**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de L’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce d’Alger**

**Mémoire de fin d’étude**

**Présenté en vue de l’obtention du diplôme de magistère en sciences commerciales et financières**

**Option : Marketing**

**Thème:**

# *Le rôle de l’innovation marketing dans le développement de l’avantage concurrentiel*

# *Etude* *comparative*

**Encadré par :**

Mer Rabah Kechad

Pr à l’Ecole Supérieure de Commerce d’Alger

**Présenté par:**

Melle Yazid Amina

## 

**L’année : 2010-2011**

**Remerciements**

*Ce travail n’aurait pas pu être fait par notre seule action. C’est pourquoi avant tout développement nous tenons à remercier :*

*Notre encadreur, Mer Rabah Kechad pour l’effort fourni, les conseils pédagogiques, sa pertinence et sa persévérance dans le suivi.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Mer Fayçal Medjahed, qui m’a apporté une aide précieuse.*

*Tout le personnel de Djezzy, en particulier Mer fayçal Ouyad et Mer Ryad Hamza Ahmed Smaalah, après desquels j’ai trouvé conseils, aides et encouragement.*

*Melle Fella Hamcha et Mer Mohamed Salah Daas de Mobilis et à Mer Ramdhan Djazairi de Nedjma pour l’aide qu’ils m’ont manifestées.*

*L’ensemble des mes enseignants de l’Ecole Supérieure de Commerce d’Alger.*

*À toutes personnes ayant contribué de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.*

**Dédicaces**

*Au nom du Dieu le Clément le tout Miséricordieux, qui m’a donné le courage de faire cette recherche.*

*Je dédie ce mémoire :*

*Aux deux personnes qui comptent le plus pour moi, ma mère et mon père qui m’ont aidé et soutenu durant toute ma vie, que dieu me les gardes.*

*À la mémoire de ma grand-mère Fatma, qui nous a quitté le 23Janvier2012 ;*

*À mon cher frère Mohamed, mes deux chères sœurs Radia et Nawel et leurs maris Mohamed et Mounir ;*

*À mes adorables neveux, Sohaib, Manel, Mariem, Wassim, Abd Elmouman et Walid, je leurs souhaite la joie et la réussite dans leurs vies ;*

*À mes chères tantes, cousins et cousines ;*

*À Omar qui m’a soutenu, encouragé et aidé moralement ;*

*À mes chères copines :Nassima, Farah, Manel, Hanene, Rahma, Yamina.*

*À tous mes amis, à mes amis de l’ESC et spécialement la promotion 2009 et la promotion magister 2011 ;*

*À mes voisins et voisines ;*

*À toutes les familles Yazid, Hamadi et Batatache ;*

*Que tous ceux qui m’ont aidé de prés ou de loin, trouvent ici l’expression de ma gratitude.*

***Sommaire***

|  |  |
| --- | --- |
| Liste des tableaux |  |
| Liste des figures et des graphes |  |
| Introduction générale |  |
| Chapitre 1: La stratégie et l’avantage concurrentiel……………………………….. | 2 |
|  |  |
| Section 1 : La stratégie et les stratégies concurrentielles………………………….. | 3 |
| Définitions de la stratégie …………………………………………………. | 3 |
| Les stratégies concurrentielles retenues par l’entreprise …………………. | 4 |
| Les stratégies fondées sur le temps……………………………………….. | 9 |
| Stratégie et innovation……………………………………………………… | 9 |
| La notion de la concurrence……………………………………………….. | 10 |
| La notion de rivalité élargie ……………………………………………….. | 11 |
|  |  |
| Section 2 : L’avantage concurrentiel…………………………………………… | 14 |
| Définition de l’avantage concurrentiel ……………………………………… | 14 |
| Les types de l’avantage concurrentiel…………………………………….. | 15 |
| L’Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel …………………… | 16 |
| La chaîne de valeur comme source d’avantage concurrentiel…………… | 17 |
| La puissance d’un avantage concurrentiel ……………………………….. | 20 |
| La compétitivité commerciale …………………………………………….. | 20 |
| L’avantage concurrentiel durable ………………………………………….. | 21 |
|  |  |
| Chapitre 2 : Le marketing des services et l’innovation marketing………………….. | 24 |
|  |  |
| Section 1 : La particularité des services………………………………………. | 26 |
| Définition…………………………………………………………………… | 26 |
| Les caractéristiques des services…………………………………………… | 27 |
| La particularité du marketing mix des services …………………………….. | 28 |
| Système de production de service « la servuction »………………………. | 31 |
| Le marketing dans les services ………………………………………………. | 32 |
| La différenciation dans les services | 33 |
|  |  |
| Section 2 : L’innovation marketing…………………………………………………. | 34 |
| Définition et types d’innovation…………………………………………… | 34 |
| Définition de l’innovation marketing……………………………………… | 37 |
| L’importance de l’innovation marketing …………………………………. | 38 |
| L’innovation dans le mix marketing………………………………………. | 39 |
| Les exigences de l’innovation marketing………………………………….. | 49 |
|  |  |
| Chapitre trois : Cas pratique………………………………………………………… | 55 |
|  |  |
| Section 1 : Présentation de Djezzy…………………………………………………... | 56 |
| Aperçue sur le marché Algérien de la téléphonie ………………………….. | 56 |
| Présentation de Djezzy……………………………………………………... | 59 |
| Les concurrents de Djezzy………………………………………………… | 69 |
|  |  |
| Section 2 : Analyses des données………………………………………………... | 72 |
| La méthodologie de l’étude pratique ……………………………………… | 72 |
| Présentation des entretiens…………………………………………………. | 73 |
| Analyse des entretiens …………………………………………………….. | 77 |
| Les offres et les innovations marketing des trois opérateurs……………… | 79 |
| Analyse des organigrammes ………………………………………………….. | 91 |
| L’analyse des évolutions de nombre d’abonnés et des parts de marché… | 94 |
|  |  |
| Conclusion générale…………………………………………………………………... | 101 |
| Bibliographie |  |
| Annexes |  |

**Liste des figures et des graphes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro | Libellé | Page |
| Figure N° 01 | Les stratégies génériques | 05 |
| Figure N°02 | Les facteurs affectant l’intensité de la concurrence | 12 |
| Figure N°03 | La chaine de valeur | 19 |
| Figure N°04 | Les éléments d’une prestation de service | 32 |
| Figure N°05 | Les trois formes du marketing dans les services | 33 |
| Figure N°06 | La matrice de l’innovation marketing | 48 |
| Figure N°07 | Organigramme du département marketing de Djezzy | 65 |
| Figure N°08 | Organigramme de Djezzy | 92 |
| Figure N°09 | Organigramme de WTA | 93 |
| Figure N°10 | Organigramme d’ATM Mobilis | 93 |
| Graphe N°1 | L’évolution de nombre d’abonnés de la téléphonie mobile en Algérie entre 2001 et 2010 | 95 |
| Graphe N°2 | L’évolution des parts de marché des trois opérateurs entre 2001 et 2010 | 95 |

**Liste des tableaux**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Numéro | Libellé | page |
| Tableau N°1 | Les offres prépayées des trois opérateurs | 80 |
| Tableau N°2 | Les offres hybrides des trois opérateurs | 81 |
| Tableau N°3 | Les offres post payé des trois opérateurs | 83 |
| Tableau N°4 | Les canaux de distribution et modes de payement | 84 |
| Tableau N°5 | Les services proposés par les opérateurs | 85 |
| Tableau N°6 | Les offres destinées aux entreprises | 86 |

***Introduction générale***

De nos jours, l’entreprise évolue dans un environnement qui connait de perpétuels changements, une concurrence rude, une évolution rapide du comportement du consommateur et un cycle de vie de produit qui se raccourci, ceci amène l’entrepris à se tourner vers l’innovation et le développement et ainsi offrir des produits et services adaptés au plus grand nombre possible de consommateurs dans le but de se démarquer des concurrents et d'acquérir et maintenir un ou plusieurs avantages concurrentiels.

L’innovation et le marketing sont deux sources qui permettent à l’entreprise d’atteindre ces buts. Selon Peter Drucker « L'entreprise a deux fonctions essentielles et uniquement ces deux là, le marketing et l'innovation. Le marketing et l'innovation produisent des résultats, le reste n'est que des coûts ». Alors une entreprise qui cesse d'innover dans ses produits, services et son marketing signe son arrêt de mort.

L’innovation et le marketing occupent une place majore dans les stratégies de développement des entreprises innovantes, elles leurs permettent de devenir de plus en plus compétitives soit à travers les innovations radicales qui peuvent créer des nouveaux marchés, comme Philips et Sony avec les disques compactes ou donner naissance à une nouvelle industrie, soit en améliorant continuellement dans leurs offre à travers les innovations minuscules qui permettent de prolonger le cycle de vie des produits et augmenter leurs parts de marché, leurs chiffre d’affaire et conserver leurs avantages concurrentiels le plus longtemps possible.

Le marketing est le lien entre l’entreprise et son environnement, il permet de découvrir les besoins latents des consommateurs et il joue un rôle moteur dans le processus de développement des produits et services innovants. Sa mission est de proposer et créer des offres spéciales et uniques pour mieux répondre à ces besoins, de devancer les concurrents et d’arrimer les nouvelles offres au marché, en réglant les éléments prévues à cet effet: le marketing-mix.

L’innovation touche les équipements, l’organisation et les activités marketing et commerciales de l’entreprise.

L’entreprise, qui s’intéresse seulement aux développements des produits techniques sans se soucier à sa stratégie marketing peut conduire ses produits à des échecs. 70 % des dépenses en Recherche & Développement conduisent à des échecs. Une part de ces échecs doit être imputée à une défaillance de la stratégie et du marketing.[[1]](#footnote-1)

Depuis la réforme économique libérale initiée en 1988, confirmée par la loi 90-10 du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit et renforcée par l’adoption du code des investissements en date du 13 octobre 1993, l’économie Algérienne est entrée dans sa phase de déréglementation en permettant aux entreprises Algériennes de fonctionner sur des bases concurrentielles.

Cette mouvance a conduit les entreprises Algériennes à adapter des nouveaux concepts dans la gestion pour relever les défis. Les premières conséquences de cette nouvelle politique déclenchent par la mise en place des pratiques marketing.

L’évolution future de l’économie Algérienne dépend de l’implication des entreprises Algériennes dans le processus d’innovation, de mieux appliquer le marketing et d’innover dans ce dernier.

Le domaine de la téléphonie mobile en Algérie a connue un bouleversement considérable ces dernières années après la mise en place de la loi 2000-03 du 5 Aout 2000 fixant les conditions générales de la poste et télécommunication.

L’ouverture de ce marché à la concurrence, a déclenché une guerre entre les trois concurrents : Mobilis, Djezzy et Nedjma, qui ne cessent pas de communiquer, d’innover dans le domaine de la technologie et le marketing afin de se démarquer, d’améliorer leur image et de développer et défendre leurs avantages concurrentiels.

***L’Objectif de l’étude :***

L’objectif central de cette présente étude est de comprendre la relation entre l’innovation marketing et l’avantage concurrentiel en montrant l’importance et le rôle jouer par l’innovation dans le développement et la préservation de l’avantage concurrentiel à partir de l’expérience des entreprises Algériennes.

***L’importance du sujet et justification du choix :***

Ils existent plusieurs raisons qui donnent à ce thème une grande importance :

Les raisons personnelles :

* La première raison est qu’à partir de notre étude universitaire et en vue de notre spécialité et aptitude à étudier les thèmes du marketing et spécialement ceux associé à l’innovation, nous voulons essayer de lier entre les deux activités et de connaitre les résultats liés à cela et l’importance de l’innovation marketing dans le développement de la l’avantage concurrentiel.
* La deuxième raison est relative au fait que ce genre de thème n’a jamais été traité en thèse de magistère à l’Ecole Supérieure de Commerce d’Alger.

Les raisons objective :

* La détection de la notion de l’innovation marketing et les effets positifs résultants de l’exercice de ce type d’innovation dans les entreprises Algériennes notamment dans le développement et la préservation des avantages concurrentiels.
* La mondialisation qui domine le monde exige l’étude de ce sujet en raison de son importance pour faire face à la concurrence mondiale et développer la compétitivité du pays.

***La problématique :***

Afin de mener à bien notre étude on s’est basé sur la problématique suivante :

***Comment l’entreprise peut-elle développer un avantage concurrentiel à travers l’innovation marketing ?***

***Les questions spécifiques:***

Pour répondre à cette problématique nous étions dans l’obligation de poser certaines questions secondaires, dont les réponses apporteront un éclairage sur les aspects du problème posé :

1. L’innovation marketing a-t-elle un réel impact sur l’avantage concurrentiel des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie ?
2. Est-ce-que le client est impliqué dans la démarche de l’innovation marketing de ces opérateurs ?
3. Quels sont les obstacles qui empêchent le développement de l’innovation marketing dans ce secteur de la téléphonie mobile ?

