

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 للمناجمت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en
« MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SYSTEME
D'INFORMATION »

**Le rôle des capacités stratégiques dans
l'obtention d'un positionnement concurrentiel
durable**

**Etude de Cas : stratégie d'internationalisation
de MOBILIS vers le marché malien**

Élaboré par :
RAMDANI Ramy

Encadré par
Dr. ABID Nabila

Année Universitaire 2022/2023

RÉSUMÉ

L'étude porte sur le rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable, en se concentrant sur le projet d'internationalisation de MOBILIS vers le marché malien du Mobile Money. L'objectif de cette recherche est d'analyser comment les capacités stratégiques peuvent contribuer à assurer le succès de cette expansion. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie de recherche qualitative a été adoptée, impliquant des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de MOBILIS qui étaient impliqués dans le projet du Mobile Money. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance des capacités stratégiques telles que l'adaptation au contexte local et la gestion des partenariats pour garantir un positionnement concurrentiel durable. En conclusion, cette étude souligne la nécessité pour MOBILIS de développer et de renforcer ses capacités stratégiques spécifiquement adaptées au marché malien afin de réussir son projet d'internationalisation et de se positionner de manière compétitive.

Mots clés : Capacités stratégiques, capacités dynamiques, positionnement concurrentiel, durable, stratégie d'internationalisation, avantage concurrentiel.

ABSTRACT

This abstract presents a study on the role of strategic capabilities in achieving sustainable competitive positioning, focusing on MOBILIS' internationalization project to the Malian mobile money market. The objective of this research is to analyze how strategic capabilities can contribute to the success of this expansion. To achieve this goal, a qualitative research methodology was adopted, involving semi-structured interviews with key executives of MOBILIS involved in the Mobile Money project. The study's findings highlight the importance of strategic capabilities such as adaptation to the local context and partnership management in ensuring sustainable competitive positioning. In conclusion, this study emphasizes the need for MOBILIS to develop and strengthen its strategic capabilities specifically tailored to the Malian market in order to succeed in its internationalization project and establish a competitive position.

Key words: Strategic capabilities, dynamic capabilities, sustainable competitive positioning, internationalization strategy, competitive advantage.

ملخص:

تقدم هذا الدراسة دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي المستدام، مع التركيز على مشروع توسعة موبيليس نحو سوق الأموال المحمولة في مالي. يهدف هذا البحث إلى تحليل كيف يمكن للقدرات الاستراتيجية أن تساهم في نجاح هذا التوسع. لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية بحثية نوعية، تتضمن مقابلات شبه مهيكلة مع المسؤولين الرئيسيين في موبيليس المشاركين في مشروع الأموال المحمولة. تسلط نتائج الدراسة الضوء على أهمية القدرات الاستراتيجية مثل التكيف مع السياق المحلي وإدارة الشراكات في ضمان التميز التنافسي المستدام. في الختام، تشدد هذه الدراسة على ضرورة أن تطور موبيليس وتعزز قدراتها الاستراتيجية المواكبة لسوق مالي لتحقيق نجاح مشروع التوسعة وتحقيق موقع تنافسي.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، القدرات الديناميكية، التميز التنافسي المستدام، استراتيجية التوسع الدولي، الميزة التنافسي

REMERCIEMENTS

En ce moment unique de ma vie où je termine mon projet de fin d'étude, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers les personnes qui ont joué un rôle essentiel dans mon parcours scolaire. Leur soutien inconditionnel, leurs encouragements constants et leur amour ont été les piliers sur lesquels j'ai pu m'appuyer pour atteindre mes objectifs.

Tout d'abord, je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à mes chers parents Hassina et Omar, à ma sœur Meriem, à mon frère Ilyes, et pour le reste de ma famille. Votre amour, votre dévouement et vos sacrifices ont été une source d'inspiration inépuisable. Vous m'avez toujours encouragé à persévérer, à croire en moi-même et à poursuivre mes rêves. Votre soutien indéfectible a été le moteur de ma réussite, et je vous suis infiniment reconnaissant.

À ma défunte grand-mère Fatima, que je garde précieusement dans mon cœur, je voudrais exprimer ma gratitude infinie. Ton amour, ta bienveillance et ta sagesse m'ont toujours inspiré. Même si tu n'es plus physiquement parmi nous, ton esprit continue de me guider et de me motiver chaque jour.

Je souhaite exprimer mes sincères remerciements à mon amie Dinya, présente et engagée à mes côtés tout au long de mon parcours d'études. Ta présence, ton soutien inconditionnel et ton écoute attentive ont été inestimables. Je suis profondément reconnaissant de t'avoir comme amie et d'avoir pu compter sur toi depuis le début de mon parcours éducatif. C'est grâce à toi que je suis là où je suis aujourd'hui. Merci du fond du cœur pour tout.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mes professeurs et mon encadrante Dr. ABID Nabila, qui ont joué un rôle essentiel dans la réussite de mon projet de fin d'études. Leur expertise, leur soutien constant et leurs précieux conseils m'ont permis de repousser mes limites et d'atteindre des résultats dont je suis fier. Merci du fond du cœur pour votre engagement et votre précieuse guidance tout au long de mon parcours académique.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à Mr Kamel CHETIBI et Mr BOUKERROUCHA Salim pour leur confiance et leur aide précieuse. Leur soutien a été essentiel dans le cadre de mon projet. Je suis profondément reconnaissant envers eux. De plus, je souhaite également exprimer ma gratitude à toute l'équipe de Mobilis qui m'a accueilli pendant mon stage. Votre accueil chaleureux, votre collaboration et votre confiance en mes capacités ont été des éléments déterminants pour mon apprentissage et ma croissance professionnelle. J'ai ressenti que je faisais partie de votre famille. Je suis honoré d'avoir pu faire partie de cette équipe dynamique et innovante.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION	9
1- Contexte théorique	10
2- Importance du sujet.....	11
3- Problème à étudier	12
4- Problématique	13
5- Le choix de l'entreprise Mobilis	13
6- Méthodologie suivie.....	14
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
SECTION 01 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	16
1-1- L'avantage concurrentiel : cadrage théorique	17
1-2- Les théories de l'avantage concurrentiel	17
1-3- Les capacités stratégiques comme source d'avantage concurrentiel.....	19
1-4- Les capacités dynamiques et l'adaptation à l'environnement	20
SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL	23
2-1- Les concepts clés de la recherche :	23
2-2- Capacités stratégiques : clarification conceptuelle	24
2-2-1- Définition et caractéristiques	24
2-2-2- Typologie des capacités stratégiques	24
2-2-3- Les dimensions des capacités stratégiques	25
2-3- Les capacités dynamiques et leur rôle dans l'entreprise	26
2-3-1- Définition et caractéristiques	26
2-3-2- Les dimensions des capacités dynamiques	27
2-4- Ressources et compétences stratégiques	29
2-4-1- Définition et caractéristiques	29
2-4-2- Typologie des ressources et compétences stratégiques.....	29
2-4-3- Les dimensions des ressources et compétences stratégiques	30
2-5- Types et sources de l'avantage concurrentiel.....	30
2-5-1- Définition et caractéristiques de l'avantage concurrentiel.....	30
2-5-2- Les sources de l'avantage concurrentiel	31
2-5-3- Les différents types d'avantage concurrentiel	32

2-6-	Le positionnement concurrentiel durable.....	32
2-6-1	Définition et caractéristiques du positionnement concurrentiel durable.....	33
2-6-2-	Les différentes stratégies de positionnement concurrentiel	33
2-6-3-	L'avantage concurrentiel au niveau corporate	35
2-6-4-	Les facteurs de réussite du positionnement concurrentiel durable	37
CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ORGANISME D'ACCUEILLE.....		39
SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE		40
1-1-	Choix du thème	41
1-2-	Choix de l'enquête qualitative	41
1-3-	Choix des participants.....	42
1-4-	Le guide d'entretien	43
1-4-1-	Approche de l'entretien semi-directif	43
1-4-2-	Présentation des thématiques retenues.....	44
1-4-3-	Nombre de question par thématique	45
1-4-4-	Pré-test et validation du guide d'entretien	46
1-5-	Collecte de données	46
1-5-1-	Étude de documents	46
1-5-2-	Méthodologie de recueil de données.....	46
1-5-3-	Déroulement des entretiens	47
1-6-	Le traitement des données.....	48
1-6-1-	Classification des données	48
1-6-2-	Interprétation des données	49
SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE.....		50
2-1-	Choix de l'entreprise Mobilis	50
2-2-	Présentation générale de l'entreprise MOBILIS.....	51
2-3-	Organigramme de ATM Mobilis	52
2-4-	Organisation interne de Mobilis.....	53
2-5-	Missions et objectifs de l'entreprise	54
2-5-1	Missions :	54
2-5-2-	Les objectifs :.....	54
2-6-	Les engagements pris par ATM Mobilis	55
2-7-	Chiffres clefs d'ATM Mobilis.....	56
Chapitre III : Résultat et discussion		57
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS		58
SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS		63
2-1-	Les déterminants d'un positionnement concurrentiel durable de Mobilis	63
2-1-1-	Les principales forces de Mobilis par rapport à ses concurrents :	63

2-1-2- Position de Mobilis dans le marché de la communication électronique :.....	64
2-1-3- Durabilité de la position actuelle de Mobilis sur le marché :.....	66
2-2- Présentation du projet d'internationalisation vers le Mali et le projet Mobile Money :	67
2-2-1- Statistique sur le marché du mobile money	69
2-3- Les capacités stratégiques de Mobilis et son importance pour le projet d'internationalisation	71
2-3-1- Démarche pour l'identification des capacités stratégiques :	71
2-3-2- Cartographie des capacités stratégiques :.....	72
2-3-3- Les capacités stratégiques nécessaires pour le projet d'internationalisation :.....	72
2-3-4- Développement des capacités stratégiques manquantes :.....	74
2-4- Les capacités dynamiques de Mobilis et leur rôle dans la réussite du projet d'internationalisation :.....	75
2-4-1- Situation de Mobilis en ce qui concerne ses capacités dynamiques :.....	75
2-4-2- Capacité à s'adapter aux évolutions futures du marché :.....	77
2-5- Capacité d'innovation	77
2-6- Capacités à saisir les opportunités à l'international	78
2-7- Synthèse concernant le projet d'internationalisation	80
2-8- Confrontation des résultats théoriques et empiriques	82
CONCLUSION	84
1- Conclusion générale.....	85
2- Implications managériales et recommandations	86
3- Limites de l'étude	87
4- Perceptives futures de l'étude	88
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89
ANNEXES	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Liste des personnes interrogées.	43
Tableau 2: Nombre de questions par thématique du guide d'entretien.	46
Tableau 3: Méthodologie de recueil de données.	47
Tableau 4: Convergences et divergences en ce qui concerne les principales forces de Mobilis.	58
Tableau 5: Convergences et divergences en ce qui concerne position de Mobilis dans le marché de la communication électronique.....	59
Tableau 6: Convergences et divergences en ce qui concerne la durabilité de cette situation. .	59
Tableau 7: Convergences et divergences en ce qui concerne l'existence de démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques.....	59
Tableau 8: Convergences et divergences en ce qui concerne la réalisation d'une cartographie des capacités stratégiques.....	59
Tableau 9: Convergences et divergences en ce qui concerne les capacités stratégiques nécessaires pour un projet d'internationalisation.....	60
Tableau 10: Convergences et divergences en ce qui concerne le développement des capacités stratégiques manquantes.....	60
Tableau 11: Convergences et divergences en ce qui concerne les capacités dynamiques.....	60
Tableau 12: Convergences et divergences en ce qui concerne la suffisance de ces capacités dynamiques pour s'adapter aux évolutions futures.....	60
Tableau 13: Convergences et divergences en ce qui concerne l'encouragement à la créativité et l'innovation.	61
Tableau 14: Convergences et divergences en ce qui concerne les activités ou des espaces qui encouragent l'innovation.....	61
Tableau 15: Convergences et divergences en ce qui concerne les facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation.	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Diagramme de la chaine de valeur.	18
Figure 2: Un modèle des capacités dynamique.	27
Figure 3: Un modèle des capacités dynamiques validé dans le cas Hyundai-Kia.	28
Figure 4: Le modèle VRIO.	30
Figure 5: Présentation des thématiques retenues dans le guide d’entretien.	45
Figure 6: Logo de l’entreprise MOBILIS.	51
Figure 7: Organigramme de MOBILIS.	52
Figure 8: Les directions régionales de MOBILIS.	52
Figure 9: Parc global des abonnés aux réseaux mobiles par opérateur et parts de marché.	65
Figure 10: Répartition par type d'abonnement (T2-2022).	65
Figure 11: Répartition par type de technologie (GSM,3G&4G).	66
Figure 12: Marche prépayé et parts de marché.	66
Figure 13: Statistiques sur le secteur des services de mobile money dans le monde.	69
Figure 14: Croissance du secteur de service de mobile money par région en 2021.	69
Figure 15: Croissance du secteur de service de mobile money en Afrique en 2021.	70

INTRODUCTION

1- Contexte théorique

La recherche en stratégie d'entreprise met en évidence l'importance des capacités stratégiques dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. Selon la théorie des ressources et des capacités, développée par des chercheurs tels que Barney (1991) et Prahalad et Hamel (1990), les capacités stratégiques jouent un rôle fondamental dans la création de valeur et la différenciation d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Ces capacités peuvent inclure des éléments tels que la gestion des connaissances, l'innovation, la qualité des produits, la réactivité aux changements du marché, les relations avec les clients, les compétences en matière de marketing, les alliances stratégiques, etc.

Dans le cadre de notre étude sur le rôle des capacités stratégiques de MOBILIS dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable lors de son expansion vers le marché malien et son projet de Mobile Money, nous nous concentrerons spécifiquement sur le contexte du marché malien et les défis liés à l'internationalisation.

MOBILIS a pris la décision stratégique de se lancer sur le marché malien pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le marché du Mobile Money est en croissance rapide en Afrique et dans le monde entier, avec une adoption croissante et une augmentation du volume de transactions. De plus, le Mali présente des caractéristiques favorables à l'implémentation du Mobile Money, telles que le besoin accru de liquidité d'argent, le manque d'électricité et d'accès aux services bancaires traditionnels, ainsi que la présence limitée de concurrents sur le marché malien.

En choisissant le marché malien, MOBILIS saisit une opportunité de répondre à un besoin important et non satisfait en matière de services financiers, tout en bénéficiant d'une position géographique favorable, en étant située à proximité de l'Algérie et en ayant des frontières avec le Mali.

Notre étude examinera en détail comment les capacités stratégiques de MOBILIS se traduisent par des avantages compétitifs spécifiques dans le contexte du marché malien. Nous évaluerons comment MOBILIS peut capitaliser sur ses capacités stratégiques existantes, telles que la gestion des connaissances, l'innovation, la qualité des produits et les compétences en marketing, pour se démarquer de la concurrence et obtenir un positionnement concurrentiel durable sur le marché malien. Nous analyserons également comment MOBILIS peut adapter ses capacités stratégiques pour répondre aux besoins spécifiques du marché malien, en tenant compte des spécificités locales, des réglementations et des préférences des consommateurs.

En résumé, notre recherche vise à explorer le lien entre les capacités stratégiques de MOBILIS, le positionnement concurrentiel durable et l'expansion internationale vers le marché malien. Nous cherchons à fournir des éclairages théoriques et pratiques pour les entreprises qui souhaitent développer des stratégies d'internationalisation réussies et obtenir un avantage concurrentiel durable sur les marchés étrangers.

2- Importance du sujet

Le sujet de cette recherche revêt une grande importance en raison des enjeux stratégiques auxquels est confrontée l'entreprise MOBILIS, ainsi que de son projet d'internationalisation sur le marché africain, plus précisément sur le marché malien. Voici ici quelques raisons :

- **Pertinence pour les entreprises de télécommunications :** Dans un secteur hautement concurrentiel comme les télécommunications, comprendre comment développer et exploiter des capacités stratégiques efficaces est essentiel pour rester compétitif. Notre recherche apportera des connaissances pratiques et des recommandations pour les entreprises du secteur qui envisagent une expansion internationale.
- **Compréhension approfondie de l'expansion internationale :** L'internationalisation offre de nouvelles opportunités de croissance, mais comporte également des défis spécifiques. En étudiant le cas de MOBILIS et son entrée sur le marché malien, nous examinerons les facteurs clés de succès et les obstacles liés à l'expansion internationale des entreprises de télécommunications.
- **Contribution à la théorie des capacités stratégiques :** Notre recherche enrichira la littérature existante sur le rôle des capacités stratégiques dans la création d'un avantage concurrentiel durable. En explorant les liens entre les capacités stratégiques de MOBILIS et son positionnement concurrentiel sur le marché malien, nous apporterons des perspectives théoriques précieuses.
- **Impact sur la prise de décision stratégique :** Les résultats de notre recherche auront des implications directes pour la prise de décision stratégique des entreprises qui envisagent une expansion internationale. Les recommandations basées sur notre analyse aideront les décideurs à formuler des stratégies plus efficaces pour se positionner durablement sur les marchés étrangers.

- Contribution au développement économique : L'expansion réussie d'une entreprise vers de nouveaux marchés peut contribuer au développement économique tant pour l'entreprise elle-même que pour le pays d'accueil. En explorant les stratégies d'internationalisation de MOBILIS vers le marché malien, nous apporterons des enseignements précieux pour stimuler la croissance économique et la compétitivité du secteur des télécommunications au Mali.

3- Problème à étudier

Il est important de préciser que notre recherche ne vise pas à traiter l'ensemble des aspects liés aux capacités stratégiques de MOBILIS ni à explorer tous les aspects de l'expansion internationale de l'entreprise. Notre domaine d'intervention de recherche se limite de manière très précise à l'étude du rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable lors de l'expansion de MOBILIS vers le marché malien.

Ainsi, le problème central que nous souhaitons examiner est le suivant : Comment les capacités stratégiques de MOBILIS influencent-elles son positionnement concurrentiel sur le marché malien ? Nous chercherons à comprendre en quoi les capacités stratégiques spécifiques de MOBILIS lui confèrent un avantage concurrentiel durable dans le contexte de son expansion vers le marché malien.

Notre recherche ne se concentre pas sur d'autres aspects tels que la gestion opérationnelle quotidienne de MOBILIS, les aspects financiers de l'expansion internationale ou les dynamiques politiques et réglementaires du marché malien. En nous concentrant sur le rôle des capacités stratégiques dans le positionnement concurrentiel de MOBILIS, nous serons en mesure d'apporter une contribution spécifique et approfondie à la compréhension de ce domaine précis.

En résumé, notre recherche se focalise sur l'analyse du rôle des capacités stratégiques de MOBILIS dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable lors de son expansion vers le marché malien. Nous mettrons l'accent sur les capacités stratégiques spécifiques de MOBILIS qui créent un avantage compétitif pour l'entreprise sur ce marché spécifique.

4- Problématique

Dans le contexte de la forte concurrence sur le marché de la télécommunication :

- Quel est le rôle des capacités stratégiques de MOBILIS dans son processus d'internationalisation et comment ces capacités peuvent-elles contribuer à l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable sur le marché malien en offrant le service de Mobile Money ?

Questions secondaires :

- Quelles sont les capacités stratégiques spécifiques que MOBILIS doit développer pour réussir son projet d'internationalisation vers le marché malien ?
- Comment MOBILIS peut-elle développer ses capacités stratégiques pour renforcer son avantage concurrentiel et maintenir son positionnement sur le marché ?

5- Le choix de l'entreprise Mobilis

Le choix de l'entreprise de télécommunication MOBILIS pour cette étude est justifié pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le secteur des télécommunications est en constante évolution, ce qui oblige les entreprises à s'adapter en permanence afin de rester compétitives. En examinant les capacités stratégiques de MOBILIS, nous serons en mesure d'analyser les différentes stratégies mises en place pour faire face aux changements du marché. De plus, le secteur des télécommunications est hautement concurrentiel, avec de nombreux acteurs présents sur le marché. L'étude des capacités stratégiques nous permettra de comprendre comment les entreprises se démarquent les unes des autres pour obtenir un avantage concurrentiel. Par ailleurs, les progrès technologiques ont un impact significatif sur le secteur des télécommunications. Les entreprises doivent donc développer des capacités stratégiques pour anticiper les évolutions technologiques et maintenir leur compétitivité. Ainsi, les entreprises de télécommunication constituent des exemples concrets de la mise en place de capacités stratégiques en vue d'assurer un positionnement concurrentiel durable.

6- Méthodologie suivie

Pour répondre à la problématique de notre recherche sur le rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable lors de l'expansion de MOBILIS vers le marché malien, nous proposons de suivre une méthodologie de recherche qualitative. Voici une description générale de la méthodologie que nous envisageons d'adopter :

Nous prévoyons de collecter des données à partir de sources primaires et secondaires. Les sources primaires comprendront des entretiens semi-structurés avec des représentants de MOBILIS impliqués dans la stratégie d'internationalisation vers le marché malien. Les entretiens nous permettront d'obtenir des informations détaillées sur les capacités stratégiques de l'entreprise, leurs implications sur le positionnement concurrentiel et les défis rencontrés. Les sources secondaires comprendront des données publiques, des rapports financiers, des études de marché et des documents internes de MOBILIS.

Nous procéderons à une analyse qualitative des données recueillies lors des entretiens et des sources secondaires. Cette analyse nous permettra d'identifier les capacités stratégiques clés de MOBILIS, de comprendre comment elles contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et de mettre en évidence les facteurs de réussite et les défis spécifiques à l'expansion de MOBILIS vers le marché malien.

Notre recherche sera basée sur une étude de cas approfondie de MOBILIS et de son expansion vers le marché malien. Cette approche nous permettra d'examiner de manière détaillée les caractéristiques spécifiques de MOBILIS, ses capacités stratégiques et leur impact sur le positionnement concurrentiel dans le contexte du marché malien des télécommunications.

Nous soumettrons nos résultats à une validation croisée en les comparant avec la théorie existante et en les discutant avec des experts du domaine des télécommunications et de la stratégie d'entreprise. Nous interpréterons ensuite les résultats de manière critique pour formuler des recommandations pertinentes pour MOBILIS et d'autres entreprises du secteur.

**CHAPITRE I : REVUE DE LA
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur la revue de la littérature existante et le cadre conceptuel qui sous-tend notre recherche.

Cette revue de la littérature permettra d'explorer les travaux académiques et les études antérieures menées dans le domaine des capacités stratégiques et du positionnement concurrentiel durable. La compréhension approfondie de la littérature existante est essentielle pour situer notre recherche dans le contexte académique et professionnel. Elle nous permettra d'identifier les théories et les modèles qui ont été développés et utilisés par les chercheurs dans ce domaine. Cette revue de la littérature nous aidera également à repérer les lacunes de connaissances actuelles et à définir notre contribution à la compréhension du rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable.

