

Pour réaliser sa stratégie de différenciation Mobilis se base sur sa direction Marketing qui est chargée comme nous l'avons expliqué ci-dessus, de concevoir et d'apporter des améliorations par l'intégration de nouvelles fonctionnalités aux services déjà offerts par Mobilis.

La Direction Générale oriente cette direction selon les choix stratégiques de l'entreprise.

A noter qu'une solide interaction existe entre la Direction Générale et la Direction Marketing.

En effet, une sorte relation de réciprocité existe entre les deux directions. D'abord la Direction Générale, lui soumet des directives portant sur des orientations stratégiques à suivre et les objectifs qu'elle s'est fixée pour l'entreprise. De son côté, la Direction Marketing par les améliorations qu'elle propose et met en avant, impacte les choix stratégiques de la direction générale et influence directement ses décisions.

Avec la DSV aussi existe un échange courant d'informations et de propositions, la DSV qui pratique la veille alimente la Direction Marketing d'informations susceptibles d'alimenter de nouveaux projets de service ou des améliorations. De son côté, la direction Marketing remonte les nouvelles idées d'amélioration des services constituant l'offre de Mobilis, et influence les différentes activités de la DSV.

2.3 Innovation et Gouvernance : Lever les contraintes à la liberté d'entreprendre de Mobilis

Malgré la position dont elle bénéficie, on a pu constater lors de nos déplacements au sein de Mobilis la limite de la vision stratégique et par conséquent de ses choix. Car, en plus des contraintes du secteur des opérateurs mobiles qui dépend des nouvelles technologies et peut basculer à tout bout de champ, la nature publique de l'entreprise lui impose une certaine conduite dans ses décisions ce qui pourrait limiter sa liberté d'entreprendre et son champ d'action. Cette contrainte impacte par conséquent l'innovation et le rôle qu'elle peut jouer dans les choix stratégiques de l'entreprise. L'entreprise montre dans certaines activités qu'elle ne pourrait engager ses actions en toute liberté étant donné qu'elle est soumise à des contraintes d'ordre politique et économique qu'elle est tenue d'observer à tout moment. C'est ce qui laisse se développer une certaine crainte d'aller de l'avant et prendre assez de risques.

En outre, la politique de partenariat que suit Mobilis dans ses recherches d'innovations, bien qu'elle évite la prise de risque de la recherche et développement, engendre une véritable dépendance vis-à-vis des partenaires souvent des entreprises multinationales. En effet, Mobilis apparaît comme une entreprise qui est dans l'obligation de faire constamment un apprentissage des nouvelles technologies avant de les maîtriser et de les adopter.

2.4 Innovation et Culture d'entreprise : Comblent les insuffisances dans la maîtrise de l'innovation dans l'entreprise

En dépit de tous les efforts prônant l'innovation, une réelle incompréhension se répand au sein de l'entreprise concernant ce concept d'innovation. Amalgamée et réduite à son aspect

technologique et radical, l'innovation reste peu développée bien qu'elle est souvent évoquée dans la stratégie de communication pour donner une image positive et dynamique de progrès et de développement. Le chapitre théorique de notre recherche met bien en évidence cette confusion et l'éclaircit. D'un autre côté, une sorte de fatalisme règne au sein de l'entreprise en matière d'innovation de rupture. Le développement rapide des technologies des télécommunications conforte cette attitude.

Enfin, on peut conclure que l'influence de l'innovation sur les choix stratégiques de l'entreprise Mobilis existe quelque peu. Néanmoins en absence de réelle innovation créative produite au sein de l'entreprise, cette influence n'a pas encore pris l'ampleur d'un mouvement qui pourrait contribuer à la réalisation des performances requises. Cet état de fait dépend en grande partie du contexte dans lequel continue à évoluer Mobilis et qui n'est pas encore complètement favorable et mature pour donner à l'innovation la place qu'elle mérite dans l'économie algérienne.

2.3 Moins de contraintes, plus de créativité

En plus de ce qui précède, pour que l'innovation puisse jouer un rôle plus déterminant qui aura un réel impact sur les choix stratégiques de l'entreprise, il est possible d'émettre quelques suggestions pour l'entreprise Mobilis.

La première concerne les contraintes venant par le haut, c'est-à-dire de l'actionnaire et qui ont été déjà évoquées. En effet, une action moins contraignante de l'actionnaire aura un double impact sur l'innovation et les choix stratégiques de l'entreprise. D'une part, elle permettra de donner plus de dynamisme à l'émergence de nouvelles idées et certainement au développement de l'activité innovatrice. D'autre part, la Direction Générale de Mobilis retrouvera une autonomie dans sa prise de décisions et ses choix stratégiques.