***Les Hypothèses* :**

Afin de donner suite à ces questions, il s’est avéré nécessaire d’émettre les hypothèses suivantes :

1. L’avantage concurrentiel s’améliore en lien avec la mise en place de l’innovation marketing.
2. L’implication des clients dans la démarche de l’innovation marketing influe positivement sur l’avantage concurrentiel de l’opérateur par rapport à ses concurrents
3. L’absence d’une politique d’innovation marketing chez les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie est un obstacle majeur qui entrave le développement de l’innovation marketing.

***Le cadre conceptuel de l’étude :***

Dans cette partie, nous allons présenter les concepts de base de notre étude, qui sont l’avantage concurrentiel et l’innovation marketing.

Plusieurs études ont abordé le thème de l'avantage concurrentiel, mais aucune d’elles n’a abordé une définition de cette dernière.

Lado, Boyd, Wright (1992), et Lado, Boyd, Hanlon (1997) suggèrent la définition suivante « L’avantage concurrentiel est l’ensemble des caractéristiques spécifiques du fonctionnement d’une compagnie qui se maintien sur un marché à un niveau de rentabilité élevé. »[[2]](#footnote-2)

M. Porter décrit l’avantage concurrentiel comme étant « la valeur qu’une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »[[3]](#footnote-3).

Le groupe Mercator définit l’avantage concurrentiel comme « une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d’une concurrence imparfaite et qui conduit à une rentabilité supérieure »[[4]](#footnote-4).

Cet avantage peut être développé à travers plusieurs sources internes et externes à l’entreprise. La maitrise des coûts, l’amélioration de la qualité, la maitrise de la technologie, l’innovation sont les principales sources.

Comme on a cité précédemment, Nous allons à travers cette investigation nous pencher sur l'obtention et la préservation de l'avantage concurrentiel a travers l'innovation marketing, qui a été définit comme :

« L’amélioration du mix des marchés cibles et la manière de mieux servir ces marchés» Johne (1999)

«  promouvoir le changement de la structure du marché et créer des opportunités de marché, Trouver et occuper de nouveaux marchés potentiels accompagnés du lancement de nouveaux produits pour satisfaire la demande. » Zhang (2006)

« L’amélioration du mix marketing, qui peut aider à résister aux défis d'opérer sous les conditions économiques actuelles »[[5]](#footnote-5)

« Une innovation qui touche aux attributs marketing du produit, à son prix, à son mode de distribution ou à la communication qui l’entoure. »[[6]](#footnote-6)

« La mise en œuvre d’une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d’un produit. »[[7]](#footnote-7) L’OCDE (2005)

À partir de l’ensemble des définitions de l’avantage concurrentiel et l’innovation marketing, nous retenant dans notre étude la définition suivante :

«  l’innovation marketing est l’amélioration du marketing mix de l’entreprise afin de se différencier de la concurrence, fidéliser les clients et créer de la valeur, c'est-à-dire développer et préserver un avantage concurrentiel qui peut porter sur le produit ou le service lui-même, les services qui accompagnent ou sur le prix, la communication ou la distribution. »

***Le cadre méthodologique de l'étude :***

* ***L’approche :***

Toute entreprise doit tenter d’acquérir une position de force qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents grâce à un élément distinctif qui doit être perçu par les clients et ainsi constituer un avantage concurrentiel pour l’entreprise.

Deux approches ont étudié l’avantage concurrentiel des entreprises.

La première est fondée sur les ressources et les compétences de l’entreprise. Selon cette approche, l’avantage concurrentiel est développé en interne par la maitrise des coûts.

La deuxième approche, est l’approche de l’économie industrielle qui accorde une grande importance à l’environnement externe. Selon cette approche, l’entreprise est considérée comme un ensemble d’activités et chaque activité peut être une source de différenciation pour l’entreprise et l’avantage concurrentiel est recherché par chaque activité.

Le marketing est une activité de base dans l'entreprise et représente une source potentielle d’avantage concurrentiel. Et l’innovation forme, quant à elle, une autre source de ce dernier.

A travers cette étude, nous allons étudier le développement de l’avantage concurrentiel des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie sous l’ongle marketing précisément l’innovation marketing qui est une source importante de l'avantage concurrentiel et qui permet à l'entreprise de mieux concevoir et mettre en application des méthodes et stratégies marketing différentes de celles des concurrents.

* ***Les méthodes et les techniques :***

A travers cette étude, nous allons faire une comparaison entre Djezzy et ses deux concurrents Wataniya Télécom Algérie et ATM Mobilis.

Le domaine de la téléphonie mobile en Algérie connait aujourd’hui une forte concurrence, et chacun des trois opérateurs : Djezzy, Nedjma et Mobilis, jour après jour, innovent dans la technologie et le marketing dans le but d’acquérir un avantage concurrentiel puissant et de se différencier des deux autres.

Et pour cela, nous allons étudier le marché de la téléphonie mobile Algérien à partir des données des enquêtes de l’Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

Nous allons ensuite analyser les donnés sur les offres innovées par chaque entreprise.

Nous avons choisi de conduire des entretiens avec les responsables marketing de chaque entreprise. Ces entretiens ont pour but de cerner et de comprendre la position concurrentielle, l’avantage concurrentiel, le processus, et le rythme de l’innovation marketing de chaque opérateur.

***Revue de littérature :***

En Algérie, peu d’études se sont focalisées sur le thème de l’innovation marketing, à notre connaissance, les plus pertinentes sont :

* l’étude élaborée par Mohamed Cherchem, intitulée «  L’innovation marketing dans les services. Cas des banques publiques Algériennes » ;

Une étude empirique qui a permet d’estimer l’innovation dans les banques publiques Algériennes, à travers une étude de terrain de type qualitative et quantitative auprès de six responsables régionaux des banques publiques Algériennes, ainsi que des clients de particuliers de chaque banque.

* Une étude réalisée en 2007 par Mohamed Slimane sous le thème « L'innovation marketing et son impact sur ​​l'amélioration de la performance des entreprises. Cas : la laiterie de Alhadna Msila ».

On trouve aussi d’autres études, réalisées dans certains pays arabes comme:

L’étude de Nadjiha Mohamed Tahar, intitulée « L’innovation dans le marketing-mix et son impact sur l’excellence marketing. Cas : société El Wissam des produits laitiers et alimentaires (Karbala) »

Notre travail est basé sur le choix de faire une comparaison car il n’y’aurait aucun résultat pertinent si l’étude porté sur une entreprise en négligeant ses concurrents.

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées, notre travail s’est fait en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous étudierons la stratégie, les stratégies concurrentielles et les fondements de l’avantage concurrentiel.

Le deuxième chapitre mettra en lumière, les concepts de base du marketing des services et de l’innovation marketing.

Et enfin, le troisième chapitre traitera l’étude de cas. À ce niveau, nous allons faire une présentation rapide du marché Algérien de la téléphonie mobile et de la structure de l’entreprise sujet de l’étude et de ses deux concurrents, en suite, nous allons analyser le développement de l’avantage concurrentiel à partir des données collectées à travers les entretiens, les données des entreprises et les données de l’Autorité de régulation des postes et des télécommunications.

***CHAPITRE I***

***La stratégie et l’avantage concurrentiel***

**Introduction :**

La concurrence intense qui caractérise le monde des affaires actuellement pousse chaque entreprise à établir une différence par rapport à ses concurrents et à créer plus de valeur au bénéfice des clients. En d’autre terme, l’entreprise doit développer et mettre en place une bonne stratégie qui lui permettra de bâtir et défendre un ou plusieurs avantages concurrentiels pour préserver et développer sa position sur le marché.

Dans ce premier chapitre, après avoir présenté les concepts de la stratégie et définir les stratégies concurrentielles retenues par l’entreprise et montrer l’importance de l’innovation pour la stratégie de l’entreprise dans la première section, nous exposons l’avantage concurrentiel de l’entreprise, ses types, les éléments qui le rend puissant et les conditions pour qu’il soit durable pour faire face à la concurrence, après l’avoir défini et définir la notion de la rivalité élargie.

**SECTION I : La stratégie et les stratégies concurrentielles**

Selon M. Porte, la stratégie est l’art de créer des avantages concurrentiels[[8]](#footnote-8)**.**

Pour devancer les concurrents et faire face au changement de l’environnement, l’entreprise doit mettre en œuvre une stratégie solide pour assurer sa survie et son développement.

Le mot stratégie a en effet une origine militaire, c’est dans le domaine de la guerre qu’il a tout d’abord été employé par les Grecs.[[9]](#footnote-9)

Dans le domaine du management, le concept prend en général une signification plus large, puis qu’il recouvre également la définition des buts et des objectifs par rapport auxquels on planifie l’emploi des ressources[[10]](#footnote-10) .

Et dans le domaine marketing, les adversaires d’une entreprise Sont ses concurrents directs ou indirects, dés lorsque, pour attendre ses propres adjectifs, l’entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents.[[11]](#footnote-11)

* 1. **Définitions de la stratégie :**

Plusieurs auteurs ont donnés des définitions à la notion de la stratégie, parmi elles :

P. Drucker a défini la stratégie comme « l’analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire, cela inclut l’inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu’elles devaient être »[[12]](#footnote-12)

« La stratégie est une règle pour prendre des décisions, déterminée pour l’étendue produit / marché, le vecteur de croissance, l’avantage concurrentiel et la synergie » (Ansoff)[[13]](#footnote-13)

Selon M. porter « Dans un univers concurrentiel, la stratégie est une combinaison des objectifs que s’efforce d’atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »[[14]](#footnote-14).

Chandler l’a définit comme « la détermination des buts à long terme, le choix des actions et l’allocation des ressources nécessaire à leurs atteinte »

Elle est «  l’ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquences, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »[[15]](#footnote-15)

A partir des différentes définitions de la stratégie on conclue que :

* La stratégie signifie la planification et l’application des politiques a partir des ressources de l’entreprise ;
* Elle permet de tracer le champ d’action de l’entreprise à long terme ;
* Elle est un ensemble de décisions pour faire face à la concurrence ;
* Le rôle de la stratégie est d’assurer l’avantage concurrentiel de l’entreprise.

**1.2 Les stratégies concurrentielles retenues par l’entreprise :**

Les stratégies concurrentielles sont «  les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ces concurrents dans un secteur donné »[[16]](#footnote-16)

Pour sa part, Porter pense que «  l'analyse de la concurrence conduit à plusieurs stratégies pour placer la firme dans la meilleure position pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur. »[[17]](#footnote-17)

Les stratégies concurrentielles ont pour objectif, en situation de libre concurrence, d’assurer à l’entreprise un Avantage compétitif durable sur l’ensemble de ses concurrents, dans un domaine d’activité particulier. [[18]](#footnote-18)

Stratégie concurrentielles ou générique de M .Porter constitue un bon point de départ pour la réflexion stratégique [[19]](#footnote-19)

Sur le plan concurrentiel, on distingue trois stratégies :

* Domination pour les coûts ;
* Différentiation ;
* Focalisation (consentration ou stratégie de niche).

**Figure** **N° 01 : Les stratégies génériques**

Avantage concurrentiel

Coûts moins élevés Différenciation

Cible large

Différenciation

Domination par les coûts

Champ Concurrentiel

Focalisation ou Concentration

Cible étroite

**Source** **:** S.Martin et J.P Vedrine, Marketing : les concepts clés, Edition d’Organisation, 4ème tirage, Paris, 1998, p175.

**1.2.1 Les stratégies de domination par les coûts :**

Cette stratégie consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d’offrir des prix inferieurs aux concurrents et d’obtenir aussi une forte part de marché. Une société qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement production et distribution physique ; le marketing est moins important.

Cette stratégie nécessite des investissements importants dans l’outil de production, voir une délocalisation de certaines activités et une politique commerciale agressive permettant d’obtenir rapop citent une position dominante sur le marché [[20]](#footnote-20)

Cette stratégie, a été adoptée par la compagnie aérienne Rynaie, L’eau de source cristallise et le distributeur IKEA qui propose le concept universelle de produits centré sur la domination globale des coûts sur l’ensemble de la chaine de valeur.

L’obtention des coûts bas est notamment possible par la conjonction de plusieurs éléments :[[21]](#footnote-21)

* les économies d’échelle : il ressort en effet que les coûts unitaires correspondants à une activité donnée diminuent au fur et à mesure sur la capacité de production et le volume d’affaire augmente. Les économies réalisées sont le résultat par le conséquent d’un étalement des frais fixes (recherche, conception, publicité) sur des séries plus longues et de la diminution du coût d’investissement par unité au fur et à mesure que la capacité totale augmente ;
* L’effet de taille : l’effet de taille permet à l’entreprise de disposer d’un pouvoir de négociation plus important vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs. Elle lui donne en particulier la possibilité d’obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents de taille plus modeste ;
* L’effet d’apprentissage : l’effet d’apprentissage conduit avant tout à l’amélioration de la productivité du travail. Au fur et à mesure qu’une tache se répète, le temps nécessaire à sa réalisation tend à diminuer, baissant ainsi le coût du travail. L’effet d’apprentissage est par conséquent fonction de l’expérience et du nombre de fois ou la tache est réalisée. La baisse des coûts provient par conséquent de la maitrise progressive des techniques, ce qui engendre des gains de productivité ;
* L’amélioration et la sophistication des produits et processus : Les coûts peuvent également diminuer par le remplacement progressif de la main d’œuvre par des moyens de production appropriés.