Nous aborderons également le cadre conceptuel de notre recherche, qui constitue le fondement théorique sur lequel repose notre étude. Il fournira une structure logique et cohérente pour notre recherche, en intégrant les principaux concepts et les relations entre eux.

SECTION 01 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction

Dans un contexte de concurrence, les entreprises s'attachent à préserver leur position sur le marché en cherchant à se distinguer de leurs concurrents. Afin d'y parvenir, elles doivent acquérir des compétences et des capacités stratégiques leur permettant de générer de la valeur pour leur clientèle. L'objet de cette étude consiste à examiner comment les capacités stratégiques revêtent un rôle de première importance dans la durabilité du positionnement concurrentiel des entreprises. Ainsi, cette analyse bibliographique se penchera sur différents thèmes, à savoir l'avantage concurrentiel, les capacités stratégiques et dynamiques, les ressources stratégiques ainsi que le positionnement concurrentiel.

1-1- L'avantage concurrentiel : cadrage théorique

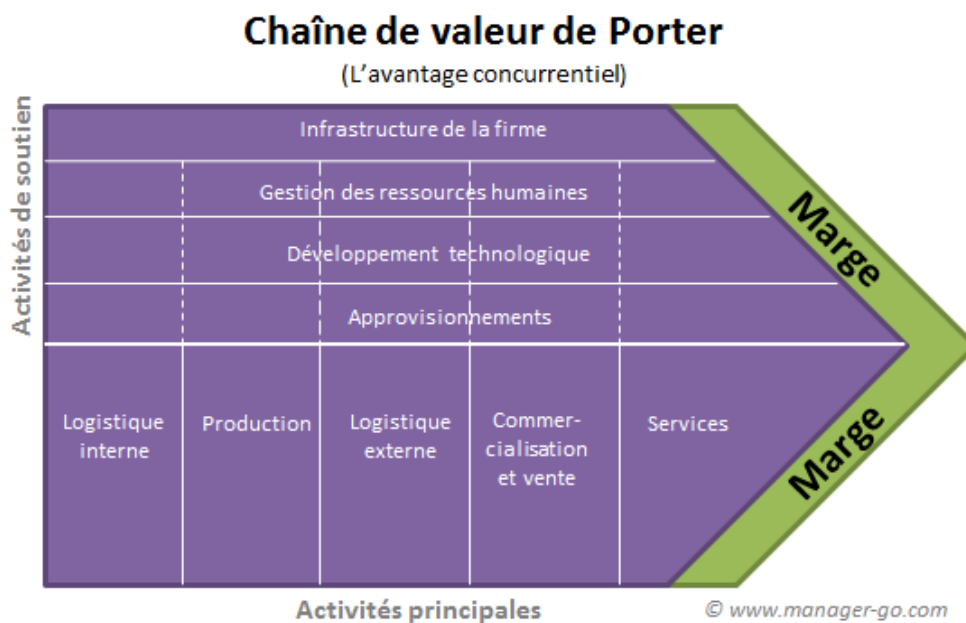
Obtenir un avantage concurrentiel est d'une importance capitale pour les entreprises qui souhaitent se démarquer de leurs rivaux et maintenir leur position sur le marché. Selon les recherches de Porter (1985), cet avantage peut découler d'une réduction des coûts inférieure à ceux de la concurrence (avantage de coûts) ou d'une différenciation des produits ou des services (avantage différenciateur). Néanmoins, d'autres chercheurs ont identifié d'autres sources potentielles d'avantage concurrentiel. Par exemple, Barney (1991) a avancé l'idée que cet avantage peut être endogène à l'entreprise, résultant de ses ressources et compétences internes. De même, Prahalad et Hamel (1990) ont suggéré que l'avantage concurrentiel peut être tiré de l'environnement externe de l'entreprise, notamment du secteur dans lequel elle évolue. Ces perspectives complémentaires soulignent l'importance de prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes lors de la recherche d'un avantage concurrentiel durable (Amit & Schoemaker, 2020). Ainsi, pour obtenir un avantage concurrentiel durable, une entreprise doit développer et exploiter ses ressources et compétences internes tout en tenant compte de l'environnement externe dans lequel elle évolue.

1-2- Les théories de l'avantage concurrentiel

Il existe plusieurs théories qui expliquent l'avantage concurrentiel. Nous allons en aborder quelques-unes ci-dessous :

- A. *La théorie des ressources et des compétences* : Cette théorie explique que l'avantage concurrentiel provient des ressources et des compétences uniques d'une entreprise. Selon cette théorie, les entreprises qui ont des ressources et des compétences rares, précieuses, difficiles à imiter et organisées de manière appropriée sont mieux à même de réussir sur le marché.
- B. *La théorie de la chaîne de valeur* : Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel provient de la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses clients à chaque étape de la chaîne de valeur. L'entreprise qui est capable de fournir un produit ou un service de meilleure qualité à un coût moindre que ses concurrents peut obtenir un avantage concurrentiel.

Figure 1: Diagramme de la chaîne de valeur.



Source : [Site Web](#)

- C. *La théorie de l'effet d'expérience* : Cette théorie explique que l'avantage concurrentiel provient de la capacité d'une entreprise à réaliser des économies d'échelle. Les entreprises qui produisent en grande quantité peuvent réduire leur coût unitaire de production et ainsi proposer des prix plus bas à leurs clients.
- D. *La théorie de l'avantage comparatif* : Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel provient de la capacité d'une entreprise à produire un bien ou un service à un coût inférieur à celui de ses concurrents, en se spécialisant dans ce domaine. Cette théorie suppose que chaque entreprise a un avantage comparatif dans un domaine particulier, et qu'elle doit se concentrer sur ce domaine pour réussir.

Ces différentes théories peuvent s'appliquer à des situations différentes, et il est important pour les entreprises de comprendre quelles théories s'appliquent à leur cas particulier pour développer leur avantage concurrentiel.

Les théories de l'avantage concurrentiel se déclinent également en deux courants principaux : l'approche interne et l'approche externe.

- A. *L'approche interne* : ou "Resource-Based View" (RBV), est centrée sur les ressources et les compétences de l'entreprise. Selon cette approche, l'avantage concurrentiel est créé par la capacité de l'entreprise à développer, à combiner et à déployer des ressources et des compétences rares, inimitables et non substituables. Cette approche met donc

l'accent sur les facteurs internes de l'entreprise qui peuvent créer un avantage concurrentiel durable.

- B. *L'approche externe* : ou "Position-Based View" (PBV), se concentre sur la position concurrentielle de l'entreprise dans son environnement. Selon cette approche, l'avantage concurrentiel est créé par la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités offertes par l'environnement et à faire face aux menaces concurrentielles. Cette approche met donc l'accent sur les facteurs externes à l'entreprise qui peuvent créer un avantage concurrentiel durable.

Ces deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être complémentaires. En effet, l'entreprise doit être capable de développer des ressources et des compétences rares et inimitables tout en exploitant les opportunités offertes par l'environnement pour créer un avantage concurrentiel durable.

1-3- Les capacités stratégiques comme source d'avantage concurrentiel

Selon les travaux de Teece et al. (1997), les capacités stratégiques regroupent les compétences, connaissances et ressources dont dispose une entreprise pour mener à bien sa stratégie. Les capacités statiques correspondent aux aptitudes à long terme de l'entreprise, tandis que les capacités dynamiques permettent à celle-ci de s'adapter promptement aux évolutions de son environnement. Dans une étude de Lado et Wilson (1994), les capacités stratégiques sont classées en différentes catégories telles que les capacités de production, de marketing, de R&D, organisationnelles et de gestion.

Barney (1991) a précisé que pour constituer une source d'avantage concurrentiel, les ressources et compétences stratégiques doivent satisfaire quatre critères : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité. De plus, l'article de Zollo et Winter (2020) met en évidence l'importance des routines organisationnelles dans le développement et le maintien des capacités stratégiques. Les routines sont des schémas d'activités récurrentes et collectivement partagées au sein de l'organisation, qui permettent d'acquérir des connaissances tacites et de développer des compétences spécifiques.

En outre, l'article de Helfat et al. (2018) intitulé "Dynamic capabilities: Review and research agenda" souligne que les capacités stratégiques dynamiques jouent un rôle essentiel dans la création d'un avantage concurrentiel durable. Les capacités dynamiques permettent à une entreprise d'intégrer, de construire et de reconfigurer ses ressources internes en réponse à un environnement changeant. Elles favorisent l'apprentissage organisationnel, l'adaptation stratégique et la capacité à innover.

Ainsi, ces perspectives complémentaires soulignent l'importance des capacités stratégiques dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, en tenant compte des critères établis par Barney (1991) et de la nécessité d'une gestion proactive des capacités dynamiques selon Helfat et al. (2018). Ces conclusions sont pertinentes pour la stratégie d'internationalisation de MOBILIS vers le marché malien, car elles soulignent l'importance d'identifier et de développer des capacités stratégiques dynamiques pour s'adapter aux conditions spécifiques de ce marché et obtenir un avantage concurrentiel durable.

1-4- Les capacités dynamiques et l'adaptation à l'environnement

Dans leur article intitulé "Dynamic Capabilities: Drivers of Organisational Adaptations", O.E. Adegbite et al. (2017) mettent l'accent sur l'importance des capacités dynamiques dans le développement des adaptations organisationnelles. Ils soulignent que ces capacités permettent à une entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions de son environnement. Les capacités dynamiques englobent la capacité à apprendre, à réorganiser les ressources, à intégrer de nouvelles connaissances et à innover¹.

Selon Teece et Pisano (1994), les capacités dynamiques sont cruciales pour maintenir un avantage concurrentiel durable. Une entreprise doit être capable de réagir rapidement aux changements de son environnement concurrentiel en ajustant constamment ses ressources et ses compétences. Ces capacités organisationnelles lui permettent de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement et de saisir les opportunités qui se présentent. Elles représentent des compétences supérieures pour l'entreprise, lui permettant de combiner et de réorganiser ses ressources et compétences afin de s'adapter aux mutations de son environnement concurrentiel.

¹ Teece et al., 1997

Les travaux de Teece et Pisano (1994) mettent également en évidence le rôle clé des capacités dynamiques dans le maintien de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ces capacités lui permettent de créer de nouvelles ressources et compétences difficiles à imiter par ses concurrents. Par conséquent, les entreprises qui possèdent des capacités dynamiques solides ont de meilleures chances de maintenir un avantage concurrentiel durable.

D'autres chercheurs ont également souligné l'importance des ressources stratégiques pour le positionnement concurrentiel des entreprises. Selon Barney (1991), pour créer un avantage concurrentiel durable, les ressources stratégiques doivent être rares, précieuses, non substituables et difficiles à imiter. Ainsi, les entreprises qui développent et exploitent des ressources stratégiques ont de meilleures chances de maintenir un avantage concurrentiel durable.

En ce qui concerne le positionnement concurrentiel, Porter (1985) propose différentes stratégies telles que la stratégie de coût, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. Selon lui, une entreprise doit choisir une stratégie qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de répondre aux besoins spécifiques de ses clients. Cependant, d'autres approches alternatives ont été proposées pour comprendre le positionnement concurrentiel, telles que l'approche basée sur les ressources et la capacité dynamique."

La conclusion de cette revue de littérature met en évidence les divergences et les convergences entre les approches internes et externes pour obtenir un avantage concurrentiel. Les auteurs reconnaissent tous l'importance des ressources et des capacités de l'entreprise, mais ils diffèrent dans la manière de les exploiter.

Barney (1991) soutient que les ressources et les capacités de l'entreprise constituent la source d'un avantage concurrentiel durable, tandis que Porter (1985) met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de trouver un positionnement unique et attrayant sur son marché cible. Il remet en question et critique la théorie fondée sur les ressources en affirmant que celles-ci peuvent être facilement imitées par les concurrents et ne constituent pas une source d'avantage concurrentiel durable. En revanche, Wernerfelt (1984) affirme que les entreprises peuvent instaurer un avantage concurrentiel durable en exploitant des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables.

Cependant, il est important de noter que les chercheurs mettent en évidence la complémentarité de ces deux perspectives et insistent sur l'importance de comprendre comment les facteurs internes et externes interagissent pour expliquer à la fois l'avantage concurrentiel et le positionnement de l'entreprise. Teece et al. (1997) insistent sur le besoin pour les entreprises de posséder des capacités stratégiques dynamiques afin de s'adapter aux changements de l'environnement externe et de tirer parti des opportunités du marché. De même, Hamel et Prahalad (1990) affirment que les entreprises doivent se concentrer sur le développement de leurs compétences fondamentales pour instaurer un avantage concurrentiel.

Il convient également de noter que les concepts ont évolué au fil du temps. Par exemple, les travaux de Teece et Pisano (1994) ont mis en évidence l'importance des capacités dynamiques pour maintenir un avantage concurrentiel durable. De plus, certains auteurs ont construit sur les travaux de leurs prédécesseurs pour compléter ou critiquer la recherche. Barney (1991), par exemple, a développé la théorie des ressources et des capacités de l'entreprise en s'appuyant sur les travaux de Wernerfelt (1984).

En résumé, bien que les approches internes et externes diffèrent dans leur approche de la création d'un avantage concurrentiel, les auteurs ont des positions différentes mais aussi convergentes. La recherche ultérieure a évolué pour mieux comprendre l'importance des ressources et des capacités de l'entreprise, ainsi que leur interaction avec l'environnement externe pour expliquer l'avantage concurrentiel. Cette complémentarité d'approches offre une perspective plus holistique pour appréhender l'avantage concurrentiel des entreprises.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

2-1- Les concepts clés de la recherche :

Avant d'aborder en profondeur l'étude des compétences stratégiques, il est essentiel d'éclaircir certains concepts fondamentaux liés à la stratégie d'entreprise. Nous explorerons des notions telles que l'avantage concurrentiel, la stratégie d'entreprise, la performance, les ressources, les compétences, les capacités et la durabilité.

- A. Un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) est un élément qui permet de différencier considérablement une offre face à ses concurrents. Il offre à l'entreprise qui le possède une position dominante sur son marché. Un avantage concurrentiel constitue un véritable facteur clés de succès, un atout stratégique de différenciation. Mais attention, un avantage concurrentiel n'est pas un facteur clés de succès.²
- B. La stratégie d'entreprise c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.³
- C. La performance est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.⁴
- D. Les ressources sont tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience.⁵
- E. La compétence est une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée.⁶
- F. La capacité est la combinaison de ressources et de compétences nécessaires pour effectuer une tâche ou atteindre un objectif spécifique.⁷

² Michael Porter, (1895), L'avantage concurrentiel.

³ Alfred Chandler, (1962), Strategy And Structure

⁴ P. Lorino (1997)

⁵ Barney (1991)

⁶ Coulet, (2011)

⁷ [Site Web](#)

2-2- Capacités stratégiques : clarification conceptuelle

2-2-1- Définition et caractéristiques

Une entreprise peut se distinguer de ses concurrents en développant des capacités stratégiques, c'est-à-dire des aptitudes ou des connaissances particulières qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable. Ces capacités sont des actifs immatériels et difficiles à reproduire par les concurrents, car elles reposent sur des savoirs implicites, des processus opérationnels sophistiqués, des relations avec les clients et les fournisseurs, ainsi que sur la culture et l'expérience de l'entreprise.

Les capacités stratégiques sont alors les compétences, les connaissances et les ressources dont dispose une entreprise pour réaliser sa stratégie. Les capacités stratégiques sont les capacités à long terme de l'entreprise, tandis que les capacités dynamiques sont les capacités à court terme qui permettent à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements de son environnement⁸.

Les capacités stratégiques peuvent être divisées en plusieurs catégories, telles que les capacités de production, les capacités de marketing, les capacités de R&D, les capacités organisationnelles et les capacités de gestion⁹. Selon Barney (1991), les ressources et les compétences stratégiques doivent répondre à quatre critères pour être considérées comme une source d'avantage concurrentiel : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité.

2-2-2- Typologie des capacités stratégiques

Il existe plusieurs typologies des capacités stratégiques selon les auteurs et les contextes. Parmi les plus courantes, on peut citer :

- A. Les capacités de production : elles concernent les compétences et les processus liés à la fabrication et à la livraison des produits ou des services de l'entreprise.
- B. Les capacités d'innovation : elles concernent les compétences et les processus liés à la recherche et au développement de nouveaux produits, services ou technologies.
- C. Les capacités de marketing : elles concernent les compétences et les processus liés à la compréhension des besoins et des attentes des clients, ainsi qu'à la conception et à la mise en œuvre de stratégies de marketing efficaces.

⁸ Teece et al., 1997

⁹ Lado et Wilson, 1994

- D. Les capacités de gestion des ressources humaines : elles concernent les compétences et les processus liés à la gestion des talents, de la formation, de la motivation et de la rétention des employés.
- E. Les capacités de gestion des relations avec les partenaires : elles concernent les compétences et les processus liés à la gestion des relations avec les fournisseurs, les distributeurs, les prestataires de services et les autres partenaires externes de l'entreprise.

2-2-3- Les dimensions des capacités stratégiques

Les capacités stratégiques peuvent être analysées selon plusieurs dimensions, telles que :

- A. La spécificité : les capacités spécifiques sont celles qui sont difficiles à imiter par les concurrents, car elles sont basées sur des connaissances tacites ou sur des ressources rares et difficiles à acquérir. Les capacités génériques sont celles qui sont facilement imitables par les concurrents, car elles sont basées sur des connaissances explicites ou sur des ressources communes.
- B. La complémentarité : les capacités complémentaires sont celles qui se renforcent mutuellement pour créer un avantage concurrentiel plus fort. Les capacités substituables sont celles qui peuvent être remplacées par d'autres capacités sans affecter l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- C. La dynamique : les capacités dynamiques sont celles qui permettent à l'entreprise de s'adapter et de répondre aux changements dans l'environnement externe ou interne. Les capacités statiques sont celles qui sont plus rigides et moins adaptables aux changements.
- D. L'intégration : les capacités intégrées sont celles qui sont imbriquées dans la stratégie globale de l'entreprise et qui sont alignées sur ses objectifs à long terme. Les capacités non intégrées sont celles qui sont plus autonomes et moins alignées sur la stratégie globale de l'entreprise.

2-3- Les capacités dynamiques et leur rôle dans l'entreprise

2-3-1- Définition et caractéristiques

Les capacités dynamiques se réfèrent à la capacité d'une entreprise à s'adapter et à répondre aux changements de l'environnement externe en modifiant ses ressources et compétences existantes ou en créant de nouvelles ressources et compétences. Contrairement aux capacités stratégiques, qui se concentrent sur les avantages concurrentiels actuels de l'entreprise, les capacités dynamiques se concentrent sur les avantages concurrentiels futurs en s'adaptant à l'évolution des conditions du marché. Les capacités dynamiques sont donc des éléments clés pour le développement d'un avantage concurrentiel durable.

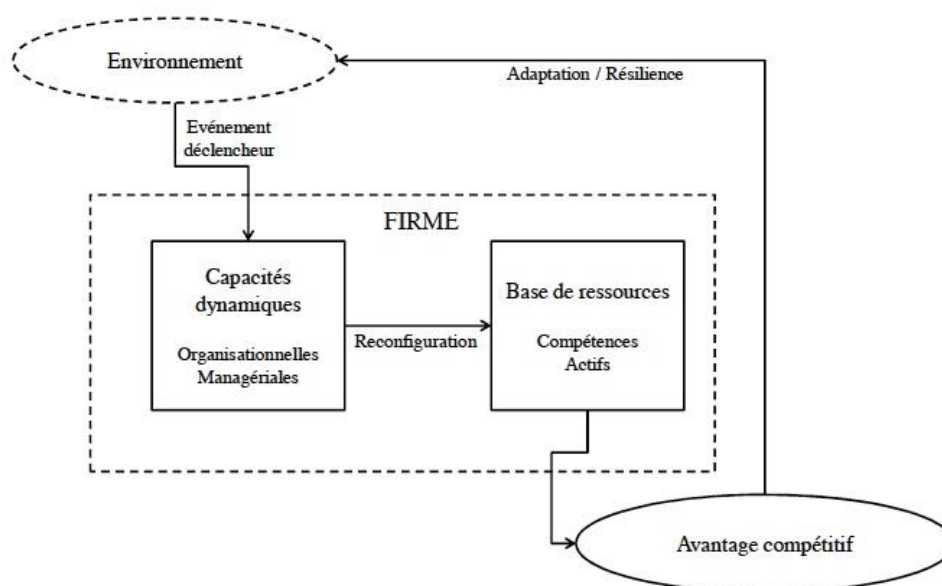
Les capacités dynamiques sont donc les capacités de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements de son environnement. Elles comprennent la capacité à apprendre, la capacité à réorganiser les ressources, la capacité à intégrer de nouvelles connaissances et la capacité à innover¹⁰.

Selon Teece et Pisano (1994), les capacités dynamiques sont essentielles pour maintenir un avantage concurrentiel durable. Les entreprises doivent être capables de répondre rapidement aux changements de l'environnement concurrentiel en adaptant constamment leurs ressources et leurs compétences. Les capacités dynamiques sont des capacités organisationnelles qui permettent à une entreprise de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et de saisir les opportunités qui s'offrent à elle. Les capacités dynamiques peuvent être considérées comme des compétences supérieures de l'entreprise, qui lui permettent de combiner et de réorganiser ses ressources et ses compétences pour s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel.

Teece et Pisano (1994) ont également souligné que les capacités dynamiques étaient un élément clé pour maintenir l'avantage concurrentiel d'une entreprise, car elles lui permettaient de créer de nouvelles ressources et compétences qui étaient difficiles à imiter pour ses concurrents. Par conséquent, les entreprises qui disposent de solides capacités dynamiques sont plus susceptibles de maintenir un avantage concurrentiel durable

¹⁰ Teece et al., 1997

Figure 2: Un modèle des capacités dynamique.



Source : (Labrousche 2014)

Les capacités dynamiques sont basées sur trois caractéristiques principales :

- A. La capacité à reconnaître les changements de l'environnement externe : cela implique que l'entreprise doit être consciente des changements de l'environnement externe et être en mesure d'évaluer leur impact sur ses activités.
- B. La capacité à modifier les ressources et compétences existantes : cela implique que l'entreprise doit être capable de modifier et d'adapter ses ressources et compétences actuelles pour répondre aux changements de l'environnement.
- C. La capacité à créer de nouvelles ressources et compétences : cela implique que l'entreprise doit être capable de développer de nouvelles ressources et compétences qui lui permettront de s'adapter aux changements de l'environnement.