L'innovation pourrait s'intensifier comme indiqué lors du chapitre théorique. En effet l'acte d'innover exige un ensemble de conditions que les hautes instances de l'entreprise seules peuvent réunir et instaurer au niveau de l'entreprise. Ensuite, au sein de l'entreprise Mobilis un climat de créativité doit être mis en place. Si la R&D est négligée et que l'entreprise préfère une politique de partenariat, des idées d'innovations peuvent venir des autres directions de l'entreprise, même des directions régionales et des agences commerciales. Donc, il est nécessaire à tous les niveaux d'être à l'écoute des différentes propositions et mettre un dispositif qui permet la remontée des idées de la base vers le sommet de la hiérarchie de l'entreprise.

Il est d'une nécessité absolue de promouvoir et encourager l'innovation, assurer sa concrétisation sur le terrain et la mettre en œuvre en dépassant le simple acte d'intention ainsi elle aura inévitablement un rôle déterminant sur les choix stratégiques de l'entreprise.

Conclusion

Les résultats de l'étude de cas de l'entreprise Mobilis, nous ont permis d'identifier et de présenter la stratégie de cette entreprise en évoquant les deux niveaux corporate et business. L'analyse de l'activité d'innovation au sein de cette entreprise et la mise en évidence de sa relation avec la stratégie laisse apparaître des insuffisances assez nettes. L'innovation même si elle fait l'objet d'une attention soutenue dans les choix stratégiques de l'entreprise, elle ne constitue pas encore une préoccupation importante. Non gérée de manière rationnelle, non valorisée et souvent non maîtrisée, elle n'est pas considérée comme une véritable fonction de l'entreprise.

Par la suite, à travers la discussion des résultats, on a pu identifier le rôle que joue et peut jouer l'innovation dans les choix stratégique de l'entreprise, qui est le principal objectif de notre recherche, et enfin pour conclure une brève critique pour souligner quelques incompréhensions et défauts constatés lors de l'analyse des résultats obtenus

CONCLUSION GÉNÉRALE

La stratégie permet à l'entreprise de chercher à se procurer et à conquérir des avantages concurrentiels. Elle est au cœur des préoccupations des entrepreneurs et managers. Sa mise en œuvre est un exercice délicat et complexe qui consiste souvent à effectuer des choix parmi plusieurs alternatives en vue de tracer les voies du développement futur. De nombreux facteurs interviennent dans la conduite de la stratégie ou du moins influencent le processus de prise de décision. C'est ce qui rend par conséquent le déploiement des choix stratégiques, une mission relativement ardue.

L'innovation, avec sa capacité créatrice et productrice de changements, est sans doute l'un des principaux facteurs pouvant jouer un rôle dans les choix stratégiques de l'entreprise. Un concept large et riche, vecteur de croissance, l'innovation se prête, cependant, à des interprétations et fait l'objet de divers commentaires parfois erronés et amalgamés.

L'objectif de cette recherche n'était pas l'explication approfondie de la stratégie de l'entreprise et les mécanismes du management stratégique mais plutôt la façon dont les choix stratégiques sont retenus et adoptés. Et pour ce qui concerne l'innovation, l'objectif consistait surtout à expliciter le concept en faisant son détour sans aller jusqu'à l'approfondissement des processus de l'innovation et de sa mise en œuvre.

La compréhension du rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise s'est avérée comme une ligne de conduite de notre de recherche. Afin d'y arriver, nous avons émis la problématique suivante : Comment l'innovation contribue dans les choix stratégiques de l'entreprise ?

Pour mener à bien cette recherche et parvenir aux objectifs fixés, nous nous sommes appuyés en premier lieu sur des connaissances théoriques antérieures. Des travaux traitant de la stratégie de l'entreprise et de l'innovation ont alimenté nos besoins en informations et connaissances. En suivant un cheminement chronologique, nous avons d'abord explicité les points centraux de la recherche, en d'autres termes le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise et les conditions que la stratégie pourrait garantir pour la concrétisation des innovations au sein de l'entreprise. En outre, nous avons fait le détour des deux concepts, innovation et stratégie, afin de les éclaircir et lever toute équivoque.

En second lieu, il est apparu intéressant d'appuyer notre démarche par une étude de cas en se basant sur une méthodologie qualitative. C'est ainsi que l'entreprise Mobilis faisant partie du secteur des télécommunications a servi d'exemple pour montrer le rôle que peut jouer l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise.