**1.2.2**  **Les stratégies de différenciations :**

La stratégie de différenciation implique que l’entreprise propose une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et d’éviter ainsi une concurrence fondée sur les coûts et les prix. La mise en place d’une stratégie de différenciation requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l’entreprise, notamment entre le service recherche et développement et le service marketing. L’entreprise doit être créatrice pour s’adapter à l’évolution de la demande et pour devancer ses concurrents.[[22]](#footnote-22)

Pour réussir une stratégie de différenciation, l’entreprise doit espérer satisfaire trois conditions. Les facteurs de différenciation doivent être significatifs, économiquement viable (demande suffisante) et défendables sur le long terme.

Ces éléments peuvent être de nature variée. C’est notamment le cas lorsque l’entreprise dispose : [[23]](#footnote-23)

* Une marque reconnue ;
* Une image d’une notoriété exceptionnelle (exemple : Ferrari ou chanel) ;
* D’une référence historique (exemple : Nivea)
* D’une position leadeur au sein d’un secteur (exemple : IBM)
* D’un avantage technologique réel (exemple : normes de sécurité très strictes développées par Volvo)
* D’innovation de produit forte (exemple : Sony)
* D’une originalité en matière de design et d’esthétique industrielle (exemple : Apple)
* De service rendue à la clientèle (exemple : Darty)
* D’un réseau de distribution spécifique (exemple : Kelton).

**1.2. 3 Les stratégies de focalisation sur une niche particulière :**

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voir unique, de manière à se créer une « niche » sur le marché. Certaine entreprises cherchent à éviter la compétition, en cherchant un créneau particulier sur lequel peu de concurrents sont présent. Il s’agit par conséquence d’évoluer dans un domaine où la concurrence est encore absente et sur lequel il est difficile de se développer en nombre.[[24]](#footnote-24)

La stratégie de concentration se justifie lorsque l’entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important.[[25]](#footnote-25)

Disposer d’une part de marché sur un créneau clairement identifié peut être extrêmement rentable car l’entreprise peut offrir une valeur importante aux clients moyennant un prix élevé, tout en réduisant ses coûts de production .En outre elle peut construire une culture d’entreprise forte.

En ayant étudié plusieurs centaines de divisions, le stratégique Planning Institute a montré que le retour sur investissement était en moyen de 27% sur les marchés étroits, contre 11% sur les plus gros pourquoi de tels résultats ? Le spécialiste connaît bien les attentes de ses clients et conçoit pour eux des produits spécifiques, susceptibles d’être achetés plus chère que les produits de masse.[[26]](#footnote-26)

Une niche pour être rentable et durable doit, dans l’idéal, posséder cinq caractéristiques :

* Etre d’une taille suffisante en terme de pouvoir d’achat ;
* Avoir un potentiel de croissance significatif ;
* Etre ignoré ou délaissé par les concurrents ;
* Correspondre aux compétences distinctives de l’entreprise ;
* Etre défendable en cas d’attaque.

Quelque soit la stratégie à adopter, l’entreprise doit assurer que les clients perçoivent ses avantages concurrentiels : la baisse de ses prix par rapport aux prix des concurrents et la différence qui caractérise ses offres.

* 1. **Les stratégies fondées sur le temps :**

A coté des stratégies concurrentielles‚ certains travaux ont mis en avant une stratégie‚ quelque peu différente‚ fondée sur le temps (stalk‚hout‚1990). Les stratégies fondées sur le temps procurent à la firme un avantage concurrentiel potentiel‚ si elle sait l’utiliser à bon escient, elles permettront à l’entreprise d’attaquer ses adversaires ‚non pas par une logique d’affrontement mais un effet de surprise pouvant déstabiliser les concurrents et les empêcher de réagir rapop citent.

Les stratégies concurrentielles fondées sur le temps répondent à trois principaux objectifs :[[27]](#footnote-27)

* Rendre les systèmes de création de valeur deux à trois fois plus flexibles et rapide que ceux des concurrents ;
* Positionner ‚auprès des clients les plus sensibles‚ les critères de variété et de rapidité‚ en veillant à en faire un argument commercial significatif ;
* Ne pas hésiter à surprendre la concurrence‚ afin de contre ses plans d’actions et de la rendre dans l’incapacité de réagir rapop citent compte tenue de l’effet de surprisse.

Le temps devient ainsi une arme stratégique qui doit permettre aux entreprises performantes de bâtir un avantage concurrentiel, en réduisant leurs temps de réponse dans le développement de nouveaux produits, la production, la distribution et le service. C’est le concept time-based compétition.

**1.4 Stratégie et innovation**

Les entreprises innovent non seulement pour satisfaire leurs clients mais pour imposer à leurs concurrents une pression et les inciter à la faute ou à l’abandon. L‘entreprise cherche par conséquent a innover pour déstabiliser (désorganiser) la concurrence et pour attirer de nouveaux clients. Mais encore faut-il cerner les conditions nécessaires pour que l’innovation devienne un vecteur de performance et de croissance pour l’entreprise. Une première option consiste à répondre à la demande sans cesse insatisfaite des clients. Il s’agit notamment de parvenir à reconnaître les besoins insatisfaits. Voir à les anticiper en vue de séduire puis de fidéliser la clientèle visée. L’innovation permet par ailleurs à l’entreprise de continuer à travailler sur l’amélioration de ses marges. En innovant elle peut réduire ses coûts de production et donc accroitre ses profits dans la mesure où ses concurrents innovent moins vite qu’elle. Elle peut en outre créer un différentiel de qualité ou de service dans les fonctionnalités de son offre‚ ce qui conduit d’une autre façon à l’amélioration de sa performance. L’innovation peut aussi répondre à une stratégie nettement plus offensive. Innover‚c’est en partie détruire les sources de profitabilité de ses concurrents. En innovant‚ une entreprise oblige les concurrents à compléter leurs ressources technologiques s’ils veulent rester dans la course‚ quitte à faire évoluer leur organisation et à réactualiser leurs connaissances et leurs manières de travailler. L’innovation réduit par conséquent le cycle de vie des offres et impose à la concurrence de réagir sur de nouvelles bases avec à la clé une augmentation des coûts.[[28]](#footnote-28)

**1.5 La notion de la concurrence:**

La concurrence est le lot quotidien de la vie de l’entreprise. Y échapper, constitue son objectif permanent. Parvenir à la dominer en développant un avantage concurrentiel déterminant représente l’état idéal. Dans tous les cas, la compréhension des mécanismes de la concurrence est un préalable essentiel.

Au sens large, est concurrent d’un produit tout autre produit que le client peut lui substituer en totalité ou en partie. En d’autres termes, l’ensemble des entreprises dont les produits ou services sont directement ou indirectement substituables à ceux de l’entreprise considérée.[[29]](#footnote-29)

C’est évop citment à la science économique que les premières notions et analyse de la concurrence ont fait leur apparition, à travers une description des différents types de marchés.

La concurrence représente « la situation dans laquelle se trouve une personne ou une entreprise par rapport à une ou plusieurs autres lorsque, tout en faisant des profits, elle peut rivaliser avec elles en offrant un service ou un produit au moins équivalent pour un prix au moins égal. Le mot « concurrence » s’applique aux activités de production, aux activités commerciales, comme aux services et mêmes lorsque ces activités ont un caractère civil »[[30]](#footnote-30), souligne Serge Braudo.

Selon l’encyclopédie de marketing « la concurrence est une situation économique provenant de la rivalité existant entre diverses entreprises dont l’offre est substituable. »[[31]](#footnote-31)

La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles qu’un acheteur peut envisager d’acquérir.[[32]](#footnote-32)

La concurrence est une situation économique qui se caractérise par la présence de plusieurs entreprises qui propose des produits et services similaires ou substituts au point que les clients ne font pas la différence entre les marques. Face à cette situation, l’entreprise doit chercher une solution pour se différencier.

**1.6 La notion de rivalité élargie :**

M. Porter a eu le mérite de proposer une vision globale de la situation concurrentielle d’une firme qui a, par la suite, été reprise par la quasi-totalité des auteurs. Elle illustre ce qu’il appelle « La concurrence élargie » et peut être résumée dans le schéma ci-après :

**Figure N°02 : Les facteurs affectant l’intensité de la concurrence**

ENTRANTS POTENTIELS

Concurrents du secteur

Rivalité entre les firmes existantes

FOURNISSEURS

CLIENTS

SUBSTITUTS

Source **:** M. Porter, « Choix stratégique et concurrence », Economica, Paris, 1982.

Cette notion s’appuie sur l’idée que la capacité d’une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché dépend, non seulement de la concurrence directe qu’elle y rencontre mais aussi d’autres facteurs tels que[[33]](#footnote-33) :

* **La menace de nouveaux entrants :**

Les concurrents potentiels qui peuvent entrer dans le marché peuvent s’avérer très menaçants donc il est impératif de créer ou de renforcer les barrières à l’entrée. L’importance de cette menace dépend justement de la hauteur des barrières et de la vigueur des réactions auxquelles l’entrant potentiel peut s’attendre. Voici quelques exemples de barrières :

* Les économies d’échelle;
* Les brevets ;
* La différenciation du produit;
* Les besoins en capitaux;
* Le coût de transfert.
* **La menace de produits de substitution :**

Ce sont des produits qui remplissent une fonction similaire aux produits de l’entreprise considérée mais avec une technologie différente.

* **Le pouvoir de négociation des clients :**

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité en contraignant l’entreprise à baisser ses prix surtout lorsque le pourcentage d’affaires est important avec celui-ci. De plus, les clients peuvent exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres.

* **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs vis-à-vis des clients vient du fait qu’ils ont la possibilité d’augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier.

**SETION II : L’avantage concurrentiel**

Toute entreprise doit chercher, selon ses moyens et ses objectifs des éléments qui lui permettront de faire face à la concurrence, d’accroitre sa part de marché et son bénéfice. Ces éléments sont appelés l’avantage concurrentiel, qui permettront à l’entreprise de devancer ses concurrents et mieux satisfaire les clients.

* 1. **Définitions de l’avantage concurrentiel :**

L’avantage concurrentiel représente des caractéristiques ou attributs détenus par un produit et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Or cette notion n’est pas réservée exclusivement au produit et peut être attribuée à l’enveloppe, c'est-à-dire les services connexes (service après vente, garantie, mise à niveau…)[[34]](#footnote-34).

Plusieurs études ont abordé le thème de l'avantage concurrentiel, mais ils n’ont pas donné une définition particulière à la notion de l’avantage concurrentiel. Lado, Boyd, Wright (1992), et Lado, Boyd, Hanlon (1997) suggèrent la définition suivante « L’avantage concurrentiel est l’ensemble des caractéristiques spécifiques du fonctionnement d’une compagnie qui se maintien sur un marché à un niveau de rentabilité élevé. »[[35]](#footnote-35)

M. Porter décrit l’avantage concurrentiel comme étant « la valeur qu’une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »[[36]](#footnote-36).

Le groupe Mercator définit l’avantage concurrentiel comme « une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d’une concurrence imparfaite et qui conduit à une rentabilité supérieure »[[37]](#footnote-37).

D’une manière générale on peut dire que l’avantage concurrentiel :

« Est un avantage qu’une entreprise peut créer par l’implantation d’une stratégie différente, qui n'est pas simultanément implantée par les concurrents et qui procure à l’entreprise une position dominante sur le marché. Cet avantage peut porter sur le produit ou le service lui-même, les services qui accompagnent où sur le mode de production, commercialisation, communication … »

**2.2 Les types de l’avantage concurrentiel :**

La supériorité relative d’un concurrent peut résulter d’une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. D’une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l’origine de l’avantage concurrentiel qu’ils procurent : l’avantage concurrentiel peut être interne ou externe.[[38]](#footnote-38)

* + 1. **L’avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :**

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu’il s’appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l’acheteur soit en diminuant ses coûts d’utilisation, soit en augmentant sa performance d’utilisation et qui permettent d’adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l’entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation. Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l’acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

**3.2.2 L’avantage concurrentiel interne basé sur le coût :**

Un avantage concurrentiel est « interne » lorsqu’il s’appuie sur une supériorité de l’entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d’administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire. Un avantage concurrentiel interne résulte d’une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l’entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel.

L’avantage concurrentiel peut être sauvegardé par plusieurs méthodes, par l’innovation, par la qualité des produits et services proposés ou par la maitrise des coûts.

**2.3 L’Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel :**

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel (Porter, 1996).[[39]](#footnote-39) Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché donné implique d’exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d’une manière plus performante. Cela signifie :

* être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
* être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
* être meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
* être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d’assistance.