2-3-2- Les dimensions des capacités dynamiques

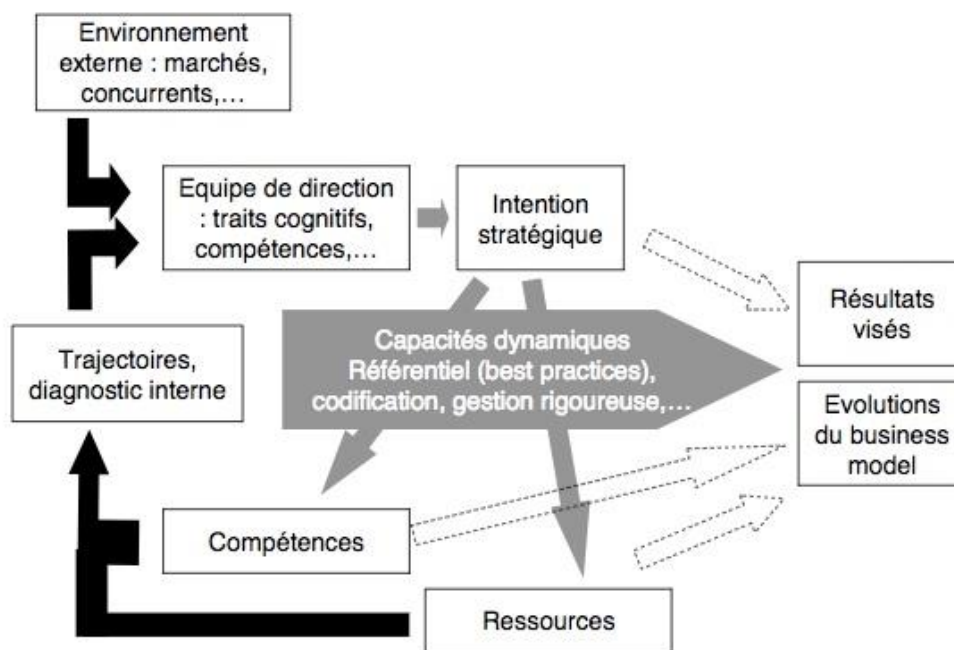
Les capacités dynamiques peuvent être classées en trois dimensions principales :

- A. *L'apprentissage* : il s'agit de la capacité de l'entreprise à acquérir de nouvelles connaissances et à les intégrer dans ses activités. L'apprentissage peut être interne, en tirant parti de l'expérience et des connaissances de ses employés, ou externe, en

établissant des partenariats avec d'autres entreprises ou en acquérant des connaissances par le biais de la recherche et du développement.

- B. *La réorganisation* : il s'agit de la capacité de l'entreprise à réorganiser ses ressources et compétences pour répondre aux changements de l'environnement. Cela peut impliquer la restructuration de l'entreprise ou la réaffectation de ses ressources pour se concentrer sur de nouvelles activités ou de nouveaux marchés.
- C. *La recherche et le développement* : il s'agit de la capacité de l'entreprise à développer de nouvelles ressources et compétences pour s'adapter aux changements de l'environnement. Cela peut impliquer la recherche de nouvelles technologies, la création de nouveaux produits ou la mise en place de nouveaux processus.

Figure 3: Un modèle des capacités dynamiques validé dans le cas Hyundai-Kia.



Source : le cas Hyundai-Kia (David 2013)

Commentaire : Pour analyser le cas, il est essentiel que l'équipe de direction examine les diagnostics internes et externes. Sur cette base, elle devrait élaborer une intention stratégique visant à exploiter les compétences et les ressources de l'entreprise. Cette intention devrait être orientée vers des résultats à atteindre et susceptible de provoquer des modifications dans le modèle économique de la société.

2-4- Ressources et compétences stratégiques

2-4-1- Définition et caractéristiques

L'obtention d'un avantage concurrentiel durable repose sur deux facteurs essentiels : les ressources et les compétences stratégiques. Les ressources stratégiques englobent les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise, tels que les technologies, les marques, les brevets, les compétences du personnel, les relations avec les clients, la réputation, et bien d'autres. Elles constituent le socle sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour se distinguer de ses concurrents. D'autre part, les compétences stratégiques représentent les capacités organisationnelles ou individuelles qui permettent à l'entreprise d'exploiter efficacement ses ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Ces compétences lui confèrent une capacité unique à utiliser et combiner ses ressources de manière optimale pour se démarquer sur le marché. Ainsi, la combinaison adéquate de ressources et de compétences stratégiques joue un rôle déterminant dans la capacité d'une entreprise à maintenir un avantage concurrentiel durable.

De nombreux chercheurs ont souligné l'importance des ressources stratégiques pour le positionnement concurrentiel des entreprises. Selon Barney (1991), les ressources stratégiques sont des ressources rares, précieuses, non substituables et difficiles à imiter, qui peuvent être utilisées pour créer un avantage concurrentiel durable. Par conséquent, les entreprises qui sont capables de développer et d'exploiter des ressources stratégiques ont plus de chances de maintenir un avantage concurrentiel durable.

2-4-2- Typologie des ressources et compétences stratégiques

La typologie des ressources et compétences stratégiques comprend les catégories suivantes :

- A. Les ressources physiques : équipements, infrastructures, matières premières, etc.
- B. Les ressources financières : fonds propres, capacité d'emprunt, trésorerie, etc.
- C. Les ressources humaines : compétences, expérience, expertise, connaissances, culture d'entreprise, etc.
- D. Les ressources organisationnelles : processus, systèmes d'information, structures de gouvernance, etc.
- E. Les ressources technologiques : brevets, logiciels, savoir-faire technique, etc.
- F. Les ressources de réputation : image de marque, relations publiques, réseau de clients, etc.

2-4-3- Les dimensions des ressources et compétences stratégiques

Le modèle VRIO : Les ressources et compétences stratégiques peuvent être évaluées en fonction de quatre dimensions principales :

- A. *La valeur* : la ressource ou compétence permet-elle à l'entreprise de créer de la valeur pour ses clients ou d'améliorer son efficacité opérationnelle ?
- B. *La rareté* : la ressource ou compétence est-elle rare ou difficile à imiter par les concurrents ?
- C. *L'imitabilité* : la ressource ou compétence est-elle facilement imitable ou substituable par les concurrents ?
- D. *L'organisation* : l'entreprise dispose-t-elle des compétences organisationnelles nécessaires pour exploiter efficacement la ressource ou compétence ?

Figure 4: Le modèle VRIO.

VRIO Framework

Valuable?	Rare?	Hard to imitate?	Organized?	
Yes	No			Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unused competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Long-term competitive advantage

Source : [Site Web](#)

2-5- Types et sources de l'avantage concurrentiel

2-5-1- Définition et caractéristiques de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel englobe la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou des services supérieurs à ceux de ses concurrents, tout en étant en mesure de les commercialiser à un prix plus élevé ou à des coûts inférieurs. Il s'agit d'un concept clé de la stratégie d'entreprise qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents, de réussir et de prospérer dans un environnement compétitif.

L'avantage concurrentiel est l'élément clé pour une entreprise qui veut se différencier de ses concurrents et maintenir sa position sur le marché. Selon Porter (1985), l'avantage concurrentiel

peut être obtenu soit grâce à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents (avantage de coûts), soit grâce à une différenciation de ses produits ou services (avantage différenciateur). Cependant, d'autres auteurs ont proposé d'autres sources d'avantage concurrentiel. Par exemple, Barney (1991) a suggéré que l'avantage concurrentiel peut venir de l'interne de l'entreprise, à savoir ses ressources et ses compétences. De même, Prahalad et Hamel (1990) ont proposé que l'avantage concurrentiel peut venir de l'externe de l'entreprise, c'est-à-dire de son environnement externe, notamment du secteur de son activité.

2-5-2- Les sources de l'avantage concurrentiel

Les sources de l'avantage concurrentiel sont les facteurs qui permettent à une entreprise de surpasser ses concurrents et de réussir dans son marché. Il existe plusieurs sources d'avantage concurrentiel, notamment :

- A. *Les coûts* : une entreprise qui parvient à réduire ses coûts de production peut offrir des prix plus bas que ses concurrents, ce qui peut lui permettre de gagner des parts de marché.
- B. *La différenciation* : une entreprise qui parvient à se différencier de ses concurrents en offrant des produits ou des services uniques ou de meilleure qualité peut attirer des clients fidèles et bénéficier d'une rentabilité supérieure.
- C. *La réactivité* : une entreprise qui peut répondre rapidement aux besoins de ses clients et s'adapter rapidement aux changements du marché peut être mieux positionnée que ses concurrents pour répondre aux demandes du marché.
- D. *La qualité* : une entreprise qui offre des produits de haute qualité peut bénéficier d'une réputation positive et d'une clientèle fidèle.
- E. *La technologie* : une entreprise qui dispose d'une technologie de pointe peut être mieux positionnée que ses concurrents pour innover et améliorer ses produits ou services.
- F. *Le réseau de distribution* : une entreprise qui dispose d'un réseau de distribution efficace peut être mieux positionnée que ses concurrents pour atteindre de nouveaux clients et accroître sa part de marché.

Ces sources d'avantage concurrentiel peuvent être utilisées de manière combinée pour créer un avantage concurrentiel durable. Par exemple, une entreprise peut réduire ses coûts de production en utilisant des technologies avancées, ce qui lui permet d'offrir des produits de qualité supérieure à des prix plus compétitifs que ses concurrents.

2-5-3- Les différents types d'avantage concurrentiel

Il existe plusieurs types d'avantages concurrentiels que les entreprises peuvent exploiter pour se différencier de leurs concurrents. Les principaux types d'avantage concurrentiel sont :

- A. *L'avantage concurrentiel par les coûts* : L'entreprise est capable de produire des biens ou des services à un coût inférieur à celui de ses concurrents tout en offrant des produits de qualité équivalente ou supérieure. Elle peut ainsi proposer des prix plus bas ou maintenir une marge plus élevée.
- B. *L'avantage concurrentiel par la différenciation* : L'entreprise se distingue de ses concurrents en proposant des produits ou des services uniques en termes de qualité, de fonctionnalités, de design ou de service. Les clients sont disposés à payer un prix supérieur pour ces caractéristiques distinctives.
- C. *L'avantage concurrentiel par la focalisation* : L'entreprise se concentre sur un segment de marché étroit ou un groupe de clients spécifique, en proposant des produits ou des services qui répondent à leurs besoins spécifiques mieux que les concurrents généralistes.
- D. *L'avantage concurrentiel par la réactivité* : L'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement concurrentiel, en anticipant les besoins des clients ou en proposant des innovations avant ses concurrents.
- E. *L'avantage concurrentiel par la qualité* : L'entreprise propose des produits ou des services d'une qualité supérieure à celle de ses concurrents, ce qui lui permet de fidéliser les clients et de bénéficier d'une bonne réputation.
- F. *L'avantage concurrentiel par la notoriété* : L'entreprise dispose d'une forte reconnaissance de marque ou de la réputation dans l'industrie, ce qui attire les clients et améliore sa crédibilité.
- G. *L'avantage concurrentiel par la technologie* : L'entreprise utilise une technologie exclusive ou brevetée qui lui donne un avantage sur ses concurrents en termes de coûts, de qualité ou de fonctionnalités.
- H. *L'avantage concurrentiel par les réseaux* : L'entreprise bénéficie d'un réseau étendu de partenaires, de distributeurs ou de fournisseurs, qui lui donne un avantage sur ses concurrents en termes d'accès aux ressources ou de couverture géographique.

2-6- Le positionnement concurrentiel durable

En ce qui concerne le positionnement concurrentiel, Porter (1985) a proposé que les entreprises pouvaient obtenir un avantage concurrentiel en choisissant une stratégie de coût, une stratégie

de différenciation ou une stratégie de focalisation. Selon Porter, une entreprise doit choisir une stratégie qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de répondre aux besoins spécifiques de ses clients. Cependant, d'autres chercheurs ont proposé des approches alternatives pour comprendre le positionnement concurrentiel, comme l'approche de la ressource basée sur la vue (RBV) ou l'approche de la capacité dynamique.

2-6-1 Définition et caractéristiques du positionnement concurrentiel durable

Le positionnement concurrentiel durable est une stratégie qui vise à maintenir une position de leader sur le marché à long terme en se basant sur des avantages compétitifs durables et difficilement imitables par les concurrents. Cela nécessite une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise, ainsi que la mise en place de capacités et ressources stratégiques adéquates.

Le positionnement concurrentiel durable implique également une gestion rigoureuse des coûts, une capacité à anticiper les évolutions du marché et à s'y adapter rapidement, ainsi qu'une culture d'innovation et de créativité constante. Il s'agit d'une démarche de long terme qui requiert une vision stratégique claire et une capacité à mettre en œuvre des actions concrètes en accord avec cette vision.

2-6-2- Les différentes stratégies de positionnement concurrentiel

La stratégie de positionnement concurrentiel est une approche qui permet aux entreprises de se différencier des concurrents sur un marché en se basant sur certains critères tels que la qualité, le prix, la gamme de produits, l'innovation, la notoriété, etc. Il existe plusieurs stratégies de positionnement concurrentiel, dont les principales sont la différenciation, la domination par les coûts, la niche et la diversification.

A. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents.¹¹

La stratégie de différenciation est une approche de positionnement concurrentiel qui vise à se différencier des concurrents en offrant un produit ou un service unique ou différent. Cette stratégie consiste à créer une proposition de valeur distincte pour les clients en offrant des

¹¹ JC Mathé, 2001 : 102

produits ou des services avec des caractéristiques spéciales, des fonctionnalités uniques ou une qualité supérieure.

La stratégie de différenciation peut aider une entreprise à atteindre un avantage concurrentiel en créant une perception positive de la marque auprès des clients, en augmentant la fidélité des clients et en permettant à l'entreprise de facturer des prix plus élevés pour ses produits ou services.

Cependant, pour réussir dans une stratégie de différenciation, l'entreprise doit investir dans la recherche et le développement, le design, la qualité et le marketing pour créer une proposition de valeur unique et convaincante pour les clients. De plus, il est essentiel que les clients perçoivent la différence entre le produit ou le service de l'entreprise et celui des concurrents pour que la stratégie de différenciation fonctionne.

B. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts est une stratégie de positionnement concurrentiel qui vise à offrir des produits ou des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents tout en maintenant des niveaux acceptables de qualité et de service. Cette stratégie repose sur la capacité de l'entreprise à réduire les coûts de production, d'achats, de distribution et de marketing, ce qui lui permet de proposer des prix attractifs tout en réalisant des marges bénéficiaires satisfaisantes.

Les avantages de cette stratégie sont nombreux. Elle permet notamment à l'entreprise de bénéficier d'une position forte sur le marché, de s'assurer une part de marché importante, d'attirer les clients soucieux de leurs budgets et de limiter l'impact des concurrents en cas de guerre des prix. Elle peut également être utilisée pour gagner des parts de marché rapidement, en particulier dans des secteurs où la concurrence est forte et les produits sont homogènes.

Cependant, cette stratégie peut également présenter des inconvénients. Elle peut entraîner une pression à la baisse sur les marges bénéficiaires, limiter la capacité de l'entreprise à investir dans la recherche et le développement, et la rendre vulnérable aux fluctuations des coûts de production. De plus, cette stratégie peut rendre l'entreprise vulnérable aux concurrents qui peuvent offrir des produits ou des services similaires à des prix encore plus bas.

C. La stratégie de niche

La stratégie de niche consiste à se spécialiser sur un marché de niche étroit et à y construire une position dominante. Cette stratégie implique une connaissance approfondie des besoins

spécifiques des clients dans le marché de niche et une capacité à fournir des produits ou services qui répondent à ces besoins de manière plus efficace que les concurrents.

Les avantages de la stratégie de niche comprennent une réduction de la concurrence, une augmentation de la fidélité des clients et une possibilité de facturer des prix plus élevés pour les produits ou services spécialisés. Cependant, les risques de cette stratégie incluent une dépendance à l'égard d'un marché de niche étroit et une vulnérabilité à l'entrée de nouveaux concurrents.

2-6-3- L'avantage concurrentiel au niveau corporate

L'avantage concurrentiel au niveau corporate se réfère à l'avantage compétitif qu'une entreprise peut obtenir en développant et en exploitant des ressources, des compétences et des synergies au niveau de l'ensemble de l'organisation. Cela signifie qu'au lieu de se concentrer sur les avantages compétitifs spécifiques à un produit ou à un marché particulier, l'entreprise cherche à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable en capitalisant sur les ressources, les capacités et les synergies qui sont propres à son activité globale¹².

C'est la capacité d'une entreprise à avoir des avantages concurrentiels significatifs grâce à des décisions stratégiques prises au niveau de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de la recherche d'avantages compétitifs basés sur des synergies, des économies d'échelle, des compétences organisationnelles uniques et d'autres facteurs qui confèrent à l'entreprise un avantage durable sur ses concurrents.¹³

A. La stratégie de spécialisation

Cette stratégie se caractérise par une focalisation étroite sur un domaine spécifique, ce qui permet à l'entreprise de répondre de manière précise aux besoins et aux attentes des clients dans ce segment particulier.¹⁴

B. L'expansion par le développement de produit

L'expansion par le développement de produit fait référence à la stratégie dans laquelle une entreprise cherche à augmenter ses revenus et sa part de marché en lançant de nouveaux produits

¹² Hitt et al, 2017

¹³ Barney et Hesterly, 2015

¹⁴ Porter, 1996

ou en développant des versions améliorées de produits existants pour répondre aux besoins changeants des consommateurs.¹⁵

C'est une stratégie par laquelle une entreprise cherche à accroître sa part de marché et à stimuler sa croissance en investissant dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits innovants qui répondent aux besoins non satisfaits des consommateurs.¹⁶

C. L'expansion par le développement de marché (cas de l'internationalisation)

L'expansion par le développement de marché dans le cas de l'internationalisation représente la stratégie par laquelle une entreprise cherche à accroître ses ventes et sa part de marché en ciblant de nouveaux marchés à l'étranger. Cela implique de comprendre les besoins et les comportements des consommateurs internationaux, de développer des partenariats locaux et de mettre en œuvre des stratégies d'entrée sur les marchés étrangers appropriées¹⁷. Cette démarche stratégique vise à étendre la présence géographique de l'entreprise en entrant sur de nouveaux marchés internationaux, ce qui nécessite généralement des adaptations de produits, de canaux de distribution et de stratégies marketing pour tenir compte des différences culturelles, économiques et réglementaires des marchés étrangers¹⁸. L'internationalisation permet à l'entreprise de chercher de nouvelles opportunités de croissance en pénétrant de nouveaux marchés, notamment à l'étranger. Elle lui permet d'accéder à de nouveaux clients, de diversifier ses sources de revenus et de tirer parti des avantages concurrentiels spécifiques à certains marchés internationaux.

D. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste à étendre les activités d'une entreprise en investissant dans de nouveaux marchés, produits ou services. Elle vise à réduire la dépendance d'une entreprise vis-à-vis d'un seul marché ou d'un seul produit et à répartir les risques sur plusieurs activités. La diversification peut se faire de deux manières. Premièrement, la diversification liée : il s'agit de se diversifier dans des activités proches ou complémentaires de celles déjà existantes. Par exemple, une entreprise de production de confitures qui se lance dans la production de miel. En second lieu, nous avons la diversification non liée : il s'agit de se diversifier dans des activités qui n'ont aucun lien direct avec celles déjà existantes. Par exemple, une entreprise de production de confitures qui se lance dans la production de voitures électriques. La stratégie de diversification peut être risquée car elle nécessite des

¹⁵ Kotler et Keller, 2016

¹⁶ Grant, 2016

¹⁷ Keegan et Green, 2017

¹⁸ Daniels et al., 2018

investissements importants, une expertise dans de nouveaux domaines et une gestion efficace des différentes activités. Cependant, si elle est bien exécutée, elle peut offrir des avantages tels que la réduction des risques, l'augmentation des revenus et la création de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise.

2-6-4- Les facteurs de réussite du positionnement concurrentiel durable

Les facteurs de réussite du positionnement concurrentiel durable sont nombreux et peuvent varier en fonction de la stratégie choisie par l'entreprise. Cependant, on peut identifier quelques éléments clés qui peuvent contribuer à la réussite du positionnement concurrentiel durable :

- A. *Une connaissance approfondie du marché et des besoins des clients* : une entreprise qui souhaite réussir son positionnement concurrentiel doit avoir une bonne compréhension des tendances du marché, des besoins de ses clients et de ses concurrents.
- B. *Des capacités stratégiques et des ressources compétitives* : pour réussir son positionnement concurrentiel, une entreprise doit disposer de capacités stratégiques et de ressources compétitives qui lui permettent de se différencier de ses concurrents ou de produire à moindre coût.
- C. *Une culture de l'innovation* : l'innovation est souvent un élément clé de la réussite du positionnement concurrentiel. Les entreprises qui réussissent à innover de manière continue peuvent se différencier de leurs concurrents et offrir des produits ou services qui répondent mieux aux besoins des clients.
- D. *Une gestion efficace des coûts* : la gestion des coûts est importante pour toutes les stratégies de positionnement concurrentiel, mais elle est particulièrement importante pour la stratégie de domination par les coûts. Une entreprise qui réussit à produire à moindre coût peut offrir des prix plus compétitifs à ses clients tout en maintenant une marge bénéficiaire satisfaisante.
- E. *Une communication efficace* : une entreprise qui réussit son positionnement concurrentiel doit être capable de communiquer efficacement les avantages de sa stratégie à ses clients et à ses partenaires commerciaux. Une communication claire et ciblée peut aider à renforcer la perception de l'entreprise en tant que leader sur son marché.
- F. *Une équipe compétente et motivée* : la réussite du positionnement concurrentiel dépend également de la qualité de l'équipe dirigeante et des employés de l'entreprise. Une

équipe compétente et motivée peut aider l'entreprise à mettre en œuvre efficacement sa stratégie et à s'adapter aux changements du marché.

G. *Une vision stratégique à long terme* : pour réussir son positionnement concurrentiel durable, une entreprise doit avoir une vision stratégique à long terme qui lui permet de s'adapter aux changements du marché et de rester pertinente pour ses clients. Cette vision doit être en ligne avec les capacités et les ressources de l'entreprise, ainsi qu'avec les tendances du marché.