Nous avons pu démontrer et expliquer le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques d'une entreprise. En effet, quelle qu'elle soit la stratégie adoptée, au niveau concurrentiel et corporate, l'innovation est au service de chaque choix stratégique. Dans le premier cas, l'innovation est l'option, quasi inéluctable, qui permet une véritable différenciation, une solide domination par les coûts, un positionnement hybride efficace ou une focalisation durable. Car, l'introduction d'une nouveauté, complète ou partielle, constitue la source inépuisable permettant la concrétisation de chacun de ces choix. Toutefois, d'autres choix stratégiques sont imbriqués à l'innovation et c'est le cas de la stratégie d'offre innovante qui est entièrement basée sur une récurrente offre de nouveaux produits. Pareillement, dans le cas où une entreprise cherche à renforcer sa position de leader sur le un marché ou de garder ses parts en suiveur, l'innovation apparaît comme le meilleur moyen pour les deux choix.

Dans le second cas, il est apparu que l'innovation peut être un vecteur ou un élément déclencheur de tout choix stratégiques au niveau corporate : accompagner les différentes formes de croissance et engendrer toute possibilité de diversification. A ce niveau, l'innovation, surtout radicale, devient stratégique car elle permet aux entreprises de basculer les règles du jeu en redéfinissant la concurrence et le marché, en modifiant les normes et en créant de nouveaux business model et méthode de management. C'est le cas de la stratégie océan bleu qui invite toute entreprise à se distinguer et chercher les opportunités ou qu'elles soient.

Enfin, pour confirmer la relation entre innovation et stratégie, nous avons démontré que la stratégie aussi contribue à l'émergence et la réalisation d'innovations en assurant l'existence d'un nombre de conditions : prise de conscience, organisation, ressources humaines et financière.

L'exemple du cas pratique relatif à la situation de l'entreprise Mobilis fait ressortir quelques éléments assez illustratifs. C'est ainsi qu'au niveau corporate, cette entreprise s'est fixée comme objectifs stratégiques la croissance de son chiffre d'affaires et ambitionne même de s'internationaliser. Au niveau business, elle semble avoir adopté une stratégie de différenciation avec une large gamme de services pour les particuliers et les entreprises en s'appuyant sur une politique d'innovation axée sur l'amélioration des fonctionnalités.

De plus, en choisissant la voie du partenariat, Mobilis a pu assurer la diffusion de nouveaux procédés et déployer des méthodes de commercialisation assez innovantes.

Cependant, au sein de l'entreprise aucune innovation radicale n'a pu voir le jour. Toutefois, nous avons constaté l'existence d'une réelle prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise bien que certaines conditions restent à remplir.

Pour ce qui est du rôle et de l'impact de l'innovation dans les choix stratégiques de Mobilis, il s'est avéré que l'entreprise par le biais de deux directions, Marketing et DSV, met l'innovation au service de sa stratégie de différenciation en multipliant les améliorations sur les services offerts dans le cadre d'innovations incrémentales. En outre, Mobilis compte énormément sur ses ressources et compétences mais aussi sur les innovations de procédés et de commercialisation afin de pénétrer de nouveaux marchés à l'international et réaliser une croissance bénéfique.

Il y a lieu de souligner que l'innovation au sein de Mobilis constitue une préoccupation prioritaire et son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie ne cesse de prendre de l'ampleur. Toutefois pour une entreprise publique agissant dans le domaine des TIC et sur laquelle sont fondées beaucoup d'ambitions, le management de l'innovation devient une nécessité pour pouvoir donner une dimension accrue à l'activité innovatrice.

Enfin, il convient de signaler certaines limites et contraintes rencontrées au cours de ce travail de recherche. Il était nécessaire, à cause de la grande quantité et la diversité de connaissances, de sacrifier quelques aspects des deux concepts innovation et stratégie. Ensuite, précision que le terme innovation s'est introduit dans tous les niveaux au sein de l'entreprise. Par conséquent son rôle au niveau stratégique est difficile à éclaircir. De plus, les articles et les thèses disponibles traitent généralement les deux concepts séparément ou le rôle de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise d'une manière vague.

Pour ce qui est de l'aspect pratique, certaines contraintes d'ordre organisationnel rencontrées au niveau de l'entreprise et difficiles à surmonter n'ont pas été en notre faveur pour pouvoir clarifier toutes les imprécisions et ambiguïtés qui ont entravé notre compréhension des choix stratégiques et de la politique d'innovation s de l'entreprise.