Une amélioration continue de l’efficience opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au plan de l’efficience opérationnelle devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiées par le benchmarking (étalonnage). Les concurrents peuvent rapop citent imiter les techniques de gestion, les nouvelles technologies ainsi que les modes de relation avec les clients.

Par contraste, obtenir un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux types :

* Exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs ;
* Exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente, avec l’objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l’immédiat.

Ikea, le fabricant suédois de meubles, est un bon exemple de ce deuxième type d’avantage concurrentiel.

Dans la recherche d’un positionnement, il est important d’établir une distinction claire entre ces deux types d’avantage concurrentiel, le second étant plus soutenable à long terme que le premier.

**2.4 La chaîne de valeur comme source d’avantage concurrentiel :**

En 1982, M. Porter a développé le modèle de la chaîne de valeur.

La chaîne de valeur décompose l’entreprise en deux types d’activités : les activités principales qui créent directement de la valeur et les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner. L’analyse ne se limite pas à l’étude de chaque activité mais au lien qui les unies. En effet, c’est l’interdépendance de toutes ces activités qui crée (ou, au contraire, détruit) de la valeur et de la marge.[[40]](#footnote-40)

**2.4.1 Activités principales :**

Les activités principales servent à délivrer le produit ou service au client et sont directement impliquées dans la création de valeur.

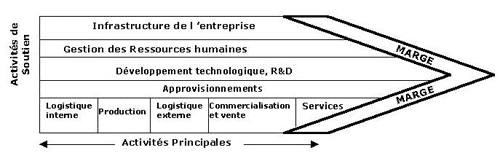
* **Logistique interne et externe**: Cela concerne le transport, la distribution, la réception, le stockage ou la manutention tant dans l’entreprise qu’à l’extérieur, chez le client. Exemple : Wall-Mart a réussi à devenir leader de la grande distribution en possédant une grande maîtrise au niveau logistique et une supply chain adaptée qui lui permet de délivrer plus rapop citent ses produits à un moindre coût par rapport à ses concurrents.
* **Production**: La maîtrise de la fabrication, de l’assemblage ou de l’emballage peut permettre à une entreprise de créer de la valeur pour son client. Exemple : Afin de garantir la qualité des produits finis, bénéficier d’un savoir-faire artisanal et du label « made in France », l’entreprise Louis Vuitton s’appuie sur six ateliers de production en France pour son activité maroquinerie et ne délègue pas à des sous-traitants externes.
* **Marketing et commercialisation**: La force de vente ou la publicité sont des moyens utilisés par les entreprises pour présenter leur offre aux consommateurs et construire une image de marque. Exemple : Grâce à la construction d’une très forte image de marque, Nike vend un T-shirt environ 20 euros alors qu’il coûte moins d’un dollar à produire et à transporter.
* **Service**: Afin de créer de la valeur, une entreprise peut s’appuyer sur son service après-vente (installation, réparation, formation, pièces détachées, suivi). Exemple : Avec un chiffre d’affaires de 790 millions d’euros en 2008, KPMG, premier cabinet français d’audit, d’expertise comptable et de conseil, accompagne notamment les petites entreprises et les professions libérales à chaque étape de leur développement, de la création à la transmission ou cession grâce à une gamme de services adaptés.

**2.4.2 Activités de soutien :**

Les activités de soutien permettent aux activités principales de fonctionner de manière efficace et efficiente.

* **Approvisionnement**: L’achat de certains actifs dont les matières premières sont source de création de valeur pour une entreprise. Exemple : Tropicana a dû une année stopper la production de son jus d’orange sanguine car la qualité des fruits proposés par les producteurs n’était pas jugée satisfaisante.
* **Recherche et développement**: La technologie, à travers la conception et le développement de nouveaux produits permet à l’entreprise d’être toujours innovante. Exemple : Selon Jean-Paul Agon, directeur général de L’Oréal : « Depuis un siècle, le succès de L’Oréal repose sur cinq principes fondamentaux dont la quête permanente de l’innovation et de la qualité. » L’Oréal dépose ainsi chaque année des centaines de brevets (628 en 2008).
* **Gestion des ressources humaines**: Le recrutement, la formation, la rémunération ou la progression des individus dans l’entreprise peuvent générer de la valeur. Exemple : Afin de valoriser sa culture d’innovation, Google a mis en place des pratiques favorisant l’émergence de nouvelles idées au sein de l’entreprise, comme le 20 % time off (une journée de temps libre par semaine pour travailler sur un projet personnel). Par ailleurs, afin de dénicher les meilleurs talents, les recruteurs représentaient 7 % des effectifs, taux record pour le secteur en 2005.
* **Infrastructures**: Ce sont les systèmes de gestion de la qualité, de traitement de l’information, de planification, de contrôle. Exemple : L’introduction de progiciel, comme l’Enterprise Resource Planning (ERP), a permis à une entreprise comme Les Salaisons du Val d’Allier, entreprise auvergnate leader et spécialisée dans le saucisson, d’avoir un suivi en temps réel des stocks, d’optimiser le calcul des coûts de revient, d’améliorer son système de traçabilité et, ainsi, d’améliorer sa compétitivité en ayant un modèle de production plus performant.

**Figure N°03 : La chaine de valeur**



Source : M. Porte, l’avantage concurrentiel, interéditions, Paris, 1996, P37.

L’objectif est d’identifier les facteurs d’unicité dans chaque activité, c’est-à-dire les variables et/ou les actions que l’entreprise peut contrôler pour offrir quelque chose d’unique qui la différencie de ses concurrents et qui constitue une valeur pour l’acheteur. L’intérêt du modèle de la chaîne de valeurs est de mettre en évidence que presque toutes les activités créatrices de valeurs sont une source potentielle de caractéristiques uniques et, donc, que la recherche d’un avantage concurrentiel incombe à chaque fonction dans l’organisation et non pas à la seule fonction marketing. D’où l’importance de l’orientation-marché comme philosophie de gestion.[[41]](#footnote-41)

**2.5 La puissance d’un avantage concurrentiel :**

Nous pouvons définir la puissance d’un avantage concurrentiel par la combinaison de sa pertinence, de sa réalité, de son étendue et de sa solidité dans le temps :[[42]](#footnote-42)

* Pertinent : Il est valorisé par le consommateur ;
* Réel : Il repose sur des compétences réelles et pas sur la seule manipulation du consommateur ;
* Significatif : Votre prestation est nettement supérieure à celle des concurrents ;
* Durable : Il est couteux à imiter en investissement et en temps nécessaire.
  1. **La compétitivité commerciale :**

L’objectif de l’analyse de la compétitivité est d’assurer que l’entreprise est bien positionnée à la fois sur ses produits ainsi dans sa capacité à les promouvoir et les distribuer. Au-delà des similarités stratégiques, il s’agit de bien cerner les différences spécifiques en termes de clientèle visée, de mix-marketing et de structures de distribution. L’analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale. Elle renvoie à la capacité de l’entreprise à générer concrètement du chiffre d’affaires et à défendre durablement ses avantages concurrentiels.

De nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs promettent d’apprécier la compétitivité commerciale d’une entreprise .Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères : [[43]](#footnote-43)

* La politique de produit ;
* La politique de prix ;
* La politique de la force de vente ;
* La politique de la distribution ;
* La politique de la communication.

L’étude de la politique produit est au cœur d’une analyse sur la compétitivité, dans la mesure où elle est définit en partie de métiers et activités de l’entreprise et certains de ses avantages concurrentiels.

L’analyse de la politique prix doit se faire en relation avec le type de la stratégie concurrentielle retenue .Les implications pour l’entreprise seront naturellement différentes, si elle opte pour une stratégie de domination par les coûts ou si elle choisit la différenciation.

L’analyse de la compétitivité en matière de distribution et de vente est essentielle. Il s’agit en effet de s’interroger sur la capacité de l’entreprise à vendre auprès de ses clients finaux et assurer « la mise à disposition »  des produits ou services. Elle concerne également l’étude des rapports de force entre l’entreprise et les autres acteurs du processus de distribution .Ces acteurs peuvent en effet avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l’entreprise, voire par fois sur sa survie. Sur ce point, la maitrise d’un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur.

Enfin, l’analyse de la compétition dans le domaine de la communication peut servir à mesurer les liens de dépendance entre l’entreprise et les consommateurs et permet une meilleure valorisation de l’image « corporate » de l’entreprise.

**2.7 L’avantage concurrentiel durable :**

La solidité de la position concurrentielle repose sur la pérennité de l’avantage acquis par l’entreprise, une position ne sera parfaitement solide que si l’avantage sur lequel elle repose est durable et défendable.[[44]](#footnote-44)

Dans son article « firme resources and sustained compétitive advantage », J. Barney définit l’avantage concurrentiel durable. Pour lui on ne peut pas définir comme un avantage compétitif qui perdurerait sur une longue période, car ce qui fait qu’un avantage compétitif est durable est avant tout sa non-duplicabilité par les concurrents. Il affirme qu’une entreprise a un avantage compétitif durable lorsqu’elle opte pour une stratégie de création de valeur qui n’est pas exploitée par ses concurrents et que ses concurrents actuels ou potentiels sont incapables d’imiter les effets de cette stratégie.

Pour bénéficier d’un avantage concurrentiel durable, Barney énumère ces quatre conditions cumulatives :[[45]](#footnote-45)

* Les ressources sur lesquelles se base cet avantage doivent être de valeur. Si elles n’apportent aucune plus-value alors elles ne pourront pas être source d’avantage concurrentiel ;
* Elles doivent être rares ;
* Il faut qu’elles soient non imitables.
* Il n’existe pas de substitut pour cette ressource, qui soit de valeur, non rare ou imitable.

**Conclusion**

Pour assurer sa survie et devancer ses concurrents, l’entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide découlant de sa stratégie.

L’avantage concurrentiel peut être le résultat de la maîtrise de la technologie, la maîtrise des coûts, de la qualité des offres de l’entreprise ou par l’application d’un marketing efficace qui permettra d’adapter les offres de l’entreprise aux besoins présents et futures des clients en innovant et proposant des produits et services qui offrent plus de valeur pour les clients.

***CHAPITRE II***

***Le marketing des services et l’innovation marketing***

**Introduction**

Les entreprises ont eu tendance à adopter et appliquer le concept marketing à cause de plusieurs facteurs tel que l’augmentation du volume de la production, l’intensification de la concurrence, le comportement du consommateur qui évolue rapop citent… Tout cela rend la fonction marketing une fonction essentielle dans l’entreprise, elle identifie aussi les besoins lattents des consommateurs et cherche à les satisfaire mieux que les concurrents.

Pour arriver à cet objectif, l’entreprise doit se différencier de la concurrence à travers la mise en place de l’innovation marketing qui est devenue un impératif pour les entreprises et une source importante pour assurer sa performance en proposant des offres différentes à celles des concurrents, satisfaire les clients et développer son avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre, nous allons exposer le marketing des services comme type spécifique de marketing appliqué dans les entreprises des services. En suite, nous allons pencher sur la notion de l’innovation marketing, montrer son importance et exposer l’innovation dans chaque variable du marketing-mix et ses exigences après avoir aborder la notion de l’innovation et ses principaux types.

**SECTION I : La particularité des services**

Malgré le fait que les fondements du marketing soient valables pour toute entreprise, leur application comporte des particularités selon les secteurs d’activités.

À l’origine, le marketing s’est développé et construit autour de produits matériels (grande consommation, biens industriels…). Ce n’est que depuis peu que l’on commence à se pencher sur les spécificités du marketing des services. [[46]](#footnote-46)

La part des services dans la consommation est devenue de plus en plus considérable et le consommateur est de plus en plus demandeur de services, soit en les accompagnant d’un bien, soit de façon autonome. C’est pourquoi, on a vu se développer : le marketing des services et l’importance des services dans le mix-marketing d’un produit, en accompagnement de celui-ci.[[47]](#footnote-47)

* 1. **Définition des services :**

Avant de parler du marketing des services et ses spécificités, nous allons d’abord commencer par la définition de la notion de service.

Plusieurs définitions ont été suggérées par différents auteurs, nous en proposons les suivantes׃

Philip Kotler définit le service comme « Une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non à un produit physique. »[[48]](#footnote-48)

Pour Christopher Lovelock, Jocken Wirtz et Denis Lapert «  Le service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service. »[[49]](#footnote-49)

Eric Langeard et Pierre Eiglier, enfin, présente le service comme «  Une résultante de l’interaction entre trois éléments de base׃ le client, les supports physiques et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client. »[[50]](#footnote-50)

A travers ces trois définitions différentes mais complémentaires, nous retiendrons que le service est un produit intangible, peut être accompagné ou non à un produit physique. Il est le résultat de l’interaction entre les supports physiques, le personnel en contact et les clients et qui apporte une certaine satisfaction à celui qui le consomme.