En résumé, ce chapitre de revue de la littérature et de cadre conceptuel nous a permis de positionner notre recherche dans le contexte académique et professionnel, en établissant les bases théoriques et conceptuelles nécessaires pour comprendre le rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ORGANISME D'ACCUEILLE

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de notre étude, ainsi qu'à la présentation de l'organisme d'accueil. La méthodologie joue un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, tandis que l'organisme d'accueil offre le contexte pratique dans lequel notre recherche est menée.

Nous décrirons en détail l'approche méthodologique choisie pour notre étude. Nous expliquerons les raisons qui ont motivé notre choix et discuterons de sa pertinence par rapport à nos objectifs de recherche. La méthodologie de recherche comprendra les différentes étapes de notre démarche, telles que la conception de l'étude, la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats.

L'un des aspects clés de cette méthodologie sera la sélection des participants de l'étude. Nous expliquerons comment nous avons identifié et recruté les entreprises ou les individus qui ont participé à notre recherche. Nous discuterons également des critères de sélection et des mesures prises pour garantir la représentativité et la validité de nos échantillons.

En outre, nous présenterons l'organisme d'accueil de notre étude, qui constitue le contexte pratique dans lequel notre recherche a été menée. Nous expliquerons pourquoi cet organisme a été choisi et discuterons de sa pertinence par rapport à notre sujet d'étude. Nous fournirons également des informations sur la structure et les caractéristiques de l'organisme, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel nos données ont été collectées.

Nous aborderons également les considérations éthiques liées à notre recherche. Nous discuterons des mesures prises pour assurer la confidentialité, le consentement éclairé et la protection des droits des participants.

SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons décrire le processus que nous avons suivi pour mener notre recherche. Nous allons exposer les différentes méthodes de recherche que nous avons adoptées, les techniques de collecte de données utilisées pour atteindre les objectifs de notre recherche, ainsi que les méthodes employées pour analyser les résultats obtenus.

1-1- Choix du thème

Le choix du sujet est justifié pour plusieurs raisons, d'abord pour sa pertinence, en effet, la compétitivité est un enjeu majeur pour les entreprises, et les capacités stratégiques sont un élément clé pour y parvenir. Ensuite, pour son côté actuel, vu que la concurrence entre les entreprises est de plus en plus forte, les entreprises doivent donc se doter de capacités stratégiques pour rester compétitives et durables dans le temps. Les capacités stratégiques sont aussi un sujet complexe qui nécessite une réflexion approfondie et une analyse rigoureuse. Le sujet est original et peu exploré, m'offrant ainsi une opportunité intéressante de mettre en pratique mes compétences et de contribuer à la recherche dans ce domaine.

1-2- Choix de l'enquête qualitative

L'utilisation d'une enquête qualitative me permettra d'obtenir une compréhension approfondie, nuancée et contextualisée du rôle des capacités stratégiques pour un positionnement concurrentiel durable. Je pourrais explorer les perceptions et les expériences des acteurs clés, tout en tenant compte des spécificités contextuelles et organisationnelles. En d'autres termes, mon choix peut être justifié par les raisons suivantes :

- A. Compréhension en profondeur : La recherche qualitative permet d'obtenir une compréhension approfondie et détaillée du sujet étudié. En utilisant des entretiens semi-structurés, je pourrais explorer les perceptions, les expériences et les significations attribuées par les acteurs clés aux capacités stratégiques et leur impact sur le positionnement concurrentiel durable. Cela me permettra d'obtenir des informations riches et contextualisées.
- B. Exploration des nuances et des contextes : La recherche qualitative permet d'explorer les nuances, les différences et les spécificités des différentes situations et contextes. En recueillant des données directement auprès des acteurs clés, je pourrais obtenir des informations détaillées sur les défis, les opportunités et les dynamiques organisationnelles spécifiques liés aux capacités stratégiques et au positionnement concurrentiel durable.
- C. Flexibilité et émergence de nouvelles perspectives : L'enquête qualitative offre une certaine flexibilité en permettant l'émergence de nouvelles idées, perspectives et thèmes. Les entretiens semi-structurés me permettront de suivre un guide d'entretien tout en laissant de la place pour les réflexions spontanées des participants. Cela peut conduire à la découverte de nouvelles informations et à l'exploration de domaines inattendus.

- D. Approche holistique : La recherche qualitative permet d'appréhender les phénomènes étudiés dans leur globalité. En recueillant des données à partir de multiples sources, telles que des entretiens, des observations et des documents, je pourrais obtenir une vue d'ensemble des capacités stratégiques et de leur impact sur le positionnement concurrentiel durable. Cela m'aidera à comprendre les liens entre les différents éléments et à saisir la complexité du sujet.
- E. Contextualisation et applicabilité : La recherche qualitative permet de prendre en compte les spécificités contextuelles et organisationnelles. En recueillant des données directement auprès des participants, je pourrais tenir compte des caractéristiques uniques de leur entreprise et de leur secteur d'activité. Cela me permettra d'obtenir des résultats plus pertinents et applicables à des situations spécifiques.

1-3- Choix des participants

Il est important de sélectionner des participants qui possèdent une connaissance approfondie et pertinente du sujet étudié, tels que des personnes impliquées dans le projet d'internationalisation pour le service de Mobile-money, afin d'obtenir des informations précises et utiles pour répondre aux questions de recherche.

Pour cette étude sur le rôle des capacités stratégiques dans un positionnement concurrentiel durable, la liste des personnes interrogées inclut des cadres supérieurs et des responsables impliqués dans la stratégie, la prise de décision, la veille stratégique et technologique, les finances, la comptabilité, la transformation numérique et la gouvernance au sein de l'entreprise.

Tels que : Sous-directeur Plan et Veille Stratégique, Conseiller chargé des Finances et de la Performance, Directeur Gouvernance et Digitalisation, Chargé de Mission Ingénierie Réseau, Directeur de la Comptabilité Analytique.

J'ai bien pris le soin de sélectionner des personnes issues de différents départements de l'entreprise, afin d'obtenir une perspective complète de l'organisation.

Le tableau ci-dessous liste toutes les personnes interrogées, avec les informations les plus pertinentes à savoir leur nom et prénom, leur poste actuel et depuis quand ils l'occupent ainsi que la date de leur recrutement au sein de l'entreprise MOBILIS :

Tableau 1: Liste des personnes interrogées.

Poste actuel	Occupé depuis	Date de recrutement à MOBILIS
Sous-directeur Plan et Veille Stratégique	2016	2004
Conseiller chargé des Finances et de la Performance	2022	2010
Directeur Gouvernance et Digitalisation	2021	2019
Chargé de Mission Ingénierie Réseau	2022	2004
Directeur de la Comptabilité Analytique	/	/

1-4- Le guide d'entretien

Afin d'explorer le rôle des capacités stratégiques dans l'établissement d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise MOBILIS, plusieurs approches de collecte de données peuvent être envisagées. Dans notre étude, nous avons décidé d'adopter une méthode de recherche qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de l'entreprise, guidés par un ensemble de questions préétablies (un guide d'entretien). Cette approche nous permettra de mieux appréhender la vision stratégique de l'entreprise, ses objectifs, ses choix et les stratégies mises en place pour se démarquer de ses concurrents.

Préalablement, une étude documentaire a été réalisée afin de sélectionner soigneusement les questions d'entretien et d'aboutir à des résultats pertinents.

1-4-1- Approche de l'entretien semi-directif

« Ainsi au risque de choquer aussi bien les méthodologues rigoristes que les herméneutes inspirés, je dirais volontiers que l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie ».

Bourdieu, 1993

L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes.

Le processus de la recherche qualitative (Boutin, 1997) (Denzin & Lincoln, 2005) (Marshall & Rossman, 2006) s'avère en effet particulièrement adapté aux travaux conduits dans le champ

de la santé (e.g. exploration de comportements en santé), de l'éducation, de la sociologie, de l'anthropologie, de la psychologie, des soins infirmiers, du management, du travail social, mais aussi de travaux réalisés à la frontière de plusieurs disciplines.

Au plan épistémologique, la recherche qualitative appréhende l'objet d'étude de manière globale, proximale, directe et interprétative (Muchielli, 2009). Elle vise à explorer la connaissance du phénomène à l'étude.

Au plan méthodologique, la recherche qualitative s'inscrit dans une logique compréhensive en privilégiant la description des processus plutôt que l'explication des causes ; inductive, au sens où l'on acquiert la compréhension du phénomène de manière progressive ; récursive, invitant à réitérer les étapes de la recherche si nécessaire ; et souple en raison de l'absence de rigidité de la démarche le plus souvent inductive. Cette récursivité de l'entretien doit conduire à la formulation de nouvelles questions ou à la reformulation d'anciennes questions.

L'objectif est de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens. L'entrevue implique une dynamique conversationnelle au cours de laquelle le chercheur et le répondant sont en interaction susceptible de générer trois biais : les biais liés au dispositif de l'enquête, les biais associés à leur situation sociale respective et les biais qui sont rattachés au contexte de l'enquête (Poupart, 1997).

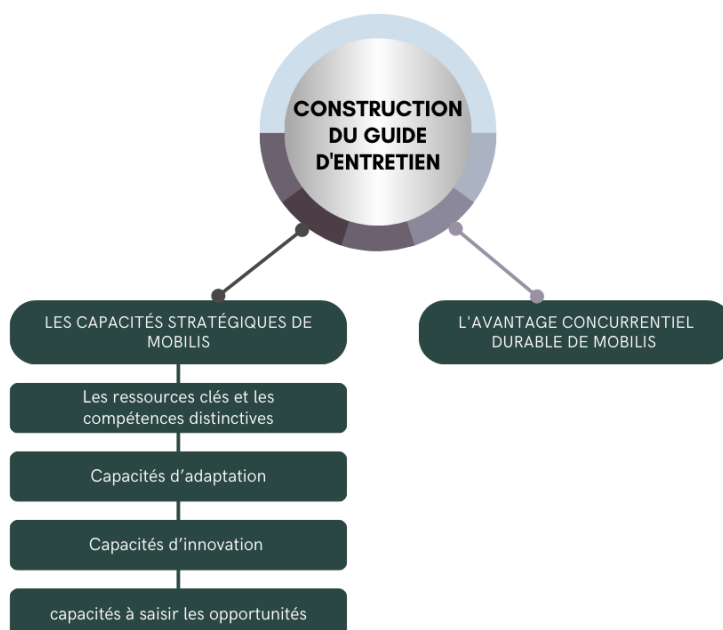
La réalisation de l'entretien semi-directif implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels figurent les buts de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, les ressources temporelles personnelles et matérielles disponibles (Flick, 2007).

1-4-2- Présentation des thématiques retenues

Avant de commencer à construire le guide d'entretien, j'ai préalablement défini clairement les objectifs de l'entretien et précisé les questions de recherche que l'on cherche à répondre. Ensuite, j'ai identifié les thèmes clés qui seront explorés lors de l'entretien et je les ai bien hiérarchisés en fonction de leur pertinence pour la recherche.

Les thématiques retenues ainsi dans le guide d'entretien sont principalement : l'avantage concurrentiel durable de Mobilis et les capacités stratégiques de Mobilis. Cette dernière a été subdivisée en 4 sous thèmes, à savoir : Les ressources clés et les compétences distinctives, capacités d'adaptation, capacités d'innovation et capacités à saisir les opportunités.

Figure 5: Présentation des thématiques retenues dans le guide d'entretien.



1-4-3- Nombre de question par thématique

En tous, le guide d'entretien contient 13 questions, 3 destinées à l'avantage concurrentiel durable de Mobilis, et 10 aux capacités stratégiques de Mobilis, dont 4 pour les ressources clés et les compétences distinctives, 2 pour les capacités d'adaptation, 3 pour les capacités d'innovation et 1 pour les capacités à saisir les opportunités.

Le tableau suivant résume ce qui a été dit précédemment :

Tableau 2: Nombre de questions par thématique du guide d'entretien.

Thématique		Nombre de questions
Avantage concurrentiel durable de Mobilis		3
Capacités stratégiques de Mobilis		10
1	Les ressources clés et les compétences distinctives	4
2	Les capacités d'adaptation	2
3	Les capacités d'innovation	3
4	Les capacités à saisir les opportunités	1

1-4-4- Pré-test et validation du guide d'entretien

Une fois le guide terminé, j'ai eu l'initiative de le tester auprès d'un petit groupe de personnes. Et cela pour plusieurs raisons, tout d'abord, pour m'assurer de son efficacité en évaluant si les questions posées permettent d'obtenir les informations souhaitées de manière claire et pertinente. De plus, pour vérifier la compréhension des participants en testant le langage et la formulation des questions afin qu'ils puissent y répondre de manière adéquate. La cohérence du guide est également essentielle pour faciliter la comparaison des réponses entre les différents participants. Ainsi, tester le guide permet de s'assurer que les questions sont posées de manière cohérente. Par ailleurs, le guide doit être adaptable, et en le testant, on peut repérer les éventuelles questions inadaptées ou nécessitant des ajustements. Grâce à ces tests préalables, j'ai pu améliorer la qualité et les performances du guide d'entretien, garantissant ainsi l'obtention d'informations précises et pertinentes lors des entretiens réels.

1-5- Collecte de données

1-5-1- Étude de documents

L'étude de documents tels que les communiqués de presse, les analyses de marché, les publications académiques permettent de comprendre l'histoire de l'entreprise, ses réalisations, les défis qu'elle a dû affronter et les solutions mises en place pour y faire face.

1-5-2- Méthodologie de recueil de données

Dans cette partie, je vais résumer la méthodologie suivie pour le recueil de données, c'est-à-dire le cadre des entretiens incluant les lieux des entretiens la date la durée ...etc.

Le tableau ci-dessous rassemble toutes les informations citées précédemment :

Tableau 3: Méthodologie de recueil de données.

Participant	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
R01	18/05/2023	Direction Générale Mobilis	35min
R02	18/05/2023	Direction Générale Mobilis	45min
R03	18/05/2023	Direction Générale Mobilis	20min
R04	18/05/2023	Direction Générale Mobilis	50min
R05	18/05/2023	Direction Générale Mobilis	55min

1-5-3- Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés individuellement avec chaque participant, dans un cadre confidentiel qui favorise l'ouverture et l'expression sincère des opinions.

Pour chaque entretien, j'ai commencé par saluer le participant, je me suis présenté et j'ai expliqué brièvement le but de l'entretien. Ensuite, je leur ai demandé s'ils étaient d'accord pour participer à l'entretien et je leur ai expliqué le déroulement du processus.

Ensuite, j'ai demandé si un enregistrement était possible afin de pouvoir saisir précisément leurs réponses et d'éviter toute perte d'informations importantes. Malheureusement, cela n'a pas été approuvé alors, j'ai pris des notes tout au long des entretiens.

J'ai essayé de créer une atmosphère confortable pour encourager le participant à s'exprimer librement. Je les écoutais activement, je laissais la personne interrogée s'exprimer librement et veillais aux paroles de la personne et à ses émotions, ce qui a aidé établir une certaine confiance. J'ai essayé de maintenir la fluidité de l'entretien et de couvrir tous les sujets prévus. Et je n'hésitais pas à intervenir pour encourager la personne à aller plus loin dans ses réponses et à demander de reformuler une réponse si ce n'est pas clair.

A la fin, j'ai terminé l'entretien en remerciant le participant pour sa participation et en lui donnant l'occasion d'ajouter toute information supplémentaire qu'il juge pertinente.

1-6- Le traitement des données

Il s'agit de rassembler un corpus de données concernant l'objet d'étude, de les trier, de fouiller ce contenu selon les ressemblances (thématiques), de rassembler ces éléments dans des catégories d'analyse, d'étudier les relations existantes entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude (Wanlin, 2007).

Deux grands types d'analyse et de traitement des données issues d'entretiens semi-directifs sont possibles : l'analyse de contenu (Bardin, 2003) et l'analyse thématique (Paillé P, 1996).

- A. Analyse de contenu : L'analyse de contenu utilise une approche objectiviste : les mots, les phrases, les fragments de discours sortis de leur contexte d'élocution sont des objets analysables relativement indépendamment de la subjectivité du chercheur. Cette approche effectue un comptage fréquentiel de termes, de liens logiques, qui permet de repérer dans le corpus des éléments importants, significatifs, récurrents ou absents. (Wanlin, 2007).
- B. L'analyse thématique : elle consiste à identifier et analyser les thèmes présents dans un corpus. Il s'agit d'une approche de nature subjectiviste qui cherche à reformuler, interpréter et théoriser des phénomènes. Cette méthode s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives, qui se caractérisent par l'utilisation de méthodes et techniques permettant une approche directe du sens des phénomènes humains et sociaux, sans recourir à la mesure et à la quantification.

Dans cette approche, le traitement et l'interprétation des données suivent deux logiques distinctes :

- A. La première logique consiste à thématiser le corpus selon une approche classificatoire, ce qui implique d'organiser les données en procédant à une "segmentation" des entretiens.
- B. La deuxième logique implique l'examen des thèmes et des catégories qui émergent, en adoptant une approche interprétative du corpus. L'objectif est de donner du sens aux informations recueillies.

1-6-1- Classification des données

« Les opérations dans lesquelles un logiciel d'analyse qualitative excelle sont reliées à la segmentation des données, à leur classement et à la rapidité de leur manipulation. Mais le chercheur qui souhaite faire une analyse en profondeur des données doit travailler à la fois sur

les données segmentées et sur les données non-segmentées, sur l'entretien complet, tel qu'il s'est déroulé, par exemple. Dans le cas d'une recherche basée sur des entretiens, il est donc utile de regrouper toutes les transcriptions et de les classer de manière à pouvoir se déplacer rapidement d'un entretien à l'autre et d'une partie à l'autre, à l'intérieur de l'entretien.» (Miron et Dragon, 2007).

Une matrice est un outil visuel qui nous permet d'organiser et d'analyser les données d'une manière structurée. Elle offre une vue d'ensemble des réponses et permet de synthétiser et d'analyser les données de manière plus systématique. Cela facilite l'interprétation des résultats.

A. Elaboration de la matrice :

Afin d'élaborer notre matrice, il va falloir d'abord relire les entretiens, classer et coder les fragments par thèmes et écarter les fragments jugés non pertinents. On va classer par la suite les thématiques en colonnes et les interviewés dans les lignes.

Voici comment utiliser une matrice pour traiter les réponses du guide d'entretien semi-directif :

1. Identifier les thèmes clés : Passer en revue les réponses de votre guide d'entretien et identifiez les thèmes clés qui émergent.
2. Créer une matrice : En haut de chaque colonne, écrire le code des interviewés et en chaque ligne, les thèmes clés identifiés. Ensuite, enregistrer les réponses des participants dans les cases correspondantes.
3. Codage des réponses : Lire chaque réponse et attribuez un code ou une catégorie à chaque réponse en fonction du thème auquel elle se rapporte.
4. Analyse des données : Une fois la matrice complète, on pourra examiner les convergences et les divergences, et tirer des conclusions sur les principaux enjeux abordés par les participants.
5. Interprétation des résultats

Les résultats des entretiens semi directifs sont représentés sous forme de matrice, voir « ANNEXE A ».

Remarque : pour des raisons de préservation d'anonymat, les interviewés ont été codés R1, R2, R3, R4 et R5.

1-6-2- Interprétation des données

Concrètement, l'interprétation des données fait appel à des lectures sélectives du corpus, à travers des grilles d'analyse. Ces grilles sont choisies ou construites lors du cadrage théorique

initial mais aussi complétées, modifiées au cours de l'enquête et au moment de leur interprétation, car l'interprétation « ne peut pas se résumer à l'incorporation d'une nouvelle information (des données empiriques nouvelles) dans un vieux modèle » (Paillé P, 2006a).

Deux approches complémentaires permettent de lire les données empiriques classées par thème :

- Dans une approche verticale de la matrice ou par dossier thématique, les fragments de discours sont comparés. Cette première comparaison des fragments, qui traitent du même thème et proviennent de différentes entrevues, permet de repérer des groupes en fonction de leurs similitudes, convergences, divergences ou oppositions. Elle permet également d'identifier les relations (conflits, concurrences, complémentarités) entre ces groupes.
- Dans une approche transversale, qui passe plus librement d'un thème à l'autre et d'une entrevue à l'autre, en utilisant des associations d'idées, on laisse place à la liberté et on favorise l'aspect créatif de l'interprétation. Cette approche permet de donner du sens à l'ensemble du corpus, de trouver une interprétation globale ou, si tel est l'objectif du chercheur, de développer une typologie des acteurs interviewés basée sur les éléments qui influencent la différenciation des discours recueillis.

SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE

2-1- Choix de l'entreprise Mobilis

Le choix de MOBILIS, une entreprise de télécommunication pour étudier le sujet est justifié pour plusieurs raisons. Premièrement, le secteur des télécommunications est en constante évolution et les entreprises doivent s'adapter en permanence pour rester compétitives. L'étude des capacités stratégiques dans ce secteur permettra donc d'analyser les différentes stratégies mises en place pour répondre aux changements du marché. Ensuite, le secteur des télécommunications est très concurrentiel, avec de nombreux acteurs sur le marché. L'étude des capacités stratégiques permettra donc de comprendre comment les entreprises se différencient les unes des autres pour obtenir un avantage concurrentiel. Aussi, les nouvelles technologies ont un impact important sur le secteur des télécommunications. Les entreprises doivent donc développer des capacités stratégiques pour anticiper les évolutions technologiques et rester

compétitives. Donc, les entreprises de télécommunications sont des exemples concrets de la mise en place de capacités stratégiques pour un positionnement concurrentiel durable.

2-2- Présentation générale de l'entreprise MOBILIS

ATM Mobilis, une filiale d'Algérie Télécom, a été créée dans le but de gérer les services mobiles suite à la restructuration du secteur et à l'ouverture du marché des télécommunications algérien à la concurrence, telle que stipulée par la loi 2000-03. L'entreprise est une entreprise publique économique (EPE) et fonctionne sous le statut juridique d'une société par actions (SPA), avec un capital social de 100 000 000 DA divisé en 1000 actions de 100 000 DA. Elle possède un conseil d'administration et une assemblée générale qui fonctionnent, comme en témoignent les réunions tenues en début d'année.

Figure 6: Logo de l'entreprise MOBILIS.



Source : [Site Web](#)

ATM Mobilis a effectué une mise à niveau complète dans tous les domaines, y compris les technologies, les finances, le marketing et les ressources humaines. Pour ce faire, elle a introduit de nouveaux outils d'audit, de qualité et d'assurance des revenus, de géomarketing, de veille technologique et marketing, ainsi que de communication interne en ligne et de système d'information. Elle a également lancé une campagne de recrutement importante pour renforcer toutes les structures de l'entreprise et a mis en place un nouveau programme de formation pour améliorer les compétences de ses employés. Enfin, elle a défini des procédures et des processus complets pour toutes les activités de l'entreprise.