Pour conclure, cette recherche a permis l'éclaircissement de la relation de réciprocité qui existe entre l'innovation et la stratégie. Car, si l'innovation joue un rôle dans les choix stratégiques, la stratégie aussi contribue à l'éclosion des innovations. Enfin, en vue de l'importance du sujet et son actualité, cette étude peut-être une forme de matière primaire pour d'autres recherches plus approfondies.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- GRAND DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE LAROUSSE*. (1984). Paris: Librairie Larousse.
- A propos de djezzy*. (2022). Consulté le Mai 6, 2022, sur djezzy.dz:
<https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/a-propos-de-djezzy/>
- A Propos de Mobilis*. (2022). Consulté le Mai 7, 2022, sur Mobilis.dz:
<https://www.mobilis.dz/apropos.php>
- Djezzy*. (2022). Consulté le Mai 5, 2022, sur Djezzy.dz: <https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/a-propos-de-djezzy/>
- mobilis.dz*. (2022). Récupéré sur MOBILIS: <https://www.mobilis.dz/particulier/index.php#>
- Tout-sur-ooredoo*. (2022). Consulté le Mai 05, 2022, sur Ooredoo.dz:
<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>
- Albéric, L. T. (2013). *Gestion de l'innovation : Comprendre le processus d'innovation pour piloter* (éd. 2). Paris: EMS.
- AMEZIANE, N., & BELMIHOUB, M. C. (2018, Juin 1). Dynamique des TIC et stratégies d'innovation : les limites à l'innovation dans le contexte algérien. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, pp. 35-61.
- Annot, A., & Rakotondranaivo, A. (2022). APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'ÉVALUATION Approche systémique de l'évaluation des impacts d'une innovation : application à la mise en place d'un infirmier de liaison au Centre Hospitalier de Luxembourg. *Projectics / Proyética / Projectique.*, pp. 107-127.
- ARPCE. (2022). Consulté le Mai 2, 2022, sur <https://www.arpce.dz/fr/file/m1g6i5>:
<https://www.arpce.dz/fr>
- ATTALI, O. (2019). *Innovation du mythe à la réalité : Comment innover en entreprise avec certitude dans une époque incertaine*. Paris: 1min30 Publishing.
- AVENIER, M.-J., GAVARD Perret, M. L., GOTTELAND, D., & HAON, C. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 1). Paris: Pearson .
- BENYAHIA-TAIBI, G., & BENZIANE, I. (2015, Juin). L'innovation et l'imitation dans les télécommunications mobiles en Algérie . *Revue algérien de développement économique*, pp. 02-20.
- BESSOUH, N., & SEDDIKI, H. (2022, 01 1). La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation. *La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation*, pp. 703-715.

- BOEUF, G. (2021, 12 1). Biomimétisme et bioinspiration. *Académie Nationale de Médecine de France*, pp. 365-369.
- DURAND, R. (2003). *Guide du management stratégique*. Paris.
- FERNEZ-WALCH, S., & ROMON, F. (2017). *Management de l'innovation: de la stratégie aux projets* (éd. 4). Paris: Vuibert.
- FRÉRY, F. (2017). *Stratégiques* (éd. 11). Paris: PEARSON (France).
- GARRETTE, B., DURAND, R., DUSSAUGE, P., LEHMANN-ORTEGA, L., LEROY, F., SIBONY, O., et al. (2019). *Strategor : Toute la stratégie de la start-up à la multinationale* (éd. 8). Paris: Dunod.
- HAMDOUCH, A., & SAMUELIDES, E. (2000, Février 19). Nature et dynamique des innovations dans les entreprises de services : une analyse à partir des innovations organisationnelles et commerciales dans les services de télécommunications mobiles en France. *Cahiers de la MSE*.
- HELPER, J.-P., KALIKA, M., & ORSONI, J. (2016). *Management stratégique* (éd. 10). Paris: Vuibert.
<https://www.arpce.dz/fr>. (s.d.).
- JOLLY, D. (2021). *Stratégie d'entreprise : Concepts, modèles, outils, exemples* (éd. 2). Paris: Maxima.
- KAHIL, S. (2010). Quelques repères sur le secteur des télécommunications en Algérie. *la revue algérienne d'économie et gestion*.
- KALIKA, M., MOURICOU, P., & GARREAU, L. (2021). *Piloter un mémoire, Rédiger un rapport, Préparer une soutenance ,Mémoire de Master*. Paris: Dunod .
- KIM, W., & MAUBORGNE, R. (2005). *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Pearson.
- LACOSTE, D. (2021). *Les 10 notions clés de la stratégie d'entreprise*. Paris: Boeck Supérieur.
- Learned, C., & Guth, A. (1965).
- LEHMANN-ORTEGA, L., & MOINHEON, B. (2010). Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants. Paris: Aims.
- LEHMANN-ORTEGA, L., LEROY, F., GARRETTE, B., & DUSSAUGE, P. (2016). *Strategor : Tout sur la stratégie* (éd. 7). Paris: Dunod.
- LEHU, J.-M. (2004). *L'encyclopédie du Marketing*. Paris: D'Organisation.
- LOILIER, T., & TELLIER, A. (1999). *Gestion de l'innovation : Décider-Mettre en oeuvre-Diffuser*. Paris: CAEN.