**1.2 Les caractéristiques des services ׃**

Les services présentent quatre caractéristiques majeures influençant l’élaboration des actions marketing qui leur sont destinées.[[51]](#footnote-51)

**a) L’intangibilité** ׃

Les services sont intangibles, on ne peut les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter.

La notion d’intangibilité recouvre en réalité deux dimension : une dimension physique et une dimension mentale.

Pour réduire son incertitude, l’acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu’il voit : les locaux, le personnel, l’équipement, l’information, les logos et les prix.

La mission du prestataire de service est donc de favoriser la confiance du client « en accroissant la tangibilité du service ».

**b) l’indivisibilité׃**

Un service est fabriqué en même temps qu’il est consommé. On ne peut, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer, puis commercialiser en autant d’actions séparées. Si le service comporte une prestation humaine, la personne incarnée fait partie intégrante du service.

**c) La variabilité׃**

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Un repas préparé par un grand chef de cuisine sera peut être plus réussi que s’il le confie à l’un de ses assistants. Même dans le premier cas, la qualité du repas variera selon l’humeur et l’inspiration du chef.

Les entreprises de service peuvent améliorer le contrôle de qualité de plusieurs manières.

* Investir dans un personnel qualifié et lui faire suivre des formations afin d’harmoniser le niveau de service rendu ;
* Codifier le processus de prestation et les étapes qui le composent ;
* Mesurer la satisfaction des clients.

**d) La périssabilité׃**

Les services ne se stockent pas. Toute place non vendue dans un avion ou un théâtre est perdue à jamais. La périssabilité d’un service n’est pas problématique si la demande est stable. Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l’ampleur des prestations à fournir.

* 1. **La particularité du marketing mix du service :**

P. Kotler définit le mix marketing comme «  l’ensemble des outils dont l’entreprise dispose pour atteindre ses objectifs du marche cible »[[52]](#footnote-52)

Dans les stratégies de produit, le marketing mix se compose de quatre éléments de base : le produit, le prix, la promotion et la place. Le marketing mix des services fait intervenir trois autres éléments associé à la réalisation du service : l’environnement physique, le processus et les acteurs.

* **Le produit** (processus) : la politique de produit consiste à déterminer la typologie du service en fonction de l’implication du client et du personnel de

l’entreprise dans le processus de production de service. C’est à ce stade que nous déterminons les étapes majeures de la servuction.[[53]](#footnote-53)

L’offre est composée du service de base qui présente la raison principale pour laquelle le client achète le service et des services périphériques .Par exemple : l’achat d’une puce de l’operateur X pour communiquer.

Les services périphériques quant a eux améliorent le produit de base et rendent plus facile tout en rehaussant sa valeur.[[54]](#footnote-54)

* **Le prix** (valeur d’usage) : la politique de prix définit le prix du service sur la base des trois critères :
* Le prix doit couvrir tous les coûts du service ;
* Il ne doit pas dépasser la limite supérieure du prix qui présente la valeur du service aux yeux des clients ;
* Le prix doit tenir compte de ceux pratiqués par la concurrence.
* **La promotion** (tangibilisation) : la politique de promotion est très importante avant et au moment de la prestation. Il faut présenter les choses en termes de valeur d’usage pour le client. Il est important d’utiliser des visuels et de présenter une information actualisée. Il faut encourager le phénomène du bouche à oreille de la part des clients et avoir une communication interne performante pour motivé le personnel.[[55]](#footnote-55) La communication est essentiellement de nature éducationnelle, particulièrement pour les nouveaux clients. Les entreprises peuvent avoir à informer leurs clients des bénéfices du service, ou et quand l’obtenir, et être effectuée par des personnes, comme des représentants ou des commerciaux, ou encore a l’aide des medias.[[56]](#footnote-56)
* **La place** (distribution) : la politique de distribution est fondamentale pour les services. En effet, un vendeur de service se doit d’être crédible.

La livraison des éléments du service aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d’exécution, que de méthode et moyens employés. La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux selon la nature du service offert. La rapidité d’exécution et la commodité du lieu et du moment de livraison pour le client deviennent des éléments très importants du marketing-mix.[[57]](#footnote-57)

* **L’environnement physique** : Il représente les composantes matériels du magasin (exemple: vitrine, organisation des rayons etc.), du service (ex: Rapport Annuel pour un expert-comptable; relève de compte, la carte SIM d’un opérateur de téléphonie mobile, ou carte bancaire pour une banque), ou identifiant le personnel, qui fait partie intégrante de la production pour un service (ex: uniforme ou tenue du personnel).

Ainsi, l’apparence des immeubles, du paysage des véhicules, des ameublements, des équipements, du personnel, des documentations et autres imprimés, et tout élément visible montrant le niveau de qualité des services d’une entreprise et ayant un impact profond sur les perceptions des clients, d’ou la nécessité d’y apporter le plus grand soin.[[58]](#footnote-58)

* **Le processus :** Le fait de créer et de délivrer les éléments du produit aux clients nécessite l’établissement de processus (méthode et séquence d’action dans la réalisation du service) effectifs. Mal définis, lents, bureaucratique et inefficace dans leur mise en place, ils ennuient les clients et rendront difficile la réalisation du travail, ce qui entrainera une baisse de productivité et un accroissement des risques d’échec.
* **Les acteurs :** Beaucoup de services se délivrent grâce au recours et à la compétence du personnel en contact avec le banquier, l’enseignant, l’opérateur téléphonique, etc. La nature, l’intensité, le déroulement, le ton, le rythme, la gestuelle et l’attitude du personnel en contact influencent fortement la perception des consommateurs et la qualité du service rendu.les entreprises de service doivent déployer des efforts considérables en recrutement, formation et motivation des employés.[[59]](#footnote-59)

**1.4 System de production de service « la servuction » :**

La particularité du service ne se limite pas aux caractéristiques citées auparavant, mais aussi à son system de production : la servuction

La notion de servuction désigne « le processus de fabrication du service».[[60]](#footnote-60)

La servuction est aussi«  l’organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service »[[61]](#footnote-61) .

La production d’un service au plus six éléments qui sont[[62]](#footnote-62) :

* Le client ;
* Le service proprement dit ;
* Le support physique : instruments nécessaires au service, environnement matériel dans lequel se déroule le service ;
* Le personnel en contact : les personnes employées en contact avec le client ;
* Les systèmes d’organisation interne : fonction de management et aussi approvisionnements, nettoyage, entretien du matériel et manutention ;
* Les autres clients qui se trouvent au même temps dans l’entreprise de service.

La figure N° 04 montre les relations entre ces éléments.

**Figure N°04** : **Les éléments d’une prestation de service**

ENTREPRISE DE SERVICE

environne-

ment

physique système

D’organisation

personnel

Invisible visible

**SERVICE X**

**CLIENT A**

**AUTRES SERVICES**

**CLIENT B**

Publicité

Facturation /encaissement

Contrats commerciaux

Bouche à oreille

Etudes de marché

Interactions directes

Interactions indirectes

**Source :** P**.** Kotler et B. Dubois, op.cit, p490.

**1.5 Le marketing dans les services :**

Le marketing des services exige trois types de marketing : externe, interne et interactif.[[63]](#footnote-63)

Le marketing externe décrit le travail classique de préparation du mix-marketing.

Le marketing interne signifie que l’entreprise doit former l’ensemble de son personnel dans l’optique de la satisfaction du client. Il ne suffit pas donc de créer un département marketing spécifique, il faut "mobiliser l’ensemble de l’entreprise à la pratique du marketing".

Le marketing interactif souligne que la qualité perçue du service est étroitement liée à l’interaction acheteur /vendeur. Le client ne juge pas seulement la qualité technique du service (l’opération a-t-elle réussi ?)Mais également sa qualité fonctionnelle (le chirurgien inspirait-il confiance ?).

**Figure N°5: Les trois formes du marketing dans les services**

Entreprise

Marketing interne Marketing externe

Personnel clients

Marketing interactif

Source : Kotler et Bernard Dubois, op.cit, p474.

**1.6 La différenciation dans les services :**

Face à une guerre de prix toujours plus intensive, les sociétés de services se plaignent souvent de la difficulté qu’elles ont à différencier leurs offres par rapport à celles de la concurrence. Si les clients ne font pas la distinction entre deux prestataires, c’est en fonction de prix qu’ils finissent par trancher.[[64]](#footnote-64)

* **La différenciation par l’innovation :**

Pour bien différencier la prestation et l’offre, l’entreprise de service peut ajouter des innovations au service rendu. Dans cette optique, certaines compagnies aériennes proposent désormais des services de secrétariats en vol, et les chambre d’hôtels d’une prise permettent l’accès à Internet.

* **La différenciation par l’image :**

Une deuxième approche consiste à se différencier par l’image, et une forte identité d’image soutenue par un logo très reconnaissable.

**SECTION II : L’innovation marketing**

L’entreprise moderne exerce dans un environnement concurrentiel, et pour rassurer sa pérennité, elle doit faire face aux défis de cet environnement et aller vers le changement et le renouvellement continu.

Pour assurer sa survie elle est dans l’obligation de développer un ou plusieurs avantages concurrentiels qui lui permet de développer et préserver sa part de marché, augmenter les ventes et le bénéfice, fidéliser et attirer des nouveaux clients.

L'innovation marketing est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage concurrentiel. Elle permet à l’entreprise de se différencier de ses concurrents et de mettre sur le marché des produits et services de valeur pour mieux satisfaire les clients.

**2.1 Définition et types de l’innovation :**

C’est Schumpeter qui a introduit le concept de l’innovation dans l’analyse économique.

Selon sa théorie, l'innovation est «faire des choses différemment dans le domaine de la vie économique »[[65]](#footnote-65)

Il l’a défini aussi comme « la recombinaison des facteurs de production qui permet de proposer soit un usage différent des ressources précédemment utilisées soit une modification substantielle des éléments à combiner pour offrir un produit ou un service »[[66]](#footnote-66).

L’Organisation de Coopération et de Développement Economique a défini l’innovation comme « la mise en œuvre d’un produit (bien ou service) ou d’un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d’une nouvelle méthode de commercialisation ou d’une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l’entreprise, l’organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »[[67]](#footnote-67)

L’innovation est donc «  la mise sur le marché d’un produit ou service nouveau ou significativement amélioré, l’introduction d’une nouvelle méthode de production, de gestion ou de commercialisation qui permet à l’entreprise de se différencier de ses concurrents »

Les innovations peuvent être classées de multiples manières, selon la perception du marché, selon leur degré de changement ou leur domaine d’application :

* **Classification selon la perception du marché**

Selon Robertson[[68]](#footnote-68), l’innovation est distinguée aux trois catégories principales :

* **Les innovations de continuité** : correspondent à un degré d’innovation limité : il s’agit de nouvelles références consistant en la modification de produits existants.
* **Les innovations de semi-continuité** : correspondent à des produits perçu comme novateurs par le marché mais s’inscrivant dans les normes de consommation actuelles.
* **Les innovations de discontinuité** : émettent en cause les repères des acheteurs et modifient radicalement les comportements de consommation.
* **Classification selon l’intensité de changement :**

Selon le degré de nouveauté, on trouve :

* **L’innovation de rupture :** L’innovation radicale, ou innovation de rupture est le résultat de la mise en œuvre d’une technologie nouvelle ou d’une découverte, de la mise en évidence d’une nouvelle matière ou d’une combinaison franchement originale. Une innovation de rupture crée un changement marquant, une véritable mutation dans les usages.[[69]](#footnote-69)

Elle est fondée sur des méthodes d’ingénierie et des principes scientifiques nouveaux, qui proposent conjointement un accroissement significatif des bénéfices offerts au consommateur[[70]](#footnote-70).

Elle se caractérise par la création de produits ou de processus nouveaux[[71]](#footnote-71).

* **L’innovation incrémentale :** L’innovation incrémentale, ou innovation relative, est le résultat de l’amélioration d’un produit, d’un service, d’un procédé ou d’un transfert de technologie d’une application à une autre. Ce type d’innovation est la plus courante, elle concerne 90% des innovations qui se produisent[[72]](#footnote-72).
* **Classification selon le domaine d’application :**

L’innovation n’est pas exclusivement liée aux produits de l’entreprise, mais également à ses procédés et équipements, à son organisation et à ses activités marketing et commerciales. Chacune de ces formes d’innovation répond à des besoins spécifiques.[[73]](#footnote-73)

* **L**’**innovation de produit :** Correspond à l’introduction d’un bien service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l’usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
* **L**’**innovation de procédé :** Est la mise en œuvre d’une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
* **L**’**innovation marketing :** Est la mise en œuvre d’une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d’un produit.
* **L’innovation d’organisation :** Est la mise en œuvre d’une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l’organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

L’entreprise qui n’innove pas dans tous les niveaux limite son cycle de vie à celui des produits et services qu’elle propose. L’innovation donne à l’entreprise un monopole temporaire, lui permettant de devancer ses concurrents, de se développer et satisfaire et fidéliser ses clients.