2-3- Organigramme de ATM Mobilis

La figure ci-dessous représente l'organigramme de ATM Mobilis :

Figure 7: Organigramme de MOBILIS.

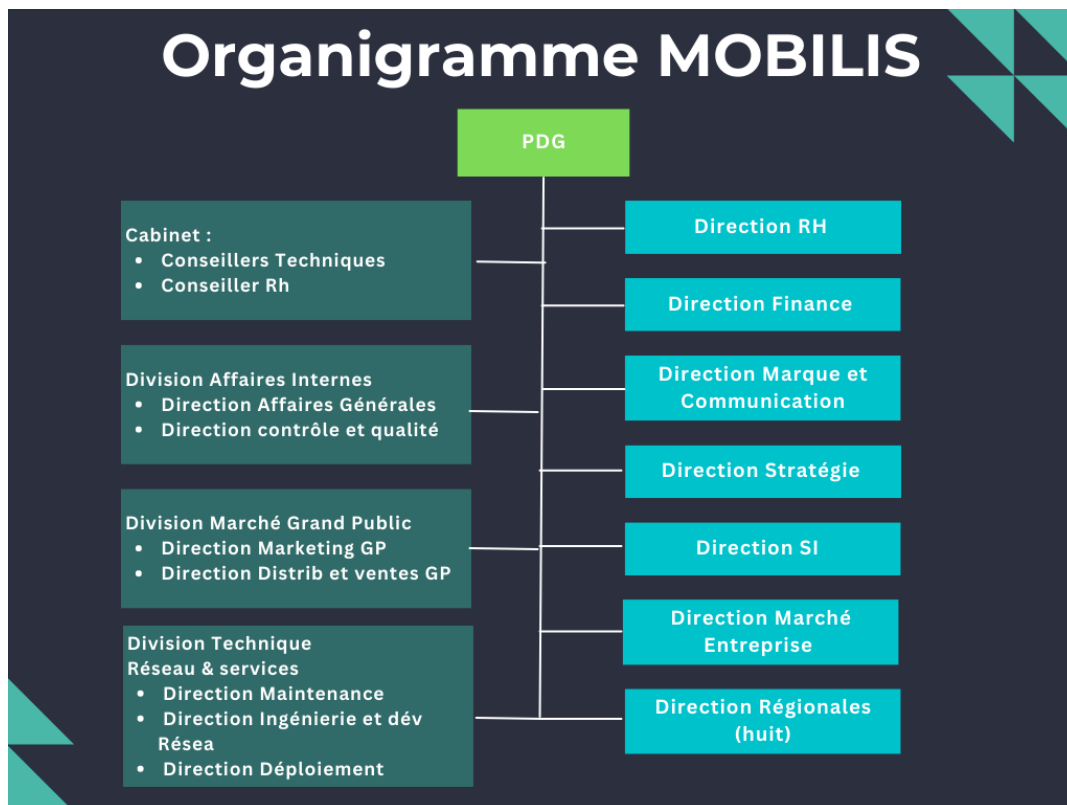
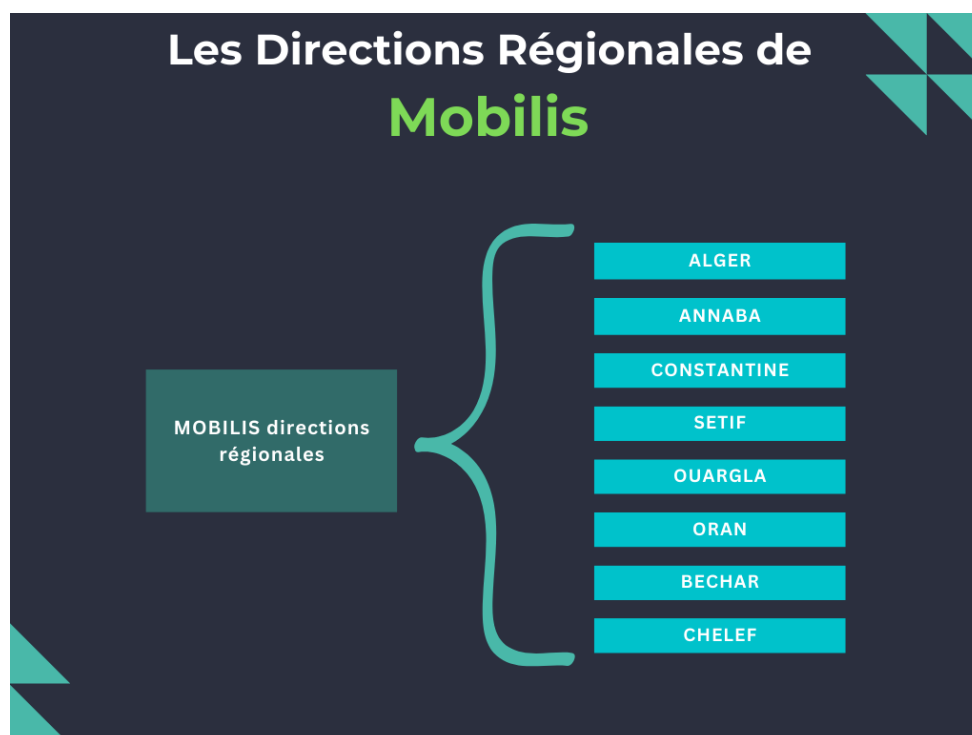


Figure 8: Les directions régionales de MOBILIS.



2-4- Organisation interne de Mobilis

Le PDG d'ATM Mobilis est à la tête de l'entreprise et est entouré de différents cadres supérieurs tels que des Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux, ainsi que des Conseillers. Le conseil d'administration est quant à lui constitué de membres issus de différents horizons professionnels, chargés de valider les décisions stratégiques prises par la direction.

L'entreprise est divisée en trois principales divisions, à savoir :

Division Affaires Générales

Elle se compose de 5 directions :

- Direction affaires juridique et contentieux
- Direction des achats et de la logistique
- Direction de la qualité
- Direction de la formation
- Direction des ressources humaines.

Division Réseau et Service

Elle se compose de 4 directions :

- Direction ingénierie et développement réseau
- Direction transmission
- Direction déploiement et opération réseau
- Direction maintenance réseau.

Division commerciale et Marketing

Elle se compose de 5 directions

- Direction marketing GP (grand publique)
- Direction distribution et vente GP
- Direction relation client GP
- Direction marché entreprise
- Direction de la marque et de la communication.

Autres directions – Cellule d'audit

- Direction du système d'information ;

- Direction de la marque et de la communication ;
- Direction stratégie, programmation et performance ;
- Direction des finances et de la comptabilité.

En outre, le cabinet du PDG comprend des conseillers dont chacun est chargé de missions spécifiques confiées par le PDG. Pour sa part, le PDG est assisté par un avocat conseil en charge des questions juridiques.

2-5- Missions et objectifs de l'entreprise

2-5-1 Missions

La mission première d'ATM Mobilis consiste à fournir un service de téléphonie mobile de qualité supérieure, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Pour y parvenir, l'entreprise opère sur l'ensemble du territoire national et a pour tâches de :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de téléphonie mobile,
- Effectuer la maintenance et le montage des équipements de téléphonie mobile,
- Offrir des prestations et mettre à disposition de ses clients des produits de qualité,
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients,
- S'assurer en permanence de la disponibilité de ses produits sur l'ensemble du territoire,
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence,
- Proposer ses produits et services de téléphonie mobile à destination et en provenance de l'étranger dans le respect des règles internationales définies dans ce domaine d'activité.

2-5-2- Les objectifs

Chaque entreprise doit définir des objectifs à atteindre à tous les niveaux de l'organisation (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts globaux pour l'ensemble de l'entreprise, ainsi que des objectifs spécifiques pour chaque domaine d'activité stratégique. ATM Mobilis a établi les objectifs suivants :

- Accroître le nombre d'abonnés et conquérir de nouvelles parts de marché
- Améliorer la couverture réseau mobile et en assurer la disponibilité
- Adopter les dernières technologies et devenir le leader du marché
- Devenir l'opérateur multimédia de référence
- Déployer le service EDGE (Enhanced Data Rates for GSM)

- Étendre le réseau UMTS (3G)
- Devenir un opérateur pour les entreprises
- Déployer les services MVPN (Mobile Virtual Private Network) et VPN (Virtual Private Network)
- Développer le réseau commercial
- Adopter une approche marketing innovante et une politique de communication efficace.

2-6- Les engagements pris par ATM Mobilis

ATM Mobilis s'est engagée à respecter un certain nombre d'engagements envers ses clients pour concrétiser ses ambitions et atteindre ses objectifs, à savoir :

- Proposer des offres claires, transparentes et simples qui répondent aux besoins des consommateurs ;
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie ;
- Rendre la TM accessible à tous, y compris aux clients à revenu moyen, qui représentent la majorité de la population
- Fournir un réseau de haute qualité et déployer uniformément son réseau dans toutes les régions du pays
- Acheminer tous les appels des clients dans les meilleures conditions, quelle que soit leur destination
- Répondre rapidement à toutes les réclamations des clients et maintenir une relation clientèle forte
- Créer un lien solide avec les clients grâce aux centres de services, au centre d'appel et au site Web
- Entreprendre différentes actions promotionnelles et publicitaires pour attirer les clients potentiels
- Innover constamment pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias pour établir une relation de fidélité avec les clients
- Acheminer tous les appels dans les meilleures conditions, quelle que soit leur destination
- Proposer des offres claires, transparentes et simples, sans surprise

- Être toujours à l'écoute des clients et répondre rapidement à toutes les réclamations
- Adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain.

2-7- Chiffres clefs d'ATM Mobilis

- Parc d'abonnés : +10 millions
- Part de marché : +30%
- Couverture : 98.42%
- Effectifs : 3709
- Réseau commercial : 116 agences
- Points de vente indirects : 52500
- Distributeurs régionaux et nationaux : 5
- GTS Phone
- Algérie Poste avec ses 3300 bureaux répartis sur tout le territoire national

En résumé, ce chapitre de méthodologie et d'organisme d'accueil vise à présenter les choix méthodologiques que nous avons faits pour mener notre recherche sur le rôle des capacités stratégiques dans l'obtention d'un positionnement concurrentiel durable. Il a mis en lumière l'approche que nous avons adoptée, ainsi que les méthodes de collecte de données utilisées. De plus, nous avons mis en évidence le rôle de l'organisme d'accueil dans notre étude et la manière dont nous avons collaboré avec lui tout au long du processus de recherche.

Chapitre III : Résultat et discussion

Le présent chapitre marque une étape cruciale de notre mémoire. Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus à partir de notre recherche, ainsi que la discussion approfondie des implications et des interprétations de ces résultats.

Les résultats de notre étude sont le fruit d'une collecte rigoureuse de données, basée sur notre méthodologie. Nous présenterons les données qualitatives sous forme de matrice, et nous mettrons en évidence les principales conclusions tirées de ces résultats et les lierons à notre problématique de recherche ainsi qu'aux objectifs spécifiques définis.

La discussion des résultats constitue une étape essentielle de notre mémoire, car elle nous permet d'approfondir notre compréhension des résultats obtenus et de les interpréter à la lumière des théories existantes et des études antérieures. Nous analyserons les points forts et les limites de notre étude, en discutant des éventuels biais et des sources d'incertitude.

En outre, nous discuterons des implications managériales de nos résultats, en mettant en évidence les recommandations stratégiques qui découlent de notre étude. Nous explorerons les implications pratiques pour les entreprises qui cherchent à développer des capacités stratégiques et à atteindre un positionnement concurrentiel durable, en soulignant les facteurs clés de succès, les défis potentiels et les stratégies pertinentes.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Rappel : pour des raisons de préservation d'anonymat, les interviewés ont été codés R1, R2, R3, R4 et R5.

Les tableaux suivants présentent toutes les convergences et divergences des entretiens effectués, pour chaque thème un tableau a été réalisé. Pour ce faire, nous avons supposé qu'à partir de 3 réponses similaires, on a à faire à une convergence, et à une divergence le cas échéant :

Tableau 4: Convergences et divergences en ce qui concerne les principales forces de Mobilis.

Principales forces de Mobilis	
Convergences	Divergences
Mobilis se distingue par sa solide force de déploiement du réseau, sa large couverture à 99% du territoire et son infrastructure réseau de qualité. Ces éléments clés garantissent des services de télécommunications fiables et performants pour répondre aux besoins de ses utilisateurs. (R1,R2,R3,R4,R5)	Aucune.

Mobilis se démarque par son offre diversifiée de produits et services, tant pour les particuliers que pour les entreprises. (R1,R4,R5)	
--	--

Tableau 5: Convergences et divergences en ce qui concerne position de Mobilis dans le marché de la communication électronique.

Position de Mobilis dans le marché de la communication électronique	
Convergences	Divergences
Mobilis est un leader du marché et un acteur local majeur, détenant une importante part de marché. (R1,R2,R3,R4,R5)	Aucune.

Tableau 6: Convergences et divergences en ce qui concerne la durabilité de cette situation.

Durabilité de cette situation	
Convergences	Divergences
Mobilis doit s'engager dans l'investissement continu dans l'innovation, la R&D, ainsi que l'adoption des dernières technologies. (R1,R4,R5)	Pour assurer sa durabilité et maintenir sa compétitivité sur le marché, Mobilis s'engage dans une amélioration continue en offrant des services de qualité supérieure. (R4,R5) L'avantage concurrentiel durable n'a qu'une validité limitée dans un tel secteur. (R2,R5)

Tableau 7: Convergences et divergences en ce qui concerne l'existence de démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques.

Démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques	
Convergences	Divergences
Mobilis n'a pas encore mis en place une approche claire pour l'identification de ses capacités stratégiques (R1,R3,R5)	Mobilis, doit avoir un plan de développement incluant l'identification des capacités stratégiques pour sa réussite. Cette identification des facteurs clés de succès pour le projet d'internationalisation de Mobilis a permis de déterminer ces capacités stratégiques (R2,R4)

Tableau 8: Convergences et divergences en ce qui concerne la réalisation d'une cartographie des capacités stratégiques.

Réalisation d'une cartographie des capacités stratégiques	
Convergences	Divergences
Mobilis possède une cartographie des capacités stratégiques, comprenant la maîtrise technologique, les ressources financières et l'expertise du personnel	Jusqu'à présent, aucune cartographie des capacités stratégiques n'a été réalisée au sein de Mobilis. (R3,R5)

interne, établie lors de l'étude pour le projet d'internationalisation. Une direction spécifique est responsable de cette stratégie globale, bien que notre équipe ne contribue pas à cette partie (R1,R2,R4).	
--	--

Tableau 9: Convergences et divergences en ce qui concerne les capacités stratégiques nécessaires pour un projet d'internationalisation.

Les capacités stratégiques nécessaires pour un projet d'internationalisation	
Convergences	Divergences
Le développement de services et solutions adaptés aux besoins spécifiques des marchés africains, avec une attention particulière pour le contexte du pays. (R1,R3,R5) Mobilis a besoin de compétences en marketing international ainsi que de capacités dynamiques pour répondre à ses besoins. (R1,R3,R5)	Mobilis a besoin de compétences techniques telles que la gestion des systèmes d'information et une bonne gouvernance. (R3,R4)

Tableau 10: Convergences et divergences en ce qui concerne le développement des capacités stratégiques manquantes.

Développement des capacités stratégiques manquantes	
Convergences	Divergences
Aucune.	Partenariat avec Algérie Télécom pour renforcer les capacités stratégiques. (R1, R5) Partenariats stratégiques avec des entreprises spécialisées pour bénéficier de leur expertise et développement des compétences locales. (R3, R4)

Tableau 11: Convergences et divergences en ce qui concerne les capacités dynamiques.

Capacités dynamiques	
Convergences	Divergences
Mobilis dispose de capacités et d'outils, mais ils nécessitent un renforcement, une amélioration du développement, une mise à niveau, une formation et une valorisation. (R1,R2,R3,R4,R5)	Aucune.

Tableau 12: Convergences et divergences en ce qui concerne la suffisance de ces capacités dynamiques pour s'adapter aux évolutions futures.

Suffisance de ces capacités pour s'adapter aux évolutions futures	
Convergences	Divergences
Il est nécessaire de développer plusieurs aspects tels que les partenariats, le	Aucune.

renforcement des compétences par la formation, l'amélioration de la culture d'entreprise, la réduction de la résistance au changement et l'adaptation des capacités. (R1, R3, R4, R5)	
---	--

Tableau 13: Convergences et divergences en ce qui concerne l'encouragement à la créativité et l'innovation.

Encouragement à la créativité et l'innovation	
Convergences	Divergences
Mobilis met en place des initiatives pour favoriser la créativité et l'innovation par le biais de la création d'espaces de coworking, la collaboration avec des incubateurs et des start-ups, et la récompense des projets innovants. (R1, R3, R4)	Aucune.

Tableau 14: Convergences et divergences en ce qui concerne les activités ou des espaces qui encouragent l'innovation.

Activités ou des espaces qui encouragent l'innovation	
Convergences	Divergences
Aucune.	Il existe une seule opportunité de favoriser l'innovation à travers la création d'une commission dédiée. (R1, R5) -La mise en place d'un prix pour récompenser la meilleure innovation est une initiative dans ce sens. (R2, R4) Des sessions de brainstorming et des compétitions internes sont organisées pour stimuler la créativité des employés (R3).

Tableau 15: Convergences et divergences en ce qui concerne les facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation.

Facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation	
Convergences	Divergences
Mobilis doit développer une veille concurrentielle, s'adapter à la culture locale, établir des partenariats, avoir une stratégie de marketing efficace, posséder des compétences fondamentales et des ressources financières adéquates, maîtriser les technologies, favoriser l'innovation et la créativité, comprendre en profondeur les marchés cibles, gérer les risques, faire preuve de flexibilité et d'agilité, et gérer les talents internationaux. De plus, Mobilis doit avoir un statut financier solide, une maturité en termes	Aucune.

<p>de gouvernance, proposer des produits innovants et compétitifs, et posséder une connaissance approfondie du business international. L'entreprise doit également favoriser l'innovation à travers le marketing et les systèmes d'information, établir des partenariats avec les fournisseurs et s'adapter aux changements technologiques dans les pays africains. (R1,R2,R3,R4,R5)</p>	
--	--

SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS

2-1- Les déterminants d'un positionnement concurrentiel durable de Mobilis

Le positionnement concurrentiel durable est l'objectif d'une stratégie qui vise à maintenir une position de leader sur le marché à long terme en se basant sur des avantages compétitifs durables et difficilement imitables par les concurrents. Cela nécessite une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise, ainsi que la mise en place de capacités et ressources stratégiques adéquates.

Dans le cas de MOBILIS, un opérateur de télécommunications présent sur le marché depuis plusieurs années, le positionnement concurrentiel durable est crucial pour assurer sa pérennité face à une concurrence de plus en plus agressive.

Pour ce faire, MOBILIS doit se différencier de ses concurrents en offrant des produits et services innovants, de qualité supérieure, tout en veillant à maintenir une relation de confiance et de proximité avec ses clients.

2-1-1- Les principales forces de Mobilis par rapport à ses concurrents :

D'après les réponses fournies, les principales forces de Mobilis par rapport à ses concurrents sont les suivantes :

A. Solide présence sur le marché local et connaissance approfondie du marché :

L'interviewé R3 cite : « *Les principales forces de Mobilis par rapport à ses concurrents sont sa solide présence sur le marché local, une infrastructure de réseau étendue et bien établie, ainsi qu'une gamme complète de services et de produits.* ».

Mobilis a une position solide sur le marché local, ce qui lui confère une compréhension approfondie des besoins et des préférences des consommateurs locaux. Cela peut lui permettre de mieux adapter ses produits et services pour répondre aux attentes du marché.

B. Infrastructure de réseau étendue et bien établie :

L'interviewé R3 cite : « *Mobilis bénéficie d'une large couverture réseau qui couvre 99% du territoire national* ». Mobilis dispose d'une infrastructure de réseau étendue qui couvre 99% du territoire national. Cela signifie qu'elle peut offrir une large couverture réseau aux clients, ce qui est un avantage concurrentiel important. Une infrastructure de réseau bien établie

peut également garantir une couverture fiable et une capacité de transmission élevée. Gamme complète de services et de produits :

Mobilis propose une gamme variée de produits et de services, aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises. Cette diversité de l'offre peut lui permettre de répondre aux besoins spécifiques de différents segments de marché, ce qui est un avantage compétitif.

C. Marque établie et bien connue :

L'interviewé R4 cite : « *En plus, MOBILIS a une marque établie, bien connue et respectée dans le secteur des communications électroniques et elle offre des produits et services diversifiés.* »

Mobilis bénéficie d'une marque bien connue et respectée dans le secteur des communications électroniques. Une marque établie peut inspirer la confiance des clients et leur donner l'assurance de la qualité des produits et des services offerts par l'entreprise.

D. Services personnalisés :

Il est mentionné que Mobilis offre des services personnalisés. Cette approche axée sur le client peut être un avantage concurrentiel, car elle permet de répondre de manière plus précise aux besoins individuels des clients.

2-1-2- Position de Mobilis dans le marché de la communication électronique :

Selon les réponses fournies, ex : l'interviewé R1 qui cite : « *Mobilis occupe une position significative sur le marché de la communication électronique en Algérie en tant qu'opérateur national avec une part de marché substantielle et une reconnaissance de marque établie. Le leader du marché.* ». Mobilis occupe une position dominante sur le marché de la communication électronique en Algérie. Elle est considérée comme le leader du marché, avec une part de marché substantielle et une reconnaissance de marque établie.

L'interviewé R5 cite : « *Mobilis est l'un des principaux fournisseurs de services de télécommunication, couvrant une part importante du marché. Elle a une forte présence dans les services de téléphonie mobile, l'internet haut débit ou d'autres segments de la communication électronique.* »

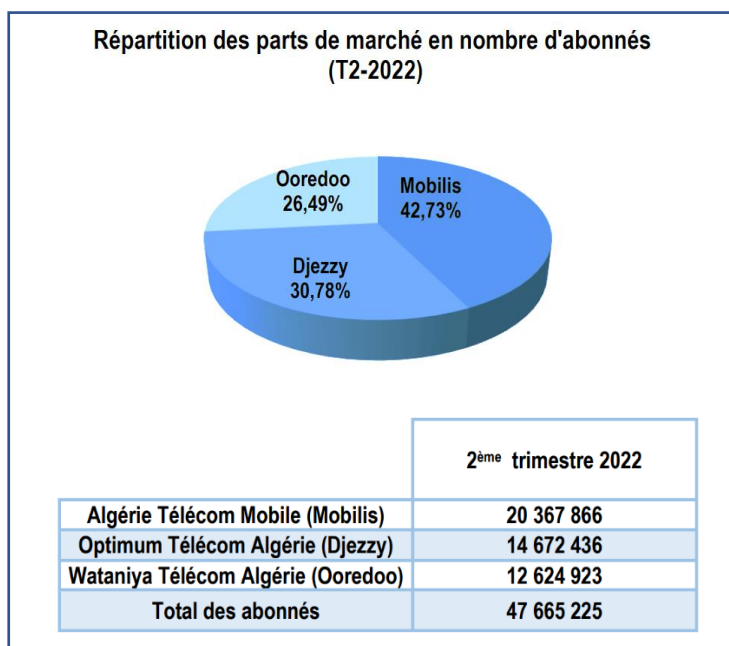
Mobilis est décrit comme le premier opérateur mobile en Algérie, avec un nombre élevé d'abonnés, approchant les 20 millions.