- LOILIER, T., & TELLIER, A. (2013). *Gestion de l'innovation : Comprendre le processus d'innovation pour piloter* (éd. 2). Paris: EMS.
- LOUGGAR, S., & LOUMI, L. (2019). *L'innovation comme un facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) – Mémoire Master*. Université de Tizi-ouzou, TIZI-OUZOU.
- MANCER, I. (2021, 12 31). L'innovation et l'entreprise Algérienne : Entre défaillances systémiques et difficultés endogènes. *Djadid El-Iktissad*, p. 6.
- MONGEAU, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Nagard-Assayag, E., Manceau, D., & Morin-Delerm, S. (2015). *l'innovation De la création au lancement de nouveaux produits* (éd. 3). (D. Marketing, Éd.)
- NEMER, R., HAMDAN, N., & KARA, I. (2015). Impact des TIC sur le processus de décision stratégique. *Revue les cahiers du POIDEX*, p. 45.
- NOGNING, F. L., & GARDONI, M. (2020). *Pour une innovation équilibrée entre exploration et exploitation*. Montréal: ETS.
- OCDE. (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation de la donnée sur l'innovation. (OCDE, Éd.)
- Orsoni, J. (1992). *Management stratégique: la politique générale de l'entreprise*. Librairie Vuiber.
- PICHERE, P., & FEYS, B. (2015). *La Stratégie Océan Bleu : L'outil de référence pour s'affranchir de la concurrence*. Paris: 50 Minutes.
- PRATLONG, F., & ROBIN, S. (2022). Introduction au numéro spécial : « Innovation et Environnement » . *VSE : vie & sciences de l'entreprise* , p. 12.
- PRAX, J., BUISSON, B., & SILBERZAHN, P. (2008). *Objectif : innovation - Stratégies pour construire l'entreprise innovante*. Paris: Dunod.
- Robert. (1998). *Le Robert: Dctionnaire de la langue française* (éd. Poche). Paris.
- ROESSLINGER, F., & SIEGEL, D. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*. Paris: Afnor.
- ROMON, F. (2005). *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*. Ecole Centrale Des Art et Manufactures . Paris: Ecole Centrale.
- SALVETAT, D., & DRILLON, D. (2020). *Le mémoire de Master : mode d'emploi*. Paris: Ellipses.
- Schumpeter, J. (1908). *Capitalisme, socialisme et démocratie* (éd. Payot 1974). Paris.
- Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: DALLOZ.

Sicard, C. (2019). Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise. p. 10.

VAS, A. (2020). *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré* (éd. 2). Paris: Dunod.

WEBOGRAPHIE

<https://www.arpce.dz/fr/about-us> - Consulté le : 02/05/222

<https://www.arpce.dz/fr/file/m1g6i5> Consulté le : 02/05/222

<https://www.arpce.dz/fr/file/i6o7i9> Consulté le : 02/05/222

<https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaitre/a-propos-de-djezzy/> Consulté le : 06/05/222

<https://www.mobilis.dz/apropos.php> Consulté le : 06/05/222

<https://www.mobilis.dz/particulier/index.php#> Consulté le : 06/05/222

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo> Consulté le : 06/05/222

ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Thème : Le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise – Cas l'entreprise Mobilis

Par : LARBI Walid et CHEHAT Mohamed Amine

Mobilis

Date : 07/05/2022

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un Master en Management, spécialité Management stratégique et système d'information. Nous menons une étude sur le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons besoin de votre collaboration afin que vous nous éclairiez sur un certain nombre de points par rapport à votre entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration. Sachant qu'il s'agit d'une étude académique, vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques, en relation avec le sujet de recherche et resterons évidemment anonymes.

Objectifs

Afin de comprendre le rôle de l'innovation dans les choix stratégiques de l'entreprise, nous allons nous entretenir avec vous individuellement en vous posant quelques questions susceptibles de nous éclairer et enrichir notre étude tout en restant ouverts à vos remarques et commentaires, cela afin de mieux cerner notre sujet et aboutir à des résultats pertinents.