**2.2 Définition de l’innovation marketing :**

Lorsqu’on dit innovation, cela ne signifie pas seulement les innovations technologiques mais il existe aussi des innovations d’ordre immatériel, comme les innovations marketing. Par exemple, la société BIG, fournie un bon exemple de l’innovation développée à trois niveaux : le produit, la fabrication et la distribution.

Il ya beaucoup de recherches sur les différents types d'innovation. L'innovation marketing est un type d'innovation qui n'a pas été souvent étudié avant.[[74]](#footnote-74)

Dans la littérature marketing, l’innovation marketing est considérée comme une innovation incrémentale.[[75]](#footnote-75)

La recherche en innovation marketing a commencé dans les années 1980, mais l'accent était mise surtout sur ses aspects pratiques et ne forme pas un système théorique standard. [[76]](#footnote-76)

Johne (1999) pense que l'innovation marketing est « l’amélioration du mix des marchés cibles et la manière de mieux servir ces marchés. »

En 2005, les expert de l’OCDE ont considéré l’innovation marketing comme les innovations portantes sur le marketing mix dans le but de gagner et /ou fidéliser les clients.[[77]](#footnote-77) Ils l’ont définie comme « la mise en œuvre d’une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d’un produit. »[[78]](#footnote-78)

Zhang (2006) défini l'innovation marketing comme «  promouvoir le changement de la structure du marché et créer des opportunités de marché, Trouver et occuper de nouveaux marchés potentiels accompagnés du lancement de nouveaux produits pour satisfaire la demande. »

Elle est aussi définit comme « une innovation qui touche aux attributs marketing du produit, à son prix, à son mode de distribution ou à la communication qui l’entoure. »[[79]](#footnote-79)

À partir de l’ensemble des définitions de l’innovation marketing, nous retenant la suivante :

«  l’innovation marketing est l’amélioration du marketing mix de l’entreprise afin de se différencier de la concurrence, fidéliser les clients, développer des nouveaux marchés et faire face aux défis de l’environnement. »

* 1. **L’importance de l’innovation marketing :**

Le nombre élève et croissant des nouveaux produits commercialisés chaque année s’explique par l’importance de l’innovation pour les entreprises.[[80]](#footnote-80)

L’innovation marketing est importante non seulement pour l’entreprise innovatrice, mais aussi pour les consommateurs et toute la société.

L’innovation marketing permet à l’entreprises de faire face à la concurrence, de se différencier par rapport à ses concurrents, d’améliorer l’image et la réputation de l’entreprise. Elle conduit à l’augmentation du chiffre d’affaires, de la part de marché, des ventes et du bénéfice, attirer et fidéliser les clients en proposant des offres nouvelles et performantes et d’acquérir un ou plusieurs avantages concurrentiels. L’innovation marketing a permis à plusieurs entreprises comme P&G et Johnson & Johnson de tirer plusieurs bénéfices et devancer leurs concurrents.

Pour les clients, l’innovation marketing permet de satisfaire des besoins et désires insatisfaits, satisfaire les besoins plus efficacement, réduire les coûts d’acquisition des produits ou des services ou créer des besoins qui n’existaient pas. Comme par exemple le walkman, une innovation de SONY, qui permet aux gens d’écouter la musique partout. Avec cette innovation, SONY a créé un besoin qui n’existait pas avant.

Les bénéfices qu’apporte l’innovation marketing aux entreprises et aux clients se reflètent sur la société en générale. Elle permet d’améliorer le niveau de vie, le produit national, la compétitivité du pays.[[81]](#footnote-81)

**2.4 L’innovation dans le mix marketing :**

**2.4.1 L’innovation marketing de produit :**

L’entreprise qui veut assurer sa pérennité doit innover dans ses offres. Le produit est le lien entre l'entreprise et le consommateur et le cœur de la stratégie marketing. Alors l’entreprise doit régulièrement fournir de nouveaux produits et services adaptés aux besoins et aux désirs des consommateurs pour faire face aux concurrents qui ne cessent pas d’innover ou d’imiter. General Electric à inventer la brosse à dent électrique mais dans la période de deux ans, 50 concurrents ont développé des brosses à dent électrique. Certains d’entre eux ont pu devancer General Electric. L’innovation dans le domaine du marketing est de grande importance dans sa capacité à lancer de nouveaux produits pour mieux satisfaire les besoins et désirs que les concurrents.

Lorsque les spécialistes du marketing parlent du produit dans le marketing-mix, ils ne désignent pas seulement ses caractéristiques techniques mais aussi le nom du produit, l’emballage[[82]](#footnote-82) , et le design (la conception) du produit :

* **Le développement des produits nouveaux :**

Selon les caractéristiques des produits et services, l’entreprise a le choix entre l’abandon, l’adaptation, l’extension de la gamme ou de développer des nouveaux produits et services.[[83]](#footnote-83)

Lambin (1986) décrit le processus d’innovation à l’intérieur d’une entreprise comme un enchainement séquentiel d’étapes allant de la recherche d’idée des nouveaux produits à la commercialisation des produits nouveaux.

1. **La découverte d’idées nouvelles:**

Les idées des nouveaux produits ne viennent pas toutes seules, les sources des nouvelles idées peuvent être internes ou externes à l’entreprise.

Les principales sources d’idées peuvent être :[[84]](#footnote-84)

* Le service de recherche et développement ;
* Les services d’études et recherches marketing ;
* La force de vente ;
* Les cadres et employés de l’entreprise ;
* Le service réclamation ou le service consommateur ;
* Les produits des concurrents ;
* les groupements professionnels ;
* les revues commerciales ;
* les foires, salons, expositions… ;
* Cabinet d’experts-conseils ;
* Universités et collèges ;
* Organismes et laboratoires de recherche fédéraux ;
* Organismes et laboratoires de recherche provinciaux ;
* les clients d’un produit qui peuvent le modifier après l’utilisation ou proposent des produits nouveaux ;
* les méthodes de créativités (Le brainstorming, les matrices de découverte, etc.) ;

1. **Le filtrage des idées :**

L’objectif ici est d’éliminer les idées de produits nouveaux peu attractifs ou tous simplement incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l’entreprise. On entre donc dans une phase d’évaluation, ce qui suppose l’existence de critères de choix.

Le but du filtrage n’est pas de procéder à des analyses fines, mais d’identifier par une analyse rapide, interne et peu coûteuse les projets qui méritent une étude plus approfondie et d’éliminer ceux qui ne sont manifestement pas exploitables par l’entreprise. Il ne s’agit donc pas encore d’étude de faisabilité, mais tout au plus d’une évaluation préliminaire.[[85]](#footnote-85)

1. **Le développement du concept de produit :**

À ce stade du processus de développement d’une innovation, on quitte le domaine des idées pour aborder celui du concept de produit. Il s’agit de concrétiser les idées de produit qui ont survécu aux évaluations préliminaires. Un concept de produit peut se définir comme suit :

« Une description, de préférence écrite de la promesse qu’apporte le nouveau produit et de ses caractéristiques physiques et perceptuelles pour un groupe particulier d’utilisateurs. »[[86]](#footnote-86)

Dans cette étape, l’élaboration des concepts doit être faite: Une idée de produits peut donner lieu à plusieurs concepts. Il s’agit de répondre à la question par qui ? Comment et pourquoi le produit sera-t-il utilisé ? Et les tester par la suite. Ici l’objectif est l’exploitation de l’idée et la développer d’avantage et de mesurer son acceptabilité par le marché. [[87]](#footnote-87)

Le principe des tests de concept consiste à présenter l’idée de produit nouveau à un échantillon d’acheteurs potentiels et leurs demander :[[88]](#footnote-88)

* Si l’idée leurs parait intéressante ;
* Quels sont les principaux avantages et inconvénients qu’ils y voient ;
* S’ils pensent qu’ils achèteraient le nouveau produit au cas où il sera lancé au prix X ;
* Dans l’affirmative : pour quels usages, à quelles occasions et la place de quels autre produits ils le consommeraient ou l’utiliseraient.

1. **l’élaboration de la stratégie marketing :**

Après les différents tests, vient la décision de lancer. Le responsable des nouveaux produits doit déterminer la stratégie de lancement qu’il juge la plus appropriée.

L’identification de la stratégie marketing comporte trois étapes :[[89]](#footnote-89)

* Dans la première, on spécifie : la taille, la structure et le comportement de la cible, le positionnement et les objectifs du chiffre d’affaire, la part de marché et le bénéfice pour les deux ou trois premières années ;
* Dans la seconde phase, on précise le marketing-mix et le budget marketing pour la première année ;
* Enfin, la dernière phase consiste à identifier les objectifs de chiffre d’affaire et de bénéfice ainsi que l’évolution de la stratégie marketing.

1. **l’analyse économique :**

Après la définition des grandes lignes de la stratégie de lancement, le responsable de nouveau produit étudie de façon approfondie l’attrait commercial et financier de l’opération. L’analyse économiquevise à prévoir les ventes, les coûts et les bénéfices futurs du produits et déterminé si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l’entreprise.

1. **L’élaboration du produit :**

Les concepts de produits qui ont franchi le stade de l’analyse économique sont ensuite transmis au département de Recherche et Développement qui vont élaborer un prototype.

Une fois le prototype élaboré, il faut analyser ses qualités intrinsèques et son degré d’acceptation par le consommateur : on commence par réaliser des tests techniques pour évaluer la performance intrinsèque du prototype en laboratoire, puis on va faire essayer le produit par des utilisateurs appartenant à la cible pour voir comment ils le perçoivent.

1. **Les marchés-tests :**

Après avoir définit le plan de lancement, on peut souhaiter le tester.

Un marché test est un lancement réel ou simulé, sur une zone ou une période restreinte, afin de comprendre comment les consommateurs et les distributeurs réagissent au nouveau produit, et ainsi de mieux percevoir les ventes. Le lancement peut être réalisé dans des conditions expérimentales (marché-test simulé), ou des conditions réelles mais sur une zone limitée (marché-test fondé sur des panels ou lancement dans une zone limitée).

1. **La mise en œuvre du lancement :**

A l’issue des marchés tests, l’entreprise dispose de suffisamment d’informations pour décider du sort du nouveau produit. Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes et fait appel à quatre questions :

* Quand ? la première décision concerne la date du lancement. Si le produit remplace un produit existant, il faut attendre que les stocks s’épuisent. Si la demande est très saisonnière, il est opportun de le commercialiser avant la haute saison.
* La date d’entrée sur le marché doit tenir compte des hypothèses faite sur la concurrence. Si une entreprise est sur le point de lancer un nouveau produit, et apprend que sont concurrent est dans une situation similaire, elle peut choisir entre : le lancer tout de suite, le lancer en parallèle ou le lancer plus tard.
* Où ? il faut aussi décider si on lance le produit sur un seul, sur le marché national ou directement sur le marché international.
* Auprès de qui ? il faut aussi identifier la cible du nouveau produit.
* Comment ? il faut choisir la tactique de lancement. On doit répartir le budget entre les différents éléments du marketing-mix et planifier la séquence des événements.
* **Le nom du produit :**

L’innovation en la matière est notamment liée au nombre très important de marques déposées réduisant la gamme des possibilités. On a ainsi vu fleurir de plus en plus de noms sans signification particulière (Yahoo!, Twingo, …). Mais les choix en la matière sont avant tout destinés à accompagner le positionnement d’un produit innovant, soit en désignant la catégorie qu’il crée comme le Walkman, soit en soulignant les traits saillants de son positionnement comme Renault Espace. Une combinaison d’innovations sur les noms eux-mêmes et d’accompagnement d’un positionnement décalé peut être trouvée dans la marque de cosmétiques pour hommes Nickel avec des noms des produits comme Lendemains de Fête pour une crème pour le visage.

* **Le conditionnement:**

Lui aussi peut à la fois souligner le caractère innovant du produit et/ou être innovant en lui-même. Ces innovations ont généralement pour but d’augmenter la facilité d’utilisation, les possibilités de conservation ou tout simplement de permettre au consommateur de remarquer le produit parmi ses concurrents. Ces innovations peuvent également avoir pour but d’augmenter la protection du produit et de son utilisateur.

Comme exemple d’innovation marketing dans le domaine du conditionnement, on peut citer l’adoption d’une conception entièrement nouvelle pour un flacon de lait pour le corps, destinée à donner au produit un aspect original et à attirer une nouvelle clientèle.[[90]](#footnote-90)

On peut citer aussi l’exemple du packaging innovant de Freedent, la boite de chewing-gum Freedent, avec laquelle l’entreprise a réussi a augmenté sa part de marché en 2006 de 2.32% et dépasser sonpremier concurrent Hollywood.[[91]](#footnote-91)

* **Le design :**

Le design d’un produit recouvre au moins trois dimensions : [[92]](#footnote-92)

* la dimension esthétique pure : on peut tout simplement désirer être entouré de beaux objets. Le designer Raymond Loewy, considéré comme le créateur de l’esthétique industrielle ne l’avait-il pas résumé en une phrase dès la fin des années vingt : « La laideur se vend mal » ;
* l’ergonomie : le design influence aussi la commodité d’organisation en « humanisant» la technologie, pour reprendre un terme utilisé par l’ICSID ;
* la qualité perçue: résultat de l’ensemble.