L'entreprise est également considérée comme un acteur majeur de la transformation numérique du pays. Mobilis jouit d'une position plus forte que ses concurrents et est reconnue comme l'un

des principaux fournisseurs de services de télécommunication, couvrant une part importante du marché local.

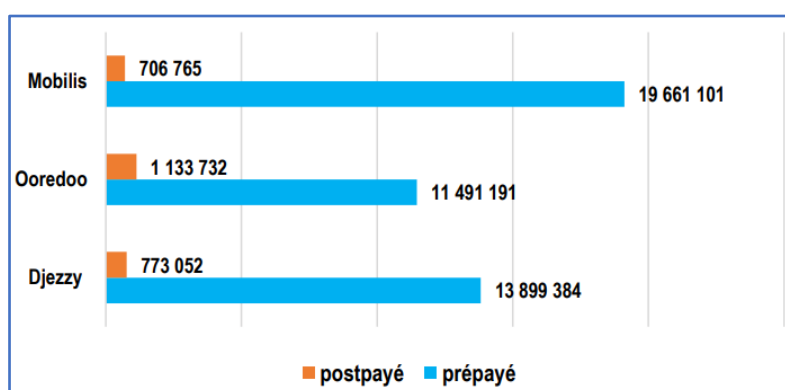
Elle est fortement présente dans les services de téléphonie mobile, l'internet haut débit et d'autres segments de la communication électronique. Cette position dominante sur le marché témoigne de l'influence et de l'importance de Mobilis dans le secteur des communications électroniques en Algérie.

Figure 9: Parc global des abonnés aux réseaux mobiles par opérateur et parts de marché.



Source : [Site Web](#)

Figure 10: Répartition par type d'abonnement (T2-2022).



Source : [Site Web](#)

Figure 11: Répartition par type de technologie (GSM, 3G&4G).

2 ^{ème} trimestre 2022	GSM	3G/4G
Mobilis	1 867 355 (9,17 %)	18 500 511 (90,83 %)
Djezzy	1 684 097 (11,48 %)	12 988 339 (88,52 %)
Ooredoo	1 206 393 (9,56 %)	11 418 530 (90,44 %)
Total des abonnés	4 757 845 (9,98 %)	42 907 380 (90,02 %)

Source : [Site Web](#)

Figure 12: Marche prépayé et parts de marché.

3.1. Marché du prépayé

a. Parc global des abonnés prépayés et parts de marché

	2 ^{ème} trimestre 2022
Mobilis	19 661 101
Djezzy	13 899 384
Ooredoo	11 491 191
Total des abonnés prépayés	45 051 676

Source : [Site Web](#)

2-1-3- Durabilité de la position actuelle de Mobilis sur le marché :

L'analyse des entretiens montre qu'il existe différentes perspectives quant à la durabilité de la position actuelle de Mobilis sur le marché de la communication électronique en Algérie. Cependant, certaines stratégies peuvent être mises en place pour maintenir cette position :

L'interviewé R1 : « *Pour maintenir sa situation durablement, Mobilis devrait investir dans l'innovation et les nouvelles technologies, s'adapter aux besoins changeants des consommateurs et des entreprises, et rester à la pointe du secteur.* »

- A. Investir dans l'innovation et les nouvelles technologies : Mobilis devrait continuer à investir dans la recherche et le développement pour proposer de nouveaux produits et services innovants. Cela permettrait de rester à la pointe du secteur et de répondre aux besoins changeants des consommateurs et des entreprises.
- B. Être informé et s'adapter au changement : Mobilis devrait rester constamment informé sur son secteur et sur ses concurrents afin de s'adapter aux évolutions du marché. Cela

peut se faire en développant des capacités dynamiques, en encourageant l'innovation et en adoptant une attitude proactive face aux stratégies concurrentielles.

- C. Maintenir la qualité des services et la satisfaction des clients : La stratégie actuelle de Mobilis repose sur la qualité des services, l'innovation technologique et la satisfaction des clients. En continuant à investir dans le développement du réseau, à diversifier les offres et à fidéliser la clientèle, Mobilis peut renforcer sa position en répondant aux attentes des clients.
- D. Offrir un meilleur service client : En fournissant une assistance efficace, en résolvant rapidement les problèmes et en offrant une expérience client positive, Mobilis peut fidéliser sa clientèle existante et attirer de nouveaux clients. Un service client de qualité peut être un facteur déterminant dans la durabilité de sa position sur le marché.
- E. Adopter une approche stratégique : Comme mentionné, un avantage concurrentiel dans un secteur aussi compétitif que les télécommunications peut être difficile à maintenir. Mobilis peut envisager des stratégies telles que l'expansion stratégique, la fidélisation des clients et l'amélioration continue de la qualité de service pour consolider sa position sur le marché.

2-2- Présentation du projet d'internationalisation vers le Mali et le projet

Mobile Money :

L'internationalisation entre dans le cadre d'une démarche de recherche de clientèles nouvelles que Mobilis souhaite satisfaire avec ses services.

Mobilis, entreprise leader dans le secteur des communications électroniques en Algérie, envisage d'internationaliser ses activités en se lançant sur le marché malien avec son service Mobile Money. Ce projet d'internationalisation est motivé par plusieurs raisons stratégiques et opportunités offertes par le marché malien.

Tout d'abord, Mobilis a identifié le Mali comme un marché en plein essor, avec un fort potentiel de croissance économique et une demande croissante pour des services financiers mobiles. Le pays présente une population importante, notamment une proportion significative de personnes non bancarisées, ce qui crée une opportunité pour l'introduction du service Mobile Money.

Le service Mobile Money consiste en une plateforme électronique permettant aux utilisateurs de réaliser des opérations financières via leur téléphone portable, telles que les transferts d'argent, les paiements de factures, les recharges téléphoniques, et bien d'autres. Cette solution facilite l'accès aux services financiers, en particulier pour les populations n'ayant pas accès aux services bancaires traditionnels.

Mobilis a choisi d'introduire son service Mobile Money au Mali en raison de plusieurs facteurs. Premièrement, le Mali dispose d'une infrastructure de télécommunications développée, ce qui favorise l'adoption de services mobiles. De plus, le pays a déjà connu une croissance significative dans le secteur des services financiers mobiles, ce qui témoigne de l'appétit du marché pour ce type de solution.

L'internationalisation vers le Mali permet à Mobilis d'étendre ses activités au-delà du marché algérien et de capitaliser sur son expertise en matière de communications électroniques pour proposer des services financiers mobiles de qualité aux consommateurs maliens. En offrant le service Mobile Money, Mobilis vise à faciliter les transactions financières, à promouvoir l'inclusion financière et à répondre aux besoins des populations non bancarisées ou mal desservies par les services financiers traditionnels.

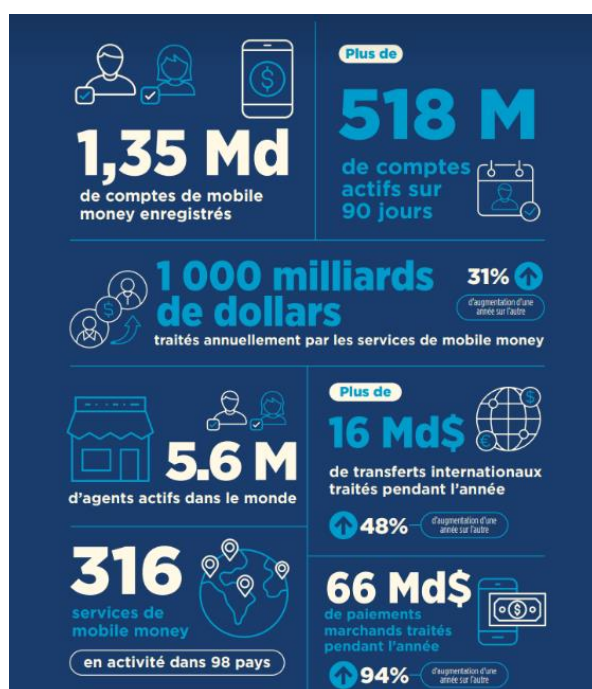
Pour réussir ce projet d'internationalisation, Mobilis mettra en place une stratégie adaptée au marché malien. Cela comprendra une étude approfondie des besoins des consommateurs, la création de partenariats locaux, le développement d'une plateforme technologique sécurisée et conviviale, ainsi que des campagnes de sensibilisation et de marketing ciblées.

En conclusion, le projet d'internationalisation de Mobilis vers le Mali avec son service Mobile Money vise à répondre à la demande croissante de services financiers mobiles dans le pays. Mobilis souhaite exploiter les opportunités offertes par le marché malien et contribuer à l'inclusion financière en offrant une solution pratique et sécurisée pour les transactions financières via les téléphones portables.

2-2-1- Statistique sur le marché du mobile money

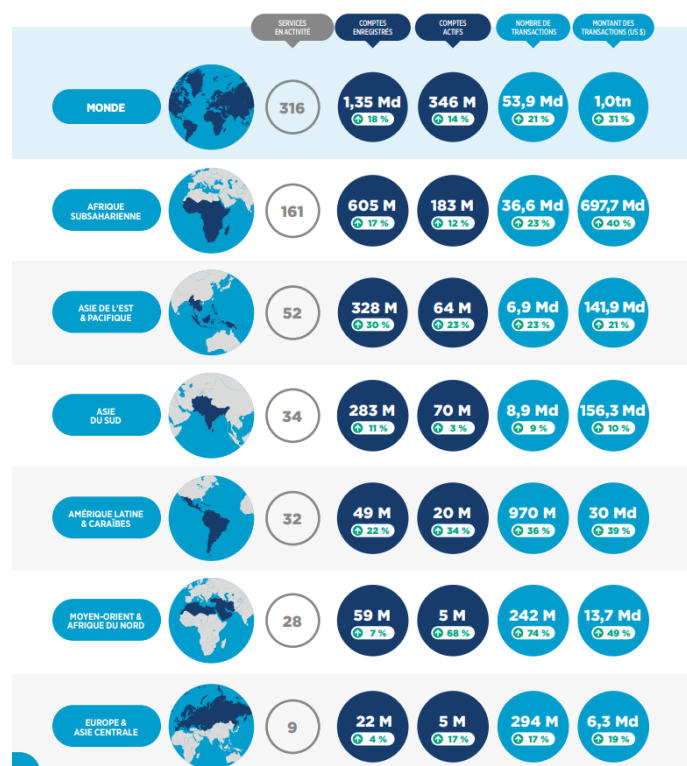
Dans le monde entier :

Figure 13: Statistiques sur le secteur des services de mobile money dans le monde.



Source : [Site Web](#)

Figure 14: Croissance du secteur de service de mobile money par région en 2021.



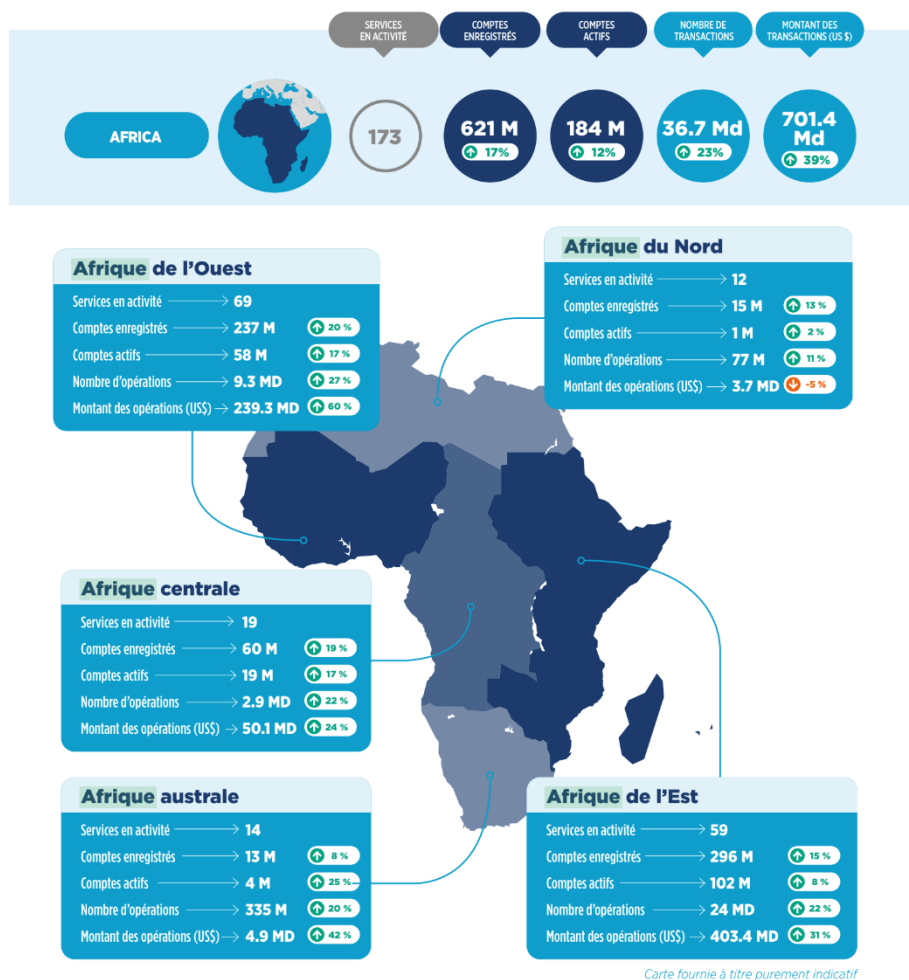
Source : [Site Web](#)

En 2021, il y avait plus de 1,35 milliard de comptes enregistrés dans le monde, soit dix fois plus qu'en 2012 (134 millions).

En 2021, le secteur a traité plus de 1000 milliards de dollars.

En Afrique :

Figure 15: Croissance du secteur de service de mobile money en Afrique en 2021.



Source : [Site Web](#)

En 2021, les transactions d'argent mobile en Afrique ont dépassé la barre des 701 milliards de dollars, en hausse de 40 % par rapport à l'année précédente.

En 2021, l'Afrique a enregistré 781 millions de comptes actifs, soit près de la moitié des 1,6 milliard de comptes dans le monde.

En 2021, l'Afrique a généré 36,7 milliards de transactions et une valeur combinée de 701,4 milliards de dollars, soit plus des deux tiers des mille milliards de dollars ayant transité sur les services de Mobile Money dans le monde.

En Afrique de l'Ouest, les transactions ont augmenté de 60 % en 2021, à 239 milliards de dollars.

Au Sénégal, le Mobile Money est utilisé pour éviter les agressions car l'argent est stocké dans un compte.

L'Afrique concentre près d'un compte sur deux de Mobile Money à l'échelle mondiale.

En conclusion ces données montrent que le Mobile Money est un marché en croissance rapide en Afrique et dans le monde entier, avec une adoption croissante et une augmentation du volume de transactions.

2-3- Les capacités stratégiques de Mobilis et son importance pour le projet d'internationalisation

2-3-1- Démarche pour l'identification des capacités stratégiques :

D'après les réponses fournies, il semble que Mobilis ne dispose pas d'une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques, du moins selon certains points de vue exprimés, ex : interviewé R3 : *« Non, Mobilis n'a pas encore mis en place une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques »*.

Certains interviewés indiquent que Mobilis n'a pas encore mis en place une approche claire pour identifier ces capacités stratégiques. Cependant, l'une des personnes interrogées mentionne que l'identification des facteurs clés de succès pour le projet d'internationalisation de Mobilis a permis de cerner des capacités stratégiques, ex interviewé R2 : *« L'identification des facteurs clés de services pour la réussite du projet d'internationalisation de Mobilis ont permis de cerner des capacités stratégiques »* ; ce qui implique qu'il y a des efforts en cours dans ce domaine.

Il est important de noter que sans une réponse claire et cohérente, il est difficile de déterminer avec certitude si Mobilis dispose réellement d'une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques. Cependant, dans le contexte des réponses fournies, il semble y avoir une incertitude quant à la mise en place d'une telle démarche.

L'identification des capacités stratégiques est essentielle pour le développement et la compétitivité d'une entreprise. Elle permet d'identifier les forces internes sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Si Mobilis souhaite renforcer sa position sur le marché de la communication électronique et réussir son internationalisation, il serait bénéfique pour l'entreprise de mettre en place une démarche claire d'identification de ses capacités stratégiques. Cela pourrait impliquer

l'évaluation de ses ressources, de ses compétences clés, de sa culture organisationnelle et de sa capacité d'innovation, entre autres éléments, afin de déterminer ses avantages concurrentiels et de les exploiter de manière stratégique.

2-3-2- Cartographie des capacités stratégiques :

Les résultats montrent que Mobilis dispose effectivement d'une cartographie des capacités stratégiques. Une réponse mentionne spécifiquement qu'une cartographie des capacités stratégiques a été réalisée lors de l'étude pour le projet d'internationalisation, l'interviewé R1 : « *Oui, Mobilis dispose d'une cartographie des capacités stratégique lors de l'étude faite pour le projet d'internationalisation.* ». Une autre réponse mentionne également certains aspects clés des capacités stratégiques de Mobilis, tels que la maîtrise technologique, les ressources financières et l'expertise du personnel interne.

Cependant, Certains interviewés précisent qu'aucune cartographie des capacités stratégiques n'a été réalisée chez Mobilis, ex : interviewé R3 : « *Non, jusqu'à présent, aucune cartographie des capacités stratégiques n'a été effectuée au sein de Mobilis.* ». Ces réponses soulignent l'absence de ce travail au sein de l'entreprise.

La cartographie des capacités stratégiques est un outil précieux pour identifier et évaluer les forces et les compétences clés d'une entreprise, ainsi que pour aligner les ressources et les capacités avec les objectifs stratégiques.

Si Mobilis souhaite améliorer sa compétitivité et sa performance, il serait recommandé de réaliser une cartographie des capacités stratégiques afin de mieux comprendre ses atouts et de les exploiter de manière stratégique.

Cela permettrait à Mobilis de prendre des décisions éclairées en matière de développement, d'investissement et de positionnement sur le marché international de la communication électronique.

2-3-3- Les capacités stratégiques nécessaires pour le projet d'internationalisation :

D'après les réponses fournies, voici les capacités stratégiques nécessaires pour mener à bien un projet d'internationalisation :

Interviewé R3 mentionne : « *Pour mener à bien un projet d'internationalisation, il est essentiel de développer les capacités stratégiques suivantes : Capacité de développement de services et solutions adaptés aux besoins spécifiques des marchés internationaux, des compétences solides en marketing pour cibler et attirer les clients internationaux, une expertise dans la gestion du cloud pour assurer une infrastructure robuste et évolutive, des compétences en cybersécurité pour protéger les données sensibles et garantir la confidentialité des clients et une maîtrise des technologies de mobile money pour faciliter les transactions financières à l'échelle internationale.* »

A. Capacité de comprendre les besoins des clients et le développement de services adaptés aux pays africains :

Il est important de développer des services et des solutions qui répondent aux besoins spécifiques des marchés internationaux ciblés, en prenant en compte les particularités et les attentes des utilisateurs africains.

B. Stratégie de marketing international solide :

Une capacité dynamique en marketing est essentielle pour attirer et cibler efficacement les clients internationaux. Cela implique une compréhension approfondie des marchés cibles, des segments de clientèle et des stratégies de communication adaptées.

C. Gestion du cloud :

Une expertise dans la gestion du cloud est nécessaire pour assurer une infrastructure robuste et évolutive, permettant ainsi de fournir des services de communication électronique de haute qualité et d'éviter les interruptions de service.

D. Cybersécurité :

Les compétences en cybersécurité sont cruciales pour protéger les données sensibles des clients et garantir la confidentialité des informations échangées. La mise en place de mesures de sécurité solides est essentielle pour établir la confiance des clients et prévenir les cyberattaques.

E. Maîtrise des technologies de mobile money :

Les compétences en matière de mobile money sont nécessaires pour faciliter les transactions financières à l'échelle internationale. Cette capacité permet d'offrir des services de paiement électronique sécurisés et pratiques, répondant ainsi aux besoins des clients dans les différents marchés internationaux.

Il est important de noter que ces capacités stratégiques ne sont pas exhaustives et peuvent varier en fonction des spécificités du projet d'internationalisation et des marchés ciblés. Cependant, le

développement de services adaptés, une solide stratégie de marketing international, une expertise en gestion du cloud, des compétences en cybersécurité et une maîtrise des technologies de mobile money sont des aspects clés pour mener à bien le projet d'internationalisation dans le domaine de la communication électronique.

2-3-4- Développement des capacités stratégiques manquantes :

D'après les réponses fournies, voici comment Mobilis envisage de développer les capacités stratégiques manquantes :

L'interviewé R1 rapporte : « *Nous prévoyons de conclure des partenariats avec Algérie Télécom, Cette initiative nous aidera à combler les lacunes existantes.* »

L'interviewé R3 cite : « *Pour développer les capacités stratégiques manquantes, Mobilis envisage les actions suivantes : Établir des partenariats stratégiques avec des entreprises spécialisées dans les domaines requis, renforcer les collaborations avec des acteurs clés de l'industrie pour bénéficier de leur expertise et investir dans la recherche et le développement interne pour développer les compétences nécessaires en interne.* »

A. Conclusion de partenariats avec Algérie Télécom :

Cette initiative vise à combler les lacunes existantes en tirant parti des ressources et de l'expertise d'Algérie Télécom. Ce partenariat peut permettre à Mobilis d'acquérir les compétences nécessaires pour renforcer ses capacités stratégiques.

B. Mutation des ressources avec les filiales du groupe télécom Algérie :

En transférant les ressources et en établissant une collaboration avec les filiales du groupe télécom Algérie, Mobilis espère combler les capacités stratégiques manquantes. Ce processus de mutation peut permettre à Mobilis d'accéder à l'expertise dont il a besoin pour développer ses compétences.