Première partie : présentation

Nous allons d'abord vous demander de vous présenter succinctement tout en vous expliquant mieux notre thème, nos objectifs et la nature des données que nous souhaitons obtenir

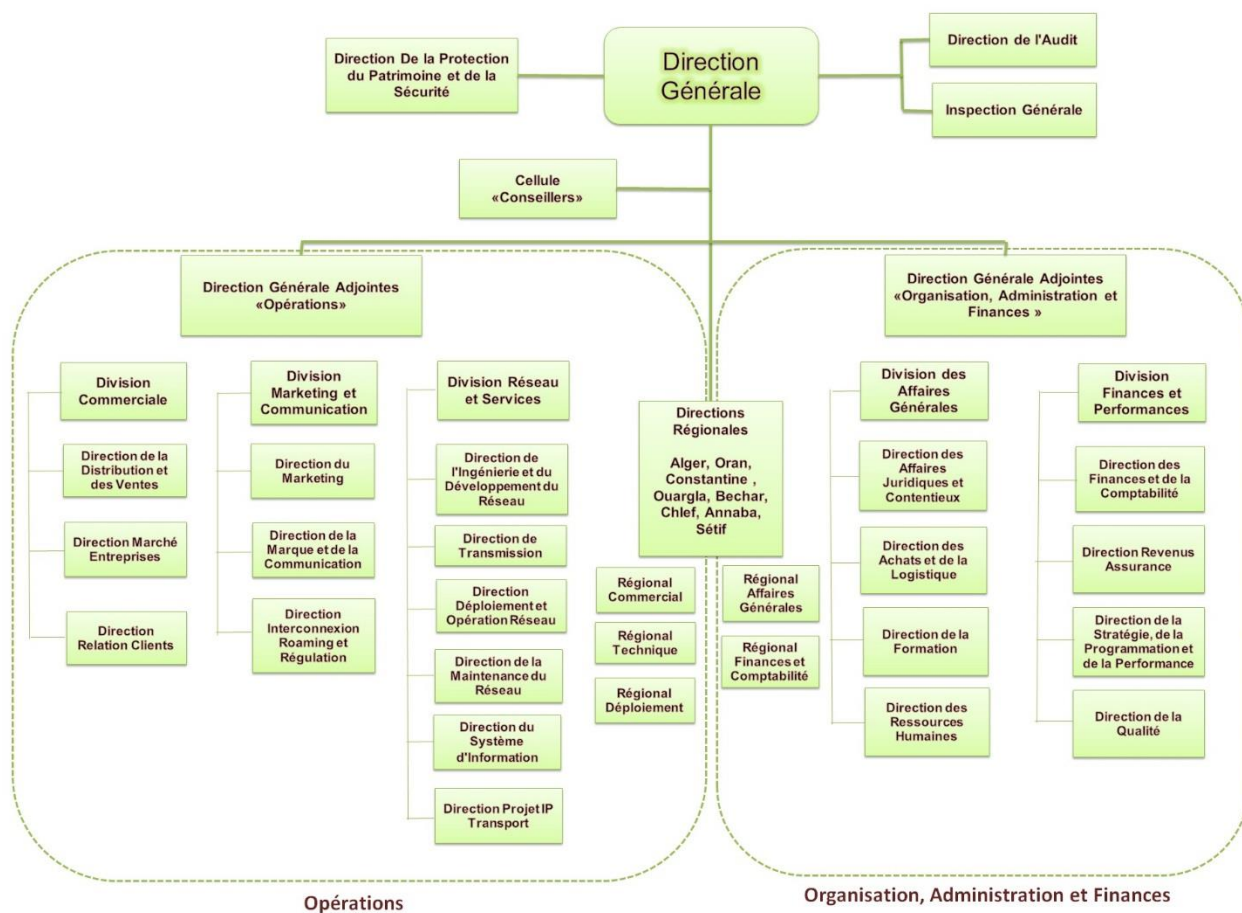
Deuxième partie : les questions (susceptibles d'être modifiées/supprimées et varient selon l'interviewer)