Le design attire l’attention des consommateurs et peut d’ailleurs avoir un effet sur la perception du design des produits concurrents : le lancement d’un produit au design innovant aura souvent pour conséquence de rendre obsolète celui des produits existants. Il influencera aussi la perception des autres attributs du produit. Un produit, en fonction de son esthétique, va être perçu comme plus ou moins durable, sophistiqué, facile à utiliser, prestigieux et être classé dans telle ou telle catégorie. Enfin, il influence notre qualité de vie en procurant un plaisir sensoriel. Bien souvent un objet à l’esthétique appréciée sera mieux mis en valeur et le consommateur pourra même en prendre soin davantage.

Les changements de conception du produit renvoient à des changements de forme et d’aspect qui ne modifient pas les caractéristiques fonctionnelles ou d’utilisation du produit[[93]](#footnote-93).

L'objectif de ces innovations marketing est de donner aux produits une apparence distinctive et/ou le présenté à un nouveau segment de marché.[[94]](#footnote-94)

Notons enfin que l’innovation en matière de design peut également concerner les services. Comme par exemple Mac Donald qui a changé l’architecture en fonction de la clientèle (individus seuls cherchant à se restaurer rapop citent, familles, etc.).

* + 1. **L’innovation en matière de prix :**

Le prix est la seule variable qui dégage des ressources ou bénéfices et joue un rôle important dans la décision d'achat, il peu être une motivation ou un frein.

L'entreprise lors de la fixation du prix de ses produits et services doit prendre en considération plusieurs facteurs comme: la stratégie et les objectifs généraux à atteindre, Le positionnement du produit vis-à-vis de ceux de la concurrence et des attentes du marché, les stratégies concurrentielles du marché, l’objectif de volumes à atteindre et le niveau de profit souhaité.[[95]](#footnote-95)

L’innovation commerciale peut aussi porter sur la manière de faire payer le client, autrement dit le prix.[[96]](#footnote-96)

Les innovations en matière de prix impliquent l’utilisation de nouvelles stratégies de tarification pour commercialiser les biens ou les services de la firme. Comme exemple, on peut citer l’introduction d’une nouvelle méthode permettant aux clients de choisir les caractéristiques du produit qu’ils recherchent sur le site Web de la firme, puis de voir le prix correspondant à ce qu’ils ont spécifié. Les nouvelles méthodes de tarification dont le seul objectif est de moduler les prix par segment de clientèle ne sont pas considérées comme des innovations.[[97]](#footnote-97)

Le prix sociologique, la tarification par les coupons et les prix promotionnels, à condition qu'elles soient accompagnées par des promotions, sont des innovations marketing en matière de prix.

L’entreprise Mr Coffee s’est rendue célèbre par son innovation marketing. Dans la boite, le client trouve une carte qui peut l’envoyer à l’adresse mentionnée et bénéficier d’un remboursement d’une partie du prix payé.

**2.4.3 L’innovation en matière de communication :**

L’innovation marketing en matière de communication reste toujours un domaine attractif pour l’innovation.

L’innovation en matière de communication consiste à mettre en œuvre une stratégie de communication différente de celle pratiquée dans le secteur dans lequel évoluent l’entreprise[[98]](#footnote-98) et l’utilisation de nouveaux concepts pour promouvoir les biens ou les services d’une firme.[[99]](#footnote-99)

Cette communication décalée peut servir à :

* Renforcer le caractère innovant du produit ou service vendu ;
* Assurer une cohérence globale du marketing-mix ;
* Aussi être mise au service de la vente de produits ordinaires en eux-mêmes (à l’image des pulls Benetton, qui n’avaient rien de très original, mais dont l’image était appuyée par des campagnes de communication à fort impact).

L’innovation peut porter sur :

* la stratégie de diffusionet en particulier le support [[100]](#footnote-100): par exemple, la première utilisation d’un média ou d’une technique sensiblement différents – comme le placement d’un produit dans des films ou des programmes de télévision[[101]](#footnote-101) comme le prototype du téléphone mobile Nokia 6600 qui avait été utilisé dans le film « Cellular » en 2004, juste avant son lancement. On a aussi vu beaucoup se développer au cours des dernières années des stratégies de « teasing » visant à créer un intérêt, voir un engouement pour un produit avant même son lancement. Internet est alors souvent utilisé pour créer un effet de bouche-à-oreille à grande échelle. LG a ainsi su créer un mystère autour du lancement futur de « Scarlet Slim » que beaucoup avaient anticipé comme étant une nouvelle série télévisée et qui était en réalité un téléviseur à écran plat ;
* sur le message[[102]](#footnote-102) : le message est alors décalé sur le fond ou sur la forme. L’un des exemples récents les plus marquants de publicité décalée sur la forme est la campagne de Dove utilisant douze femmes aux formes ordinaires au lieu des mannequins occupant en général ce type de rôle.

**2.4.4 L’innovation en matière de distribution**:

L'innovation en matière de placement de produits concerne avant tout la mise en place de nouveaux circuits de distribution. C'est à dire les méthodes nouvelles utilisées pour vendre des biens et des services à des clients et non les méthodes logistiques (transport, entreposage et manutention de produits) ayant essentiellement trait à l’efficience[[103]](#footnote-103). Comme par exemple Dell qui a remplacé les magasins classiques par internet.

L’innovation en matière de distribution consiste aussi à distribuer un produit dans un lieu où il n’est habituellement pas présent, soit pour des raisons de coût, soit pour le positionner de manière différente des concurrents. La vente par Internet a constitué l’une des évolutions majeures de la dernière décennie. Ce média donnant un accès direct à des clients a aussi été l’occasion de mettre en œuvre un autre type de stratégie en matière de distribution, consistant à se passer de distributeur. La vente directen’est évop citment pas née avec Internet mais ce dernier a permis l’essor de cette formule dans des secteurs où elle était assez peu développée (voyages, informatique…)[[104]](#footnote-104). On peu citer aussi comme exemple, l’introduction d’un réseau de franchisage, de la vente directe ou de la vente au détail avec clause d’exclusivité, et la concession de licence sur un produit. L’innovation dans le placement des produits peut également impliquer l’utilisation de nouveaux concepts pour la présentation de ces produits. Citons, par exemple, les magasins d’exposition de meubles dont la conception est réorganisée par thème, ce qui permet aux clients de voir les produits « en situation »

L’innovation marketing peut porter sur le produit ou le service seul, sur un ou toutes les variables du marketing mix. On peut montrer ça a partir de la matrice suivante :

**Figure N° 06 : La matrice de l’innovation marketing**

Le marketing mix mis en œuvre

Nouveau Ancien

|  |  |
| --- | --- |
| **Innovation de produit pure** | **Innovation produits liés aux innovations marketing** |
| **Absence d’innovation** | **L’innovation dans le marketing mix** |

Nouveau

Le produit ou

service

Ancien

Source : Vlachaki Efi, op.cit, P08.

Rekettye (2003) a développé une matrice afin de représenter la relation entre le marketing et les innovations de produits. Quatre combinaisons peuvent émerger de cette interaction :[[105]](#footnote-105)

* L'innovation de produit pure signifie le lancement de nouveaux produits sur le marché en utilisant des techniques marketing déjà utilisées. L'innovation de produit pure peut être réussie en particulier dans le cas des innovations de produits discontinus.
* L’innovation produit liée aux innovations marketing : Lors du lancement du produit nouveau, le rôle du marketing devient de plus en plus compliqué et les méthodes et techniques marketing utilisées auparavant avec d’autres produits n’assurent pas le succès des produits et services innovants. L’entreprise qui veut assurer le succès doit chercher toujours des méthodes et techniques marketing innovantes pour assurer sa réussite.
* L’innovation marketing mix pure : C’est le résultat de la R&D au sein du programme marketing. Elle peut être une innovation dans une seule variable du marketing mix comme par exemple le changement significatif dans un canal de distribution pour un ou tous les produits de l’entreprise, ou innover dans tout le marketing mix de l’entreprise et l’appliquer sur les différents produits et services de l’entreprise.
* Absence d’innovation : est le cas ou l’entreprise garde le même produit sans le modifier ou introduire des innovations dans son marketing mix.

Pour assurer le succès des produits et services nouveaux l’entreprise doit développer un marketing mix qui renforce sa position et son image sur le marché et ajoute de la valeur aux clients.

**2.5 Les exigences de l’innovation marketing :**

L'adoption et la mise en œuvre de l'innovation marketing dans l'entreprise n'est pas facile, il existe un certain nombre d’exigences qui doivent être respectées dans l'organisation. Ces exigences peuvent être divisées en: [[106]](#footnote-106)

* + 1. **Les exigences managériales ou administratives** **:**

Ces exigences dépendent du mode d’organisation et les caractéristiques de l'organisation. Les plus importantes exigences managériales sont :

* **La conviction des responsables de l’entreprise :**

L’application de l’innovation marketing exige que les hautes responsables de l’entreprise soient convaincus de la nécessité et l'importance des innovations dans le domaine marketing pour atteindre leurs objectifs et assurer le succès. Cette conviction est nécessaire pour créer un environnement favorable pour le développement de l'innovation marketing au sein de l'organisation.

* **La coordination et l'intégration entre les services chargés des activités d’innovation:**

L'innovation n'est pas la responsabilité du marketing ou du département de recherche  
et développement seulement, mais aussi la responsabilité de tous les départements de l’entreprise et il doit y avoir une coordination entre ces départements.

**2.5.2 Les exigences liées aux informations :**

L’innovation marketing exige essentiellement :

* **la mise en place d’un système de sécurité :**

Cela signifie qu'il doit y avoir un mécanisme dans l'organisation ou un système de sécurité pour maintenir la confidentialité des informations sur les innovations marketing en particulier dans les premières étapes de développement de ces innovations.

L’entreprise doit travailler à sécuriser et à protéger les renseignements relatifs aux innovations marketing de fuite ou de vol par les concurrents et limiter l’accès à telles informations à un nombre étroit d’employés, et de travailler à créer une forte loyauté à l’entreprise.

* **Disponibilité des feed-back :**

La disponibilité des informations concernant les innovations misent sur le marché permettent à l’entreprise de mesurer les résultats de ses innovations marketing, les contrôler et les exploiter pour les améliorer ou développer de nouvelles idées.

* **Le** **système d'information marketing :**

L'existence d'un système d'information marketing est importante pour l’innovation marketing.

Le système d'information marketing fournit toutes les informations relatives au marketing pour faciliter la prise de décision par les responsables. Il assure aussi le suivi de la concurrence en offrant des informations sur leurs points de forces et de faiblesses et même leurs projets d’innovation grâce au système d’intelligence marketing.

**2.5.3 Les exigences relatives à la gestion du personnel du marketing :**

* **La capacité d'innovation comme une exigence pour le recrutement:**

En plus de l’exigence du niveau académique et la formation en marketing, la capacité de l’innovationdevrait être considérée comme critère important et nécessaire pour le recrutement des marketeurs.

* **Un système de motivation efficace qui encourage l'innovation:**

L'existence d'un système efficace de motivation est une exigence importante pour le développement de l'innovation dans le domaine marketing en offrant des rémunérations et des récompenses matérielles ou morales pour les gens qui proposent des nouvelles idées. La présence d’un telle système pousse et insiste les travailleurs à proposer des idées innovantes, créer une atmosphère de concurrence entre les travailleurs et contribuer à augmenter le rythme de l'innovation au sein de l'entreprise. A titre d’exemple, Henkel récompense chaque année les employés qui donnent les plus bonne idées.

**2.5.4** **Exigences relatives à la faisabilité et l'évaluation des innovations marketing:**

Les innovations nécessitent des investissements importante et prévoie un degré de risque élevé dans de nombreuses situations. Avant de se lancer dans un projet d’innovation, l’entreprise doit avant tout élaborer une étude de faisabilité. Ces études donnent une idée sur l’avenir de l’innovation et permet de minimiser les pertes liées à l’échec de ces innovations.

L’entreprise doit aussi suivre et contrôler régulièrement ses innovations mise sur le marché. Cela permettra de prendre les décisions concernant le maintien, l’amélioration ou le retrait de l’innovation.

Pour mesurer l’efficacité des innovations marketing misent sur le marché, l’entreprise peut utiliser les critères suivants :

* Le changement de degré de satisfaction des clients ;
* L’augmentation du chiffre d’affaires, de nombres d’abonnés, du revenu et de la part de marché,
* L’amélioration de l’image de l’entreprise.