C. Établissement de partenariats stratégiques :

Mobilis prévoit de conclure des partenariats avec des entreprises spécialisées dans les domaines où des capacités stratégiques sont nécessaires. Ces partenariats permettront à Mobilis de bénéficier de l'expertise et des connaissances spécifiques de ces entreprises, comblant ainsi les lacunes existantes.

D. Renforcement des collaborations avec des acteurs clés de l'industrie :

En renforçant les collaborations avec des acteurs clés de l'industrie des télécommunications, Mobilis peut tirer parti de leur expertise et de leurs compétences pour développer ses propres capacités stratégiques manquantes.

E. Investissement dans la recherche et le développement interne :

Mobilis prévoit d'investir dans la recherche et le développement interne afin de développer les compétences nécessaires en interne. Cela permettra à Mobilis de renforcer ses capacités stratégiques manquantes grâce à l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques.

En combinant ces approches, Mobilis cherche à combler les capacités stratégiques manquantes en s'appuyant sur des partenariats stratégiques, des collaborations avec des acteurs clés de l'industrie, des transferts de ressources et des investissements internes dans la recherche et le développement.

Ces actions peuvent aider Mobilis à développer les compétences nécessaires pour renforcer sa position sur le marché de la communication électronique et soutenir ses objectifs d'expansion et de croissance.

2-4- Les capacités dynamiques de Mobilis et leur rôle dans la réussite du projet d'internationalisation :

2-4-1- Situation de Mobilis en ce qui concerne ses capacités dynamiques :

D'après notre enquête, voici une analyse de la situation de Mobilis en ce qui concerne ses capacités dynamiques :

Mobilis dispose de plusieurs outils liés aux capacités dynamiques mentionnées, mais ces outils manquent de maturité et de développement en termes de processus et d'organisation, l'interviewé R3 signale : « *Mobilis possède certaines capacités dynamiques, cependant, il est nécessaire d'améliorer la maturité et le développement des processus et de l'organisation pour les renforcer.* ». Cela suggère que Mobilis a mis en place certains mécanismes pour soutenir l'innovation continue, la migration de données, l'expertise technique, la connaissance du marché, les services financiers, le marketing et la communication, ainsi que la gestion de projets IT. Cependant, ces outils ne sont pas pleinement exploités, ce qui peut limiter leur efficacité.

- A. En tant que leader dans le domaine des télécommunications, Mobilis dispose des capacités dynamiques mentionnées grâce à une composante humaine formée dans ces domaines. Cela suggère que Mobilis a investi dans la formation de son personnel pour acquérir l'expertise nécessaire dans l'innovation continue, la migration de données, l'expertise technique, la connaissance du marché, les services financiers, le marketing et la communication, ainsi que la gestion de projets IT.
- B. Mobilis possède certaines capacités dynamiques, mais il est souligné qu'il est nécessaire d'améliorer la maturité et le développement des processus et de l'organisation pour renforcer ces capacités. Cela indique que Mobilis reconnaît l'importance des capacités dynamiques, mais qu'il y a encore des opportunités d'amélioration pour tirer pleinement parti de ces capacités. Une meilleure maturité des processus et de l'organisation peut contribuer à optimiser l'utilisation de ces capacités.
- C. Les capacités dynamiques de Mobilis existent, mais elles nécessitent un renforcement, une mise à niveau, une formation et une valorisation. Cela implique que Mobilis reconnaît l'importance de ces capacités et qu'il est prêt à investir dans leur amélioration afin de les rendre plus performantes et efficaces.
- D. Mobilis bénéficie de divers outils liés aux capacités dynamiques mentionnées, mais ces outils souffrent d'un déficit de maturité et de développement, tant au niveau des processus que de l'organisation. Cela souligne l'existence de ces capacités, mais met en évidence la nécessité de les renforcer et de les développer davantage pour les exploiter pleinement.

En résumé, Mobilis dispose de certaines capacités dynamiques telles que l'innovation continue, l'expertise en migration de données, l'expertise technique, la connaissance du marché, les services financiers, le marketing et la communication, ainsi que la gestion de projets IT. Cependant, il est indiqué que ces capacités peuvent être améliorées en renforçant la maturité des processus, en développant l'organisation, en investissant dans la formation et en valorisant ces capacités. Cela suggère une reconnaissance de l'importance de ces capacités et une volonté d'amélioration continue pour les rendre plus performantes et compétitives sur le marché.

2-4-2- Capacité à s'adapter aux évolutions futures du marché :

Nous présentons dans ce qui suit une analyse de la capacité de Mobilis à s'adapter aux évolutions futures du marché et à réaliser sa stratégie ciblée :

Selon les réponses fournies, il est clair que les capacités actuelles de Mobilis ne sont pas considérées comme suffisantes pour s'adapter aux évolutions futures rapides du marché et réaliser la stratégie ciblée.

L'interviewé R1 signale : *« Il est nécessaire de développer plusieurs aspects tels que les partenariats, le recrutement de nouvelles compétences et d'expertises et le renforcement des compétences par le biais de la formation. »*

L'interviewé R3 : *« Il est important de développer davantage ces capacités en mettant l'accent sur les partenariats stratégiques, le renforcement des compétences par la formation, l'amélioration de la culture d'entreprise et la réduction de la résistance au changement. »*

Des développements supplémentaires sont nécessaires, notamment à travers des partenariats, le recrutement de nouvelles compétences et d'expertises, le renforcement des compétences par la formation, l'amélioration de la culture d'entreprise et la réduction de la résistance au changement.

Ces actions permettront à Mobilis de mieux se positionner et de rester compétitif dans un environnement en constante évolution.

2-5- Capacité d'innovation

Les résultats montrent que Mobilis encourage la créativité et l'innovation parmi ses employés en mettant en place des initiatives telles que des espaces de coworking, des programmes d'incubation et des partenariats avec des start-ups.

L'interviewé R1 cite : *« Mobilis a récemment mis en place des initiatives pour favoriser la créativité et l'innovation, notamment en créant des espaces de coworking et en collaborant avec des incubateurs et des start-ups. »*

L'interviewé R3 : *« Oui, Mobilis encourage la créativité et l'innovation parmi ses employés. L'entreprise met en place des initiatives telles que des programmes d'incubation, des espaces de collaboration et des incitations pour favoriser la génération d'idées innovantes. »*

De plus, il est indiqué que Mobilis possède la capacité de développer le service de mobile money. Ces éléments suggèrent que l'entreprise reconnaît l'importance de l'innovation et cherche à créer un environnement propice à la génération d'idées nouvelles, tout en explorant des opportunités dans le domaine du mobile money.

Selon les réponses fournies, Mobilis dispose d'initiatives pour encourager l'innovation au sein de l'entreprise. Celles-ci comprennent une commission dédiée à l'innovation, un prix pour la meilleure innovation dans différents domaines, des sessions de brainstorming et des compétitions internes, l'interviewé R3 cite : « *Oui, Mobilis dispose d'activités et d'espaces spéciaux dédiés à l'innovation, tels que des sessions de brainstorming et des compétitions internes pour stimuler la créativité des employés* ».

Cependant, certaines réponses soulignent que ces initiatives pourraient être insuffisantes ou nécessiter un développement supplémentaire, interviewé R5 signale : « *Comme cité, un prix pour le meilleur projet innovant, ça reste insuffisant, mais c'est une initiative dans ce sens* ». Il est donc possible que Mobilis puisse envisager d'étendre ses activités et espaces spéciaux dédiés à l'innovation pour stimuler davantage la créativité et l'innovation parmi ses employés.

2-6- Capacités à saisir les opportunités à l'international

D'après les réponses fournies, voici une analyse des facteurs déterminants de la réussite de la stratégie d'internationalisation :

L'interviewé R3 énumère : « *Planification financière, Compréhension approfondie des marchés cibles, Partenariats et alliances stratégiques, Gestion des risques, Flexibilité et agilité et gestion des talents internationaux* ».

A. La veille concurrentielle est un facteur important pour rester informé des actions et des stratégies des concurrents sur les marchés internationaux. L'adaptation à la culture locale permet de mieux comprendre et répondre aux besoins des consommateurs étrangers.

Les ressources humaines internationales permettent d'avoir des équipes compétentes et expérimentées dans la gestion des affaires à l'étranger. Les partenariats locaux facilitent l'entrée sur les marchés étrangers grâce à la collaboration avec des acteurs locaux bien établis. Enfin, une stratégie de marketing efficace est nécessaire pour promouvoir les produits et services de l'entreprise sur les marchés internationaux.

- B. Les compétences fondamentales sont essentielles pour garantir une offre de produits et services de qualité à l'international. Les ressources financières sont nécessaires pour soutenir les activités d'internationalisation, telles que l'expansion géographique et le marketing à l'étranger.

La maîtrise technologique est importante pour s'adapter aux spécificités techniques des marchés internationaux. L'innovation et la créativité en termes d'offres permettent de se démarquer et de répondre aux besoins changeants des consommateurs étrangers.

- C. La planification financière est cruciale pour assurer une gestion efficace des ressources financières lors de l'internationalisation. La compréhension approfondie des marchés cibles permet d'adapter les produits et les stratégies de marketing en fonction des besoins et des préférences des consommateurs étrangers.

Les partenariats et alliances stratégiques permettent de bénéficier du savoir-faire et des ressources des partenaires locaux. La gestion des risques est importante pour anticiper et atténuer les obstacles potentiels lors de l'internationalisation.

La flexibilité et l'agilité permettent de s'adapter rapidement aux changements sur les marchés internationaux. Enfin, la gestion des talents internationaux est cruciale pour constituer des équipes compétentes et diversifiées dans les différents marchés internationaux.

- D. Un statut financier solide est important pour garantir la stabilité financière lors de l'internationalisation. La maturité de l'opérateur et la bonne gouvernance contribuent à une gestion efficace et à une prise de décision stratégique.

Les propositions de produits innovants et compétitifs permettent de se démarquer sur les marchés internationaux. La connaissance des affaires à l'international est essentielle pour comprendre les spécificités des marchés étrangers et s'y adapter.

- E. L'innovation à travers le marketing et les systèmes d'information est un facteur clé pour développer des stratégies adaptées aux marchés internationaux. Les partenariats avec les fournisseurs permettent de bénéficier de leurs connaissances et de leurs réseaux pour faciliter l'expansion internationale.

L'adaptation aux changements technologiques dans les pays africains est importante pour saisir les opportunités liées à l'évolution rapide des technologies dans ces marchés.

En résumé, les facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation comprennent la veille concurrentielle, l'adaptation à la culture locale, les ressources humaines internationales, les partenariats locaux, la stratégie de marketing, les compétences

fondamentales, les ressources financières, la maîtrise technologique, l'innovation et la créativité, la planification financière, la compréhension approfondie des marchés cibles, les partenariats et alliances stratégiques, la gestion des risques, la flexibilité et l'agilité, la gestion des talents internationaux, un statut financier solide, la maturité de l'opérateur et la bonne gouvernance, les propositions de produits innovants et compétitifs, la connaissance des affaires internationales, l'innovation via le marketing et les systèmes d'information, les partenariats avec les fournisseurs, et l'adaptation aux changements technologiques.

Ces facteurs sont essentiels pour permettre à une entreprise de réussir son expansion à l'international.

2-7- Synthèse concernant le projet d'internationalisation

A. Forces de Mobilis concernant le projet d'internationalisation :

- Solide présence sur le marché local et connaissance approfondie du marché : Mobilis bénéficie d'une position solide sur le marché local en Algérie, ce qui lui confère une compréhension approfondie des besoins et des préférences des consommateurs locaux. Cette connaissance du marché peut être un avantage lors de l'expansion vers de nouveaux pays.
- Infrastructure de réseau étendue et bien établie : Mobilis dispose d'une infrastructure de réseau étendue qui couvre 99% du territoire national en Algérie. Cette expérience dans la gestion d'une infrastructure de réseau peut être bénéfique lors de l'expansion internationale et garantir une couverture fiable dans de nouveaux marchés.
- Gamme complète de services et de produits : Mobilis propose une gamme variée de produits et de services, ce qui lui permet de répondre aux besoins spécifiques de différents segments de marché. Cette diversité de l'offre peut être un avantage lors de l'internationalisation, en adaptant les services aux besoins des marchés cibles.
- Marque établie et bien connue : Mobilis bénéficie d'une marque bien connue et respectée dans le secteur des communications électroniques en Algérie. Cette reconnaissance de marque peut faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés internationaux en établissant une certaine confiance et en attirant les clients potentiels.
- Services personnalisés : Mobilis offre des services personnalisés, ce qui lui permet de répondre de manière plus précise aux besoins individuels des clients. Cette approche

axée sur le client peut être un avantage concurrentiel lors de l'internationalisation, en offrant des solutions adaptées aux marchés cibles.

B. Faiblesses de Mobilis concernant le projet d'internationalisation :

- Manque d'une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques : Il semble y avoir une incertitude quant à la mise en place d'une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques chez Mobilis. Pour réussir l'internationalisation, il est crucial de comprendre et d'exploiter les avantages concurrentiels spécifiques de l'entreprise.
- Besoin de développer certaines capacités stratégiques : Mobilis doit renforcer certaines capacités stratégiques telles que la compréhension des besoins des clients dans les pays cibles, la stratégie de marketing international, la gestion du cloud, la cybersécurité et la maîtrise des technologies de mobile money. Le développement de ces compétences est essentiel pour réussir l'internationalisation.
- Nécessité de s'adapter aux spécificités des marchés internationaux : Chaque marché international a ses propres particularités et attentes. Mobilis devra s'adapter aux spécificités des pays cibles, notamment en développant des services et des solutions adaptés à ces marchés, en comprenant les besoins des clients locaux et en mettant en place une stratégie de marketing adaptée.

C. Suggestions pour le projet d'internationalisation :

- Établir une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques : Mobilis devrait mettre en place une approche structurée pour identifier ses capacités stratégiques, en évaluant ses ressources, ses compétences et ses avantages concurrentiels. Cela aidera à définir les marchés cibles appropriés et à développer une stratégie d'internationalisation solide.
- Effectuer une étude de marché approfondie : Avant d'entrer sur de nouveaux marchés, Mobilis devrait réaliser une étude de marché approfondie pour comprendre les besoins et les préférences des consommateurs locaux, évaluer la concurrence et identifier les opportunités et les risques potentiels.
- Renforcer les capacités stratégiques nécessaires : Mobilis devrait investir dans le développement des capacités stratégiques nécessaires à l'internationalisation, en

formant son personnel, en nouant des partenariats stratégiques et en adoptant les technologies appropriées pour répondre aux exigences des marchés internationaux.

- Adapter l'offre aux marchés cibles : Il est important que Mobilis adapte son offre de produits et de services aux spécificités des marchés cibles, en proposant des solutions personnalisées et en prenant en compte les préférences des consommateurs locaux.
- Mettre en place une stratégie de marketing internationale : Mobilis devrait élaborer une stratégie de marketing internationale qui tient compte des différences culturelles, des canaux de distribution et des approches de communication appropriées pour chaque marché cible.

Ces suggestions peuvent aider Mobilis à se préparer efficacement pour son projet d'internationalisation et augmenter ses chances de réussite sur les marchés internationaux.

2-8- Confrontation des résultats théoriques et empiriques

La confrontation des résultats théoriques et empiriques met en évidence plusieurs convergences et divergences. Sur le plan théorique, la revue de littérature met en avant différentes approches pour expliquer l'avantage concurrentiel, notamment la théorie des ressources et des compétences, la théorie de la chaîne de valeur, la théorie de l'effet d'expérience et la théorie de l'avantage comparatif. Elle souligne également les deux courants principaux dans l'étude de l'avantage concurrentiel : l'approche interne axée sur les ressources et compétences de l'entreprise, et l'approche externe centrée sur la position concurrentielle de l'entreprise dans son environnement. Les capacités stratégiques et les capacités dynamiques sont également identifiées comme des sources d'avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur l'adaptation aux évolutions de l'environnement.

Les résultats empiriques de l'étude portant sur MOBILIS confirment l'importance des capacités stratégiques pour le positionnement concurrentiel durable de l'entreprise dans son projet d'internationalisation du service de Mobile Money sur le marché malien. Les capacités stratégiques actuelles de MOBILIS, telles que l'expérience dans le secteur des télécommunications, l'expertise technique, les ressources financières et les partenariats stratégiques, sont identifiées comme des atouts. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour renforcer ces capacités et garantir un positionnement concurrentiel durable.

La confrontation entre les résultats théoriques et empiriques met en évidence plusieurs points de convergence. Les deux soulignent l'importance des capacités stratégiques et des ressources

de l'entreprise pour l'avantage concurrentiel. Les résultats empiriques confirment que les ressources humaines, l'expertise technique, les ressources financières et les partenariats stratégiques de MOBILIS sont des atouts pour son positionnement concurrentiel. De plus, les résultats empiriques soulignent également l'importance des capacités dynamiques pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, ce qui est cohérent avec les résultats théoriques. Cependant, des divergences subsistent. Par exemple, la revue de littérature met en avant les divergences entre les approches internes et externes pour expliquer l'avantage concurrentiel. Porter remet en question la théorie fondée sur les ressources en affirmant que celles-ci peuvent être facilement imitées par les concurrents et ne constituent pas une source d'avantage concurrentiel durable. En revanche, les résultats empiriques soulignent l'importance des ressources et des compétences de MOBILIS pour son positionnement concurrentiel, ce qui soutient davantage l'approche interne. Cette divergence peut être attribuée aux spécificités du contexte de MOBILIS et nécessite une analyse plus approfondie.

CONCLUSION

1- Conclusion générale

En conclusion, cette étude met en évidence l'importance des capacités stratégiques pour le positionnement concurrentiel durable de MOBILIS dans le cadre de son projet d'internationalisation du service de Mobile Money sur le marché malien.

L'analyse interne réalisée a permis de mettre en évidence les capacités stratégiques actuelles de MOBILIS, en identifiant les forces existantes ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

Le projet d'internationalisation vers le marché malien représente une opportunité stratégique pour MOBILIS, qui peut capitaliser sur ses ressources humaines expérimentées dans le secteur des télécommunications, son expertise technique en déploiement de réseau, ses ressources financières solides et ses partenariats stratégiques tels qu'Algérie Télécom.

Cependant, pour atteindre un positionnement concurrentiel durable, MOBILIS doit se concentrer sur le renforcement de ses capacités stratégiques pour garantir un positionnement concurrentiel durable, en adaptant ses stratégies en fonction des besoins et des spécificités du marché.

Il est recommandé à MOBILIS de développer un plan clair pour identifier, évaluer et combler les écarts entre ses capacités stratégiques actuelles et celles nécessaires pour réaliser avec succès le projet d'internationalisation et de Mobile Money au Mali.

Cela peut être réalisé en investissant dans des formations ciblées pour améliorer les compétences internes, en établissant des partenariats avec des centres de recherche et d'innovation pour partager les connaissances et en créant un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation au sein de l'organisation.

De plus, MOBILIS devrait s'assurer de disposer des ressources technologiques nécessaires pour réaliser son projet de Mobile Money, notamment en explorant les opportunités offertes par le Cloud Computing. Toutefois, il est essentiel que MOBILIS développe les compétences nécessaires pour gérer efficacement ces ressources technologiques et garantir la sécurité des données.

En conclusion, en identifiant les capacités stratégiques existantes, en comblant les lacunes et en renforçant les compétences nécessaires, MOBILIS sera en mesure de consolider son avantage

concurrentiel et de se positionner de manière compétitive sur le marché malien du Mobile Money.

Une approche proactive axée sur le développement des capacités stratégiques, les partenariats stratégiques et l'innovation sera essentielle pour assurer le succès de MOBILIS dans son projet d'internationalisation et pour atteindre un positionnement concurrentiel durable.

2- Implications managériales et recommandations

Voici quelques suggestions pour MOBILIS :

- A. Développer un plan stratégique robuste : Il est primordial pour MOBILIS de mettre en place un plan stratégique solide visant à identifier, évaluer et combler les écarts entre ses capacités stratégiques actuelles et celles requises pour réussir son projet d'internationalisation et de Mobile Money au Mali.
- B. Cette approche proactive implique d'investir dans des formations ciblées afin d'améliorer les compétences internes, d'établir des partenariats avec des centres de recherche et d'innovation pour favoriser le partage des connaissances, ainsi que de créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation au sein de l'organisation. MOBILIS devrait également envisager des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur des télécommunications africain, tels que Sonelgaz et des fournisseurs de réseau déjà présents sur le marché, afin de bénéficier de leur expertise et de renforcer sa position sur le marché malien.
- C. Exploiter les opportunités technologiques : MOBILIS doit s'assurer de disposer des ressources technologiques adéquates pour concrétiser son projet de Mobile Money. L'exploration des potentialités offertes par le Cloud Computing est essentielle. Cependant, il est crucial de développer les compétences nécessaires pour gérer efficacement ces ressources technologiques et assurer la sécurité des données.
- D. Renforcer les atouts concurrentiels : MOBILIS peut capitaliser sur ses avantages concurrentiels en mettant en avant son expertise technique dans le déploiement de réseaux et en valorisant ses ressources financières solides, ainsi que ses partenariats stratégiques, tels qu'Algérie Télécom, Sonelgaz et d'autres fournisseurs de réseau déjà établis sur le marché africain. Cependant, pour atteindre un positionnement concurrentiel durable, il est

impératif de se concentrer sur le renforcement des capacités stratégiques en adaptant les stratégies en fonction des besoins et des particularités du marché malien.

- E. Encourager l'innovation et l'apprentissage continu : MOBILIS doit cultiver un environnement propice à l'innovation et à l'apprentissage constant au sein de l'organisation. Cela peut être réalisé en favorisant la collaboration entre les équipes, en valorisant les initiatives individuelles et en mettant en place des mécanismes pour recueillir les idées et les suggestions des employés. Un tel environnement favorisera l'adaptabilité et la créativité, qui sont essentielles pour rester compétitif sur le marché malien.
- F. Réduire la résistance au changement : Pour atténuer la résistance au changement, MOBILIS pourrait envisager d'adopter une approche de gestion plus ouverte. Par exemple, en créant un open office sans mur entre les bureaux du dirigeant et les autres membres de l'équipe, favorisant ainsi la communication directe et la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques. Cela contribuera à créer un environnement de travail plus inclusif et à encourager l'échange d'idées, réduisant ainsi la résistance au changement.

3- Limites de l'étude

Il est important de noter que ces limites peuvent avoir un impact sur la validité et la généralisabilité des résultats de l'étude. Il serait donc recommandé de les souligner dans ce rapport final.