Tableau A : Guide d'entretien

Thème	Les questions
Stratégie et innovation	1) Selon l'ARPCE Mobilis est leader des opérateurs mobile en Algérie avec plus de 20 millions d'abonnés et 41,65 % de parts de marché : • Comment Mobilis a pu atteindre cette position ? • L'entreprise est-elle bénéficiaire ? • Comment Mobilis prévoit de garder sa position de leader ? • Par quoi et comment Mobilis se distingue des autres concurrents ? 2) L'innovation est mise en avant par l'entreprise, elle figure même dans les missions et les valeurs de l'entreprise : • Qu'en pensez-vous ? • Que veut dire innover pour vous ? • Y-t-il des projets d'innovations ?
Rôle de l'innovation	1) L'offre de Mobilis aux particuliers ainsi qu'aux entreprises est assez riche et variée : • D'où émanent les idées des nouveautés ? • Quand une idée d'un nouveau service émerge au niveau de Mobilis, comment votre entreprise la transforme en prototype et ensuite en service commercialisable ? 2) Selon l'organigramme la DSV tient une place assez importante au sein de l'organisation de l'entreprise. • Quelle est son impact global sur l'entreprise ? • A-t-elle un impact direct sur la performance de l'entreprise ? • Cette direction participe-elle dans la conception de l'offre de Mobilis ? 3) Etant dans DSV : • Comment évaluez-vous son rôle au sein de l'entreprise ? • Pensez-vous mettre en place au sein de Mobilis la fonction management de l'innovation ?

**ANNEXE B – ORGANIGRAMME
GENRALE DE L'ENTREPRISE MOBILIS**

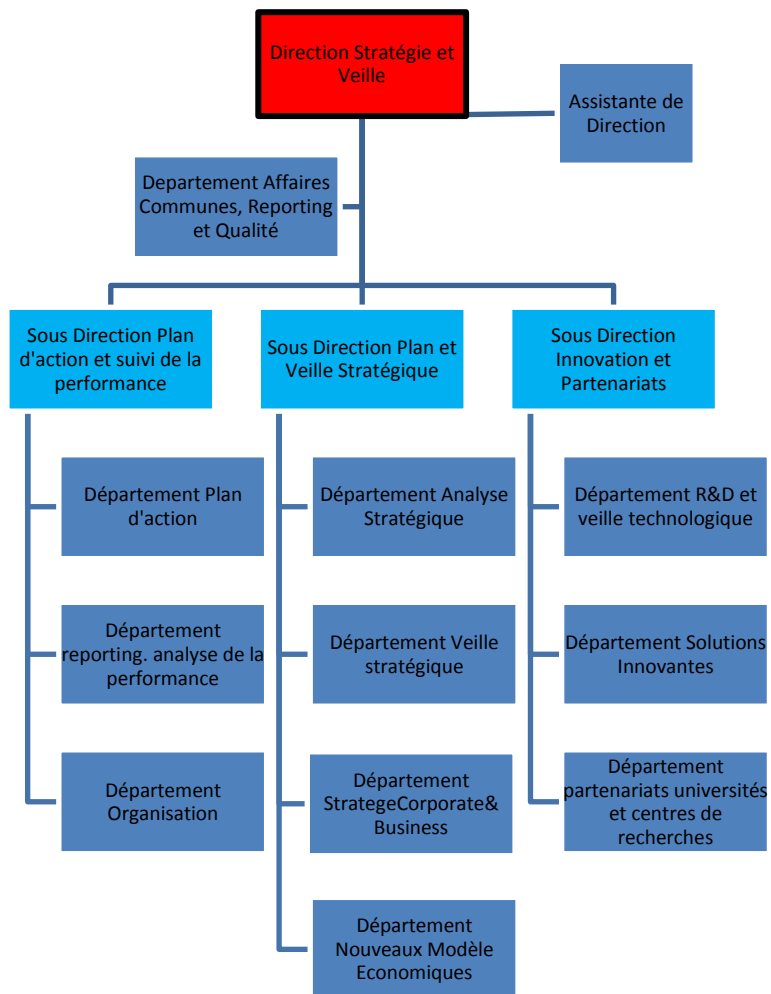
Figure A : Organigramme Mobilis



Source : Document interne de Mobilis

ANNEXE C – ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION STRATEGIE ET VEILLE

Figure B : Organigramme de la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance



Source : Document interne de Mobilis

ANNEXE D – L’OFFRE DE MOBILIS

Offre pour les particuliers : destinées au grand public, c'est un ensemble d'offres post-payés et prépayés.