- A. Durée restreinte du stage : la durée limitée du stage a restreint la collecte de données approfondies et l'analyse complète des capacités stratégiques de MOBILIS. Une période plus longue aurait pu permettre une étude plus exhaustive.
- B. Échantillon étudié réduit : La taille de l'échantillon utilisé pour l'étude est ne permet pas de généraliser les résultats puisqu'il s'agit d'une étude qualitative. Une plus grande diversité aurait pu fournir une perspective plus représentative.
- C. Difficulté à juger qu'il s'agit d'une capacité stratégique : L'évaluation des capacités stratégiques peut être complexe et subjective.
- D. Méconnaissance du concept de capacités stratégiques par les employés : Les employés ne sont pas familiers avec le concept de capacités stratégiques, cela peut limiter leur capacité à fournir des informations précises et pertinentes lors de l'étude. Cela pourrait également avoir un impact sur la validité des résultats obtenus.

- E. Manque d'outils pour évaluer les capacités stratégiques : L'absence d'outils spécifiques pour évaluer les capacités stratégiques a limité la précision et la rigueur de l'étude. Des outils adaptés auraient pu faciliter l'identification et l'évaluation des capacités stratégiques de manière plus objective.

4- Perceptives futures de l'étude

Voici quelques perspectives de recherche futures possibles :

- A. Étudier l'impact de la transformation numérique sur l'entreprise des télécommunications et son influence sur la stratégie d'entreprise de MOBILIS.
- B. Évaluer l'efficacité des différentes stratégies de marketing utilisées par MOBILIS pour acquérir et fidéliser les clients, en se concentrant sur les stratégies de marketing numérique.
- C. Étudier la façon dont MOBILIS peut améliorer son avantage concurrentiel en utilisant l'innovation technologique pour améliorer ses produits et services.
- D. Évaluer la performance financière de MOBILIS et étudier les stratégies financières qu'elle pourrait utiliser pour améliorer sa rentabilité.
- E. Examiner l'effet de la culture d'entreprise sur la performance de MOBILIS et la façon dont elle peut améliorer sa culture d'entreprise pour augmenter sa productivité et son efficacité.

En somme, ce chapitre de résultats et de discussion a synthétisé les principales conclusions de notre recherche empirique. Nous avons discuté la pertinence des résultats et leur implications pratiques. Les résultats et les discussions présentés dans ce chapitre ont contribué à éclairer notre problématique de recherche.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (2020). Creating strategic advantage in a turbulent business environment. *California Management Review*, 62(4), 31-57.
- [2] Anthony E. Henry (May 15, 2018) "Understanding Strategic Management" Oxford University Press; 3rd edition.
- [3] Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press.
- [4] C.K Prahalad and Gary Hamel's, (1990), The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review One Point.
- [5] DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN, (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), pp. 509-533 (25 pages)
- [6] David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen, (Aug., 1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533
- [7] Durand, R., & Khaire, M. (2017). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *Strategic Management Journal*, 38(4), 854-877.
- [8] Geneviève Imbert, (2010), L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, Dans *Recherche en soins infirmiers* (N° 102), pages 23 à 34, Éditions Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- [9] Gilles David, (2013), Capacités dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA. *Revue française de gestion industrielle*, 32 (3/2013), pp.7-28.
- [10] Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
- [11] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- [12] Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2018). Dynamic capabilities: Review and research agenda. *Strategic Management Journal*, 39(8), 1260-1273.
- [13] Jay B. Barney (2015) – La Resource-Based Theory et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable, Éditions EMS.

- [14] Jay B. Barney, (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based, *Journal of Management*.
- [15] Jay Barne Texax A&M University, (1993), Firm Resources and sustained competitive Advantage.
- [16] John A. Parnell, (2014) "Strategic Management: Theory and Practice", SAGE Publications, Ltd
- [17] *Journal of Management* (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage".
- [18] Laurent Renard, Gilles E- St-Amant, Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, PhD, Département de Management et Technologie, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, CP. 6192, Succursale Centre-Ville, Montréal.
- [19] Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing resource-based theory: Insights from the intersection of dynamic capabilities and market signaling research. *Journal of Management*, 41(1), 147-171.
- [20] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland et Robert E Hoskisson (2011) "Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization", CENGAGE Learning.
- [21] Mutel, Nicole Sibelet de Madeleine (2013), Premières observations, Introduction au traitement des données, L'interprétation des données, CIRAD-IAMM-SUPAGRO-UVED – 2013.
- [22] O.E. Adegbite et al, (2018), Organizational Adaptations, Springer Briefs in Business
- [23] Peteraf, M. A. (2013). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- [24] Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, Avec la participation de Jérôme Barthélemy, Carole Donada, C. Gilles van Wijk, (2015), Chapitre 7. Analyse des capacités stratégiques Dans *Stratégies*, pages 103 à 126.
- [25] Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(1367-1387).
- [26] Wernerfelt, B. (2018). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- [27] Y.RIVAL, (2008), L'approche par les capacités dynamiques d'alignement comme cadre d'analyse des stratégies Internet - 13ème Congrès AIM 2008 pre-ICIS Workshop 2008
- [28] Zollo, M., & Winter, S. G. (2020). Organizational routines and capabilities: Historical foundations and future directions. *Strategic Management Journal*, 41(9), 1663-1687.
- [29] <https://www.manager-go.com> , consulté le 02 Janvier 2023
- [30] <https://www.oecd-ilibrary.org> , consulté le 24 Février 2023
- [31] <https://cdn-cashy-static-assets.lucidchart.com/lucidspark/marketing/blog/2021Q2/How-to-Use-VRIO-Framework/VRIO-framework-table@2x.png> , consulté le 16 Mars 2023
- [32] <https://cdn.lechiffredaffaires.dz/wp-content/uploads/2022/05/0.png> , consulté le 31 Mars 2023
- [33] <https://www.arpce.dz/fr/file/i6o7i9> , consulté le 29 Avril 2023
- [34] https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2022/03/GSMA_State_of_the_Industry_2022_ExecSummary_French.pdf?fbclid=IwAR2ztsSETe080QFX6B5KkNzMi9toVag-LNhq45fPsrI2eKT6-nbRFpZEQCY , consulté le 25 juin 2023

ANNEXES

ANNEXES A – Matrice de classification des données

Catégorie/ Code	Interviewé R1	Interviewé R2	Interviewé R3	Interviewé R4	Interviewé R5	Interprétation horizontale
1^{ère} thématique : l'avantage concurrentiel durable de Mobilis						
Principales forces de Mobilis	-Solide présence sur le marché local, -Une connaissance approfondie du marché, -Une infrastructure de réseau étendue et bien établie, -Gamme complète de services et de produits	-Le déploiement du réseau, -Son infrastructure de réseau étendue et bien établie	-Mobilis bénéficie d'une large couverture réseau qui couvre 99% du territoire national, -Une fidélisation de sa clientèle. -Offre une gamme variée de produits/services pour les particuliers, les entreprises -Des tarifs compétitifs	-Une infrastructure de communication électronique robuste (réseau étendu, une capacité de transmission élevée et une couverture fiable...etc), - Une marque établie, bien connue et respectée -Offre des produits et services diversifiée.	- Infrastructure solide -Marque bien connue -Offre de produits et services diversifiée, -Services personnalisés, - Déploiement du réseau.	- Mobilis se distingue par sa solide force de déploiement du réseau, sa large couverture à 99% du territoire et son infrastructure réseau de qualité. Ces éléments clés garantissent des services de télécommunications fiables et performants pour répondre aux besoins de ses utilisateurs. (R1,R2,R3,R4,R5) -Mobilis se démarque par son offre diversifiée de produits et services, tant pour les particuliers que pour les entreprises. (R1,R4,R5)
Position de Mobilis dans le marché de la communication électronique	-Une part de marché substantielle -Le leader du marché	-Mobilis occupe une position de leader ça fait des années, et obtient la part de lion des abonnés en Algérie.	-Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie avec un nombre près de 20 millions d'abonnés. -Mobilis est un acteur majeur de la transformation numérique du pays	-Mobilis jouie d'une position plus forte sur le marché par rapport à ses concurrents. -Mobilis est le leader du marché	-Acteur local majeur. - Principaux fournisseurs de services de télécommunication, couvrant une part importante du marché. -Forte présence dans les services de téléphonie mobile, l'internet haut débit.	Mobilis est un leader du marché et un acteur local majeur, détenant une importante part de marché. (R1,R2,R3,R4,R5)
Durabilité de cette situation	-Investir dans l'innovation et les nouvelles technologies , - S'adapter aux besoins	-S'informer sur son secteur et sur ses concurrents - Acquérir des	-La situation actuelle de Mobilis est le résultat d'une stratégie efficace basée sur la	-Je ne saurais le dire, - Investir dans la R&D - Introduction de	-Pour maintenir cette situation et son avantage concurrentiel durable,	- Mobilis doit s'engager dans l'investissement continu dans l'innovation, la R&D, ainsi que l'adoption des dernières

	changeants des consommateurs et des entreprises	capacités dynamiques - Encourager l'innovation, et l'esprit d'imitativité. Mais en dépit de tout ça l'avantage concurrentiel durable est presque impossible à le garder.	qualité des services, l'innovation technologique et la satisfaction des clients. -Investir dans le développement de son réseau, diversifier ses offres et à fidéliser sa clientèle, et l'innovation	technologies de pointe, l'amélioration de la connectivité - Fournir un meilleur service client en offrant une assistance efficace, en résolvant les problèmes rapidement	Mobilis peut adopter plusieurs stratégies : L'investissement dans l'innovation, l'amélioration continue de la qualité de service, l'expansion stratégique et la fidélisation des clients	technologies. (R1,R4,R5) - Pour assurer sa durabilité et maintenir sa compétitivité sur le marché, Mobilis s'engage dans une amélioration continue en offrant des services de qualité supérieure. (R4,R5) - L'avantage concurrentiel durable n'a qu'une validité limitée dans un tel secteur. (R2,R5)
2^{ème} thématique : Les capacités stratégiques de Mobilis						
I. Les ressources clés et les compétences distinctives						
Démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques	Malheureusement, Mobilis ne dispose pas d'une approche claire pour l'identification	L'identification des facteurs clés de services pour la réussite du projet d'internationalisation de Mobilis ont permis de cerner des capacités stratégiques	Non, Mobilis n'a pas encore mis en place une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques.	Oui, en tant qu'opérateur mobile d'un secteur technologique, il doit disposer d'un plan de business et développement	Elle ne possède pas de démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques.	-Mobilis, doit avoir un plan de développement incluant l'identification des capacités stratégiques pour sa réussite. Cette identification des facteurs clés de succès pour le projet d'internationalisation de Mobilis a permis de déterminer ces capacités stratégiques (R2,R4) -Malheureusement, Mobilis n'a pas encore mis en place une approche claire pour l'identification de ses capacités stratégiques (R1,R3,R5)
Réalisation d'une cartographie des capacités stratégiques	Oui, Mobilis dispose d'une cartographie des capacités stratégique lors de l'étude faite pour le projet d'internationalisation	-La maîtrise technologique -Les ressources financières -L'expertise de la ressource humaine interne	Non, jusqu'à présent, aucune cartographie des capacités stratégiques n'a été effectuée au sein de Mobilis.	Dans l'entreprise, il y'a une direction responsable de ce volet. En tant que direction ne contribue pas notre partie dans cette stratégie globale.	Non, ce travail n'a jamais été réalisé.	-Jusqu'à présent, aucune cartographie des capacités stratégiques n'a été réalisée au sein de Mobilis.(R3,R5) -Mobilis possède une cartographie des capacités stratégiques, comprenant la maîtrise technologique, les ressources financières et l'expertise du personnel interne, établie lors de l'étude pour le projet

						d'internationalisation. Une direction spécifique est responsable de cette stratégie globale, bien que notre équipe ne contribue pas à cette partie(R1,R2,R4).
Les capacités stratégiques nécessaires pour un projet d'internationalisation	Le développement de services et de solutions adaptés aux pays africains - Stratégie de marketing international -Des capacités dynamiques pour gérer la transition à Mali	Capacités d'innovation et de différenciation en termes d'offre de services à la portée des Maliens dont le pouvoir d'achat est bas, ce qui va démocratiser l'usage des services de télécommunication.	Capacité de développement de services et solutions adaptés aux besoins spécifiques des marchés internationaux, -Des compétences solides en marketing -Une expertise dans la gestion du cloud -Des compétences en cybersécurité -Une maîtrise des technologies de mobile money.	-Capacités financières -Proposition de produits à valeur ajoutée : (cloud, cybersécurité, services digitaux) - Compétences et bonne gouvernance	Développement de services et solutions adaptés au contexte du pays africain.	-Le développement de services et solutions adaptés aux besoins spécifiques des marchés africains, avec une attention particulière pour le contexte du pays. (R1,R3,R5) -Mobilis a besoin de compétences en marketing international ainsi que de capacités dynamiques pour répondre à ses besoins. (R1,R3,R5) -Mobilis a besoin de compétences techniques telles que la gestion des systèmes d'information et une bonne gouvernance. (R3,R4)
Développement des capacités stratégiques manquantes	Partenariats avec Algérie Télécom	Bien entendu, l'expertise manquante sera acquise si cela s'avérait indispensable. Toutefois, la mutation des ressources avec ces filiales du groupe télécom Algérie permettrait de combler les capacités stratégiques manquantes.	-Partenariats stratégiques avec des entreprises spécialisées -Renforcer les collaborations avec des acteurs pour bénéficier de leur expertise - Investir dans la R&D interne pour développer les compétences	Accompagnement par des bureaux spécialisés Développement des compétences locales -Partenariat avec des entreprises matures	-Partenariat avec Sonelgaz. -Alliance avec Algérie Télécom -Partenariat avec des startup dans le domaine de la recherche et développement.	-Partenariat avec Algérie Télécom pour renforcer les capacités stratégiques. (R1, R5) -Partenariats stratégiques avec des entreprises spécialisées pour bénéficier de leur expertise et développement des compétences locales. (R3, R4)

			nécessaires en interne.			
II. Capacités d'adaptation						
Capacités dynamiques	-Elle dispose de plusieurs outils mais qui manquent de maturité en termes de processus et d'organisation. -Mobilis dispose de certains outils, cependant, ils ne sont pas bien exploités.	De par sa position de leader dans le domaine des télécommunications, Mobilis dispose de ces capacités à travers une composante humaine formés dans les domaines précités.	Mobilis possède certaines capacités dynamiques, cependant, il est nécessaire d'améliorer leur développement pour les renforcer.	Oui, mais elles ont besoin de renforcement, mise à niveau, formation, valorisation ...etc.	Elle bénéficie de divers outils, toutefois ces derniers pâtissent d'un déficit de développement tant au niveau des processus que de l'organisation.	-Mobilis dispose de capacités et d'outils, mais ils nécessitent un renforcement, une amélioration du développement, une mise à niveau, une formation et une valorisation. (R1,R2,R3,R4,R5)
Suffisent-elles ces capacités pour s'adapter aux évolutions futures ?	Non, il est nécessaire de développer plusieurs aspects tels que les partenariats, le recrutement de nouvelles compétences et d'expertises et le renforcement des compétences par le biais de la formation	Les capacités actuelles sont appelées à s'adapter aux évolutions futures selon une démarche incrémentale étant donné qu'une maturité des capacités existe aujourd'hui et qu'a permis à Mobilis de devenir le leader sur son marché.	Non, il est important de développer davantage ces capacités : partenariats stratégiques, renforcement des compétences par la formation, l'amélioration de la culture d'entreprise et la réduction de la résistance au changement.	Suffisantes, non, besoin d'adaptation, orientation, cadrage, ...etc.	Non, il faut développer plusieurs volets comme les partenariats, les alliances les recrutements d'experts et le développement des compétences par la formation. - L'amélioration de la culture de l'entreprise et la baisse de la résistance au changement.	-Il est nécessaire de développer plusieurs aspects tels que les partenariats, le renforcement des compétences par la formation, l'amélioration de la culture d'entreprise, la réduction de la résistance au changement et l'adaptation des capacités. (R1, R3, R4, R5)
III. Capacités d'innovation						
Encouragement à la créativité et l'innovation	Oui, Mobilis a récemment mis en place des initiatives pour favoriser la créativité et l'innovation, notamment en créant des	Beaucoup de défis et de challenges en termes d'innovation et de créativité d'offre et de services ont été levés par	Oui, Mobilis encourage la créativité et l'innovation parmi ses employés. L'entreprise met en place des initiatives telles que	-Oui, il y'a déjà un exercice de récompense pour les projets innovants (commission dédiée) -Oui, l'entreprise	Mobilis vient de lancer le volet innovation, l'accompagnement via incubateurs, les partenariats avec les	-Mobilis met en place des initiatives pour favoriser la créativité et l'innovation par le biais de la création d'espaces de coworking, la collaboration avec des incubateurs et des start-ups, et la récompense des

	espaces de coworking et en collaborant avec des incubateurs et des start-ups.	les employés d'ATM Mobilis, le mobile money ne sera s'un nouveau défi.	des programmes d'incubation, des espaces de collaboration pour favoriser la génération d'idées innovantes.	peut développer ce service	Startup qui est en début de chemin.	projets innovants. (R1, R3, R4)
Activités ou des espaces qui encouragent l'innovation	Oui, il y a une seule opportunité existante sous la forme d'une commission dédiée à ça.	L'instauration du prix de la meilleure innovation dans les différents domaines.	Des sessions de brainstorming et des compétitions internes pour stimuler la créativité des employés.	Comme cité, un prix pour le meilleur projet innovant, ça reste insuffisant, mais c'est une initiative dans ce sens	-Une seule opportunité qui existe via la création d'une commission dédiée -Les autres modes ne sont pas développés.	-Il existe une seule opportunité de favoriser l'innovation à travers la création d'une commission dédiée. (R1, R5) -La mise en place d'un prix pour récompenser la meilleure innovation est une initiative dans ce sens. (R2, R4) -Des sessions de brainstorming et des compétitions internes sont organisées pour stimuler la créativité des employés (R3).
IV. Capacités à saisir les opportunités						
Facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation	-Veille concurrentielle -Adaptation à la culture locale -Ressources humaines internationales -Partenariats locaux -Stratégie de marketing	- Compétences fondamentales -Ressources financières -Maîtrise technologique -Innovation et créativité en termes d'offres	- Planification financière - Compréhension approfondie des marchés cibles -Partenariats et alliances stratégiques -Gestion des risques -Flexibilité et agilité -Gestion des talents internationaux	-Statuts financier solide -Maturité de l'opérateur et la bonne gouvernance - Propositions de produits innovant et compétitifs - Connaissance de business en international	- L'innovation via le marketing et le SI. -Les partenariats avec les fournisseurs. - L'adaptation aux changements technologiques existants au niveau des pays africains.	-Mobilis doit développer une veille concurrentielle, s'adapter à la culture locale, établir des partenariats, avoir une stratégie de marketing efficace, posséder des compétences fondamentales et des ressources financières adéquates, maîtriser les technologies, favoriser l'innovation et la créativité, comprendre en profondeur les marchés cibles, gérer les risques, faire preuve de flexibilité et d'agilité, et gérer les talents internationaux. De plus, Mobilis doit avoir un statut financier solide, une maturité en termes de gouvernance, proposer des produits

						<p>innovants et compétitifs, et posséder une connaissance approfondie du business international. L'entreprise doit également favoriser l'innovation à travers le marketing et les systèmes d'information, établir des partenariats avec les fournisseurs et s'adapter aux changements technologiques dans les pays africains. (R1,R2,R3,R4,R5)</p>
--	--	--	--	--	--	--

ANNEXES B– Le guide d’entretien

Guide d’entretien

Bonjour, je m'appelle RAMDANI Ramy et je suis étudiant en master 2 management stratégique et système d’information à l’école nationale supérieure de management.

Je réalise un projet de fin d’études sur : « *le rôle des capacités stratégiques pour un positionnement concurrentiel durable pour Mobilis* ». Dans le cadre de ma recherche, je souhaite vous poser quelques questions sur votre expérience et votre perception sur le développement de l'entreprise. Vos réponses seront confidentielles et anonymes, et ne seront utilisées que pour les besoins de mon étude.

Le guide d'entretien est divisé en deux parties : la première porte sur l'avantage concurrentiel durable de Mobilis, et la deuxième sur les capacités stratégiques de l'entreprise.

Information sur l’interviewé

Nom : Prénom :

Poste actuel :

-En quelle année avez-vous commencé à travailler à MOBILIS ?

.....

-Depuis quand occupez-vous votre poste actuel ?

.....

Première partie : l'avantage concurrentiel durable de Mobilis

- 1- Selon vous, quelles sont les principales forces de Mobilis par rapport à ses concurrents locaux et internationaux ?
.....
- 2- Quelle position Mobilis occupe-t-elle dans le marché de la communication électronique ?
.....
- 3- Pensez-vous que cette situation est durable ? Comment peut-elle la maintenir ?
.....

Deuxième partie : les capacités stratégiques de Mobilis

I. Les ressources clés et les compétences distinctives :

- 4- Mobilis dispose-t-elle d'une démarche claire pour l'identification des capacités stratégiques ?
.....
- 5- Avez-vous réalisé une cartographie des capacités stratégiques de votre entreprise ?
.....
- 6- Quelles sont les capacités stratégiques nécessaires pour mener à bien un projet d'internationalisation ? (cad : développement , marketing, cloud, cyber sécurité et mobile money)
.....
- 7- Comment comptez-vous développer les capacités stratégiques manquantes ?
.....

II. Capacités d'adaptation :

8- Mobilis dispose-t-elle de capacités dynamiques tel que : (innovation continue, disposition d'expert en migration de données, expertise technique, connaissance du marché, connaissance des services financiers, marketing et communication, gestion de projet IT)

9- Selon vous, ces capacités sont-elles suffisantes pour s'adapter aux évolutions futures et rapide du marché et de permettre de réaliser la stratégie ciblée ?

III. Capacités d'innovation :

10- Selon vous, MOBILIS encourage-t-elle la créativité et l'innovation parmi ses employés ?

- Si oui ? vous voyez que Mobilis possède la capacité de développer le mobile money ?

11- Avez-vous des activités ou des espaces spéciaux qui encouragent l'innovation au sein de l'entreprise ?

Si oui, citez-moi quelques exemples.

Si la réponse est « non »

12- Qu'est-ce qui vous empêche de proposer des idées innovantes pour améliorer les processus et les produits/services de MOBILIS ?

IV. Capacités à saisir les opportunités :

13- Selon vous, quels sont les facteurs déterminants de la réussite d'une stratégie d'internationalisation ?