Tableau B : Les offres de Mobilis pour les particuliers

Principales offres	Principales caractéristiques
SAMA	Une offre destinée aux post-payés et aux prépayés. Elle regroupe une large gamme de services (appel, sms, internet etc) très diversifiés sur le plan des fonctionnalités et des tarifs.
BeKING	Destinée aux post-payés, c'est l'abonnement postpayé mensuel le moins cher sur le marché. Caractérisée par des appels et des sms illimités vers Mobilis
WIN Max Libre	Destinée aux post-payés, c'est une offre qui se distingue par sa facturation bimestrielle.
PixX	Destinée aux prépayés, c'est une offre très diversifiée sur le plan des prix, fonctionnalités et durée, et qui permet un large choix sur le plan des services (appel, sms, internet)
Pass Internet	Une large gamme de choix permettant d'accéder à internet selon ses préférences : 4g, 3g, seulement les réseaux sociaux etc.
PASS Data Roaming	Destinée aux prépayés qui veulent des tarifs préférentiels pour leur appels à l'étranger.
Modem Wifi	Un modem Wifi pour la connexion 4G

Source : tableau élaboré par nous-mêmes d'après (mobilis.dz, 2022)

Mobilis offres d'autres services pour les particuliers : le rechargement en ligne et à partir des cartes crédit, la gestion en ligne de son abonnement, l'actualité en continue, un service d'hébergement en ligne (Cloud), un service contrôle parental, des applications qui permettent le streaming et le téléchargement etc.

Offres pour les entreprises : destinées aux entreprises,

Ce sont des offres et solutions spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication des entreprises.

Tableau C : Les offres de Mobilis pour les entreprises

Principales offres	Principales caractéristiques
Téléphonie Mobile	Un ensemble de moyens de communication pour l'entreprise que permet cette offre. Appels, sms et internet selon les préférences de chaque entreprise.
Internet Mobile	Internet en 3G et 4G pour les entreprises selon des volumes et des tarifs variés.
Solutions Entreprise	Un VPN (Réseau privé virtuel) Un MVPN qui consiste à fournir aux entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur. La solution M2M qui est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et sans intervention humaine. La solution B-SMS qui est un moyen de communication en un temps réduit via SMS avec les clients et prospects utilisant le réseau Mobilis.

Source : tableau élaboré par nous-mêmes d'après (mobilis.dz, 2022)

ANNEXE E – ANALYSE EXTERNE DE L'ENTREPRISE MOBILIS (PESTEL)

Analyse externe : l'application du modèle PESTEL

PESTEL déjà évoqué dans le deuxième chapitre, est une analyse de l'environnement externe des 6 éléments suivants : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales.

Cette analyse a été faite en se basant sur des données observable, les données internes de l'entreprise mais aussi en se référant à d'autres thèse de mémoire.

Tableau D : Analyse PESTEL

Champ d'analyse	Facteurs	Menaces et opportunités
Politiques	L'appropriation des nouvelles technologies de réseau telle la 5G est contrôlée par l'Etat Décisions politiques récentes : plus d'ouverture, lancement et déblocage des projets, nécessité d'offrir les moyens de télécommunications sur tout le territoire national.	Menaces : - difficultés de prévoir et d'anticiper des changements radicaux concernant l'adoption de nouveaux réseaux. - L'ouverture peut intensifier la concurrence est devenir une vraie menace pour Mobilis Opportunités : - Mobilis est une entreprise publique et bénéficie des avantages accordés par l'Etat.
Economiques	● La croissance économique positive actuelle et la volonté d'alterner les hydrocarbures ● Primes de chômage et	Menaces : l'instabilité du pouvoir d'achat du citoyen ainsi que la hausse des prix des Smartphones impact la consommation des services Mobilis. Opportunités : Les télécommunications peuvent être

	création de nouveaux emplois. ● Instabilité du pouvoir d'achat et hausse des prix des Smartphones.	un domaine d'alternative aux hydrocarbures. La primes de chômages et la création de nouveaux stimule la consommation.
Sociologiques	● Croissance démographique et une population jeune. ● La tendance d'utiliser de plus en plus les réseaux sociaux et internet.	Opportunités : Pour les opérateurs mobiles cette croissance et tendance sont une véritable chance d'accroître ses marges et revenus.
Technologiques	● Croissance de la culture numérique chez les algériens et la numérisation et la digitalisation progressive des services. ● Multiplication des innovations technologiques (Programme d'exploitation, Tablette, objets connectés etc.)	Menaces : Pression et saturation des réseaux. Obligation d'être à l'affut des changements et innovation. Opportunités : Mobilis par sa position de leader peut largement profiter de la digitalisation et l'utilisation grandissante des services numériques.
Ecologique	● L'engagement de l'Algérie pour la protection de l'environnement et son approbation de plusieurs traités portant	Menaces : Une vraie menace pour tous les acteurs des télécommunications qui devront se soumettre à des lois et traité mondiaux.

	sur la protection de la planète.	
Légales	• Différents lois et mesures portant sur le domaine de la télécommunication : taxes, restrictions	Menaces : Une véritable menace directe sur les bénéfices de l'entreprise. Opportunités : Pour Mobilis la réglementation et l'organisation peut être bénéfique.