**2.5.5** **Autres exigences :**

* L’entreprise ne doitpas se concentrer sur l'innovation dans un domaine particulier de marketing ou d'un élément particulier du marketing-mix et négliger les autres. Pour assurer le succès, elle doit innover dans tous les domaines du marketing.
* **Prévoir la résistance à l'innovation marketing :**

La résistance peut provenir de l’intérieur de l’entreprise ou de l'extérieur (consommateurs, fournisseurs, distributeurs ...). En général les causes de la résistance à l'innovation sont liées à l'incertitude entourant l'innovation et la peur de perdre les propres intérêts de la part du personnel et des distributeurs.

La résistance des clients peut être le résultat du manque de réactivité à la nouveauté, de leurs attitudes positives ou à la fidélité envers les offres et pratiques marketing. Et quelle que soit la source, le degré ou la cause de résistance, l’entreprise doit trouver la méthode appropriée pour y faire face.

**Conclusion**

L’innovation marketing nécessite que les entreprises investissent constamment dans la recherche et développement pour développer leurs offres afin de proposer des avantages importants aux consommateurs et satisfaire leurs besoins et désirs, mais aussi dans la mise en place des activités et des pratiques marketing nouvelles, modernes et loin de la tradition et ainsi devancer ses concurrents dans le domaine marketing.

***CHAPITRE III***

***L’étude de cas***

**Introduction**

Depuis l’ouverture du marché de la téléphonie mobile en Algérie et l’arrivé des nouveaux concurrents ce marché a connu une évolution rapide et jour après jour les opérateurs innovent et proposent des produits et services nouveaux.

Djezzy est rentré sur le marché Algérien en 2001 avec des innovations importantes et il continu à innover afin d’atteindre ses objectifs.

Ce dernier chapitre s’articule autour de deux sections. La première va traiter la description de Djezzy après avoir parler du marché de la téléphonie mobile d’une façon globale et rapide, et la deuxième sera consacrée à la vérification et à la mesure du rôle de l’innovation marketing dans l’acquisition et la préservation de l’avantage concurrentiel.

**SECTION I : Présentation de Djezzy**

Dans cette section nous allons présenter l’entreprise sujette de l’étude et ses concurrents ; mais avant, nous allons faire une présentation rapide du marché Algérien de la téléphonie mobile.

**1.1 Aperçue sur le marché Algérien de la téléphonie mobile :**

Les services de la téléphonie mobile sont disponibles en Algérie depuis la mise en service d’un réseau cellulaire analogique NMT en 1991 et par la suite le réseau GSM[[107]](#footnote-107) a été quand à lui, mis en service en 1997. Les services de téléphonie mobile ont été fournit par Thuraya, qui fournit des communications GMPCS[[108]](#footnote-108) dans le monde entier.

Depuis la nouvelle stratégie d’ouverture des marchés des télécommunication promulguée par la loi 2000-03 du 5 Août 2000 fixant les conditions générales de la poste et télécommunication, la téléphonie mobile a connue un bouleversement considérable.

En 2001 et en 2004, deux acteurs s’ajoutent à l’opérateur historique et publique Algérie Telecom. Ce sont successivement l’opérateur Egyptien OTA et l’opérateur Koweitien Wataniya, qui ont tous deux remportés les appels d’offres lancés par l’Etat.

Dans ce contexte, une Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications a été crée, qui est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et qui veille au respect de la réglementation et garantit le libre jeu de la concurrence sur le marche des télécommunications.

Les principales missions de cette autorité consistent à : [[109]](#footnote-109)

* Veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur le marche des télécommunications ;
* Octroyer les autorisations d'exploitation ;
* Se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion ;
* Veiller à fournir le partage d'infrastructures de télécommunications;
* Arbitrer les litiges qui opposent les operateurs entre eux ou avec les utilisateurs.
* L’ARPT est consultée par le ministre chargé de la Poste et des Télécommunications pour préparer tout projet de texte réglementaire relatif aux secteurs de la poste et des télécommunications et préparer les cahiers des charges.
* L’ARPT donne aussi son avis sur toutes les questions relatives à la poste et télécommunications, la fixation des tarifs maximum du service universel de la poste et des télécommunications et les stratégies de développement du secteur.

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance ces dernières années, la pénétration du marché est passée de 0,06% en 2001 à 90,30% en 2010.

Le chiffre d'affaires du secteur de la téléphonie mobile en Algérie est à forte croissance. Il a enregistré de 222 milliards de DA pour l’année 2010 contre 14 milliards de DA en 2002.

La contribution du secteur de téléphonie mobile au PIB a connu une hausse entre 2002 et 2010, elle est passée de 0.31% à 1.84% en 2010.[[110]](#footnote-110)

Ce dynamisme dans la téléphonie mobile est expliqué par l’ouverture du marché à la concurrence ce qui a rendu les services de la téléphonie mobile disponible au consommateur Algérien.

Les services de la téléphonie mobile sont proposés dans plusieurs canaux de distribution. Les tarifs de communication ont connu une baisse importante depuis 2004 avec l’arrivé du troisième concurrents, ce qui a poussé les opérateurs à se lancer dans une compagne compétitive des prix qui a eu un impact sur les tarifs :

* Les tarifs d’accès ont diminué considérablement, en passant de 17 750 DA à 500 DA pour les offres prépayées « type budget moyen », pour les offres « petit budget » de 2500 DA à entre 250 à 500 DA et les tarifs d’accès aux post-payés ont passé de 22 000 DA à moins de 5000 DA[[111]](#footnote-111) ;
* La diminution des tarifs de type on net et off net et des communications vers l’international ;
* La proposition de plusieurs formules de tarification (tarification par seconde après la première minute, par palier de 30 secondes…)
* La gratuité de certains services.

Le nombre d’abonnés aux réseaux fixes et mobiles avait atteint les 35,7 millions en 2010. La téléphonie mobile enregistre la plus grande part avec 32,78 millions d’abonnés alors que le réseau de téléphonie fixe n’en compte que 2,923 millions.

A l’instar de ce qui est constaté à travers le monde, la téléphonie mobile continue de se substituer à la téléphonie fixe, le rapport du mobile/fixe est passée de 1270% en 2009 à 1122% en 2010 c'est-à-dire qu’en face de chaque abonné fixe correspondent 12 abonnés mobiles. Et en termes de part de marché, la téléphonie mobile représente 92% du parc téléphonique national contrairement au fixe qui ne représente que 8% seulement.[[112]](#footnote-112)

Cet écart est dû au nombre important des services que la téléphonie mobile offre aux consommateurs contrairement à la téléphonie fixe qui quand à elle offre moins de services.

Le revenu engendré par abonné sur un réseau mobile, a baissé de 8,76% en passant de 619,3 DA/mois en 2009 à 565 DA/mois en 2010. Le marché de la téléphonie mobile est arrivé à son niveau de maturation, ce qui a produit une stagnation des revenus générés par ce marché.

Les opérateurs ont participés à la création et le développement de dizaine de milliers d’emplois. L’année 2009 enregistre environ 9280 emplois dans le segment de la téléphonie mobile avec un taux d’accroissement de 7%. Notant que l’emploi total induit par l’exploitation de la téléphonie mobile est beaucoup plus important.

En matière d’équipements installés sur le territoire national, le nombre de BTS[[113]](#footnote-113) a teint les 15685 , le nombre de BSC[[114]](#footnote-114) a atteint 471 et le nombre de MSC[[115]](#footnote-115) est de 64 pour les trois opérateurs confondus.[[116]](#footnote-116)

**1.2 Présentation de Djezzy :**

**1.2.1 Historique :**

En 2001, le marché de la téléphonie mobile en Algérie s’est démocratisé avec l’arrivé du groupe Orascom Télécom qui a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

En Novembre 2001, OTA (Orascom Telecom Algérie) a lancé la marque Djezzy qui évoque en arabe « Djazaa » (don ou récompense) et Djazair (Algérie)**.** Ce nom accrocheur met en avant l'enracinement de la marque dans le paysage national. C'est aussi une manière de traduire l’objectif principal de Djezzy : être au service de la clientèle.

Depuis son installation, Djezzy s’est positionné, avec son réseau Djezzy GSM, dans l’innovation, la performance et L’ouverture car Djezzy a, dès son lancement, offert la possibilité à ses clients de choisir l’offre qui convient au rythme et au style de chacun. Un vrai choix pour que chacun trouve une solution adaptée à ses attentes.

Les principaux actionnaires de Djezzy GSM sont :

* **Orascom Telecom Holding (OTH)**: OTH appartient au groupe égyptien Orascom dont les principaux actionnaires sont la famille Sawiris. Le groupe est présent dans plusieurs activités telles que le BTP, l'hôtellerie, les cimenteries et les télécoms. OTH, est le plus important opérateur GSM en Afrique, au Moyen-Orient et le sous-continent indien. OTH co-dirige aux côtés de France Télécom (Orange) l'opérateur MobiNil en Egypte. Les accords mondiaux avec les grands équipementiers internationaux permettent de faire bénéficier OTA des technologies les plus récentes.
* **Cevital SPA :** Premier groupe agro-industriel d'Algérie d'environ 250 millions de dollars de chiffres d'affaires.[[117]](#footnote-117)

En février 2002, Djezzy a commencé son opération par le lancement des services post payés pour les particuliers et intervenants dans les affaires et ouvert le premier Centre d’Appel en Algérie. En août 2002, Djezzy a lancé sa première innovation dans le marché algérien, la carte prépayée pour la première fois en Algérie.

De nos jours, Djezzy dispose:[[118]](#footnote-118)

* de 87 centres de service à travers tout le territoire national ;
* de 08 distributeurs avec un réseau de plus de 61 641 points de vente ;
* 97% du territoire Algérien est couvert par le réseau Djezzy ;
* de plus de 370 opérateurs Roaming dans plus de 174 pays.

**La vision :**

La vision de Djezzy est d’être l’opérateur de télécommunication préféré des Algériens, leadeur sur son marché et référence pour son orientation client et la qualité de ses services.

**La mission :**

La mission de Djezzy est de maintenir la position du leadeur sur le marché des télécommunications et contribuer de manière active au bien être des Algériens dans leur vie quotidienne.

**1.2.2 L’organisation de Djezzy :**

L’entreprise compte six directions, chacune à des tâches et missions spécifiques.[[119]](#footnote-119)

**1.2.2.1 Le Secteur Administration :** il est composé de quatre Départements:

* [**Facilities**](http://otaportal/C5/Facilities/default.aspx)**:**

Le Départements des infrastructures (Facilities) est un service de soutien pour des solutions logistiques et techniques à l’ensemble des structures de Djezzy. Il assure le bon fonctionnement de tout le patrimoine, réalise des aménagements et réaménagements des structures et apporte des améliorations continues pour le bien-être des employés en matière d’équipements et mobiliers.

* **La direction des Ressources Humaines**

Les principales missions de cette direction sont :

* Gérer la relation de travail des employés au double plan administratif et disciplinaire ;
* Calcul et établir la paie et gère le système de rémunération variable ;
* Gérer les prestations sociales avec les organismes sociaux ;
* Représenter et assurer la fonction HR au niveau des régions dans ses divers domaines d'intervention ;
* Communiquer clairement la vision et les valeurs tout en assurant un agréable environnement de travail.
* Veiller au bien être et à la santé des employés ;
* Offrir de multiples voies de développement de carrières ;
* Sélectionner et recruter le bon candidat au bon poste.
* Suivre et développer des compétences, performances et carrières des employés, organisation structurelle de la compagnie.
* **Government Relations.**
* **Legal & Corporate Affairs.**

**1.2.2.2 Le secteur des Finances:**

Le secteur des Finances s'intéresse aux décisions et opérations financières, outils financiers et équilibres financiers.

Ce secteur est composé de six (06) départements:

* Accounting.
* Budgeting, Planning & Reporting.
* Financial Analysis & system.
* Logistics.
* Purchasing.
* Treasury.

**1.2.2.3 Le secteur Corporate Strategy & Business Development**

Ce Secteur a pour responsabilité de préparer, évaluer et réviser le plan stratégique de Djezzy à long et moyen terme basé sur la vision et mission du top management, quant au développement futur des activités de la compagnie. Il est le garant ainsi que le guide des différents secteurs pour l’accomplissement des objectifs tracés par Djezzy aussi bien quantitatifs comme la position sur la scène des télécoms en terme de parts de marché, image développement de nouvelles opportunités que qualitatifs comme le management de la qualité et de l’environnement, ainsi que le management de la performance des projets de Djezzy.

Pour se faire, ces missions sont réparties sur les trois entités composant le secteur à savoir :

* le [Strategic Planning & Business Development](http://otaportal/C2/Strategic%20Planning%20and%20Busines/default.aspx) (SP&BD),
* le [Project Performance Support & Audit](http://otaportal/C1/Project%20Performance%20Support%20an/default.aspx) (PPSA / PMO)
* et le [Total Quality Management](http://otaportal/C0/Total%20Quality%20Management/default.aspx) (TQM) dont vous trouverez les tâches et missions détaillées sur les pages dédiées à chacun.

**1.2.2.4 Le secteur commercial :**

A l’instar de toute entreprise, le Secteur Commercial a pour principal objectif le gain.   
Liée étroitement aux ventes, ce secteur représente le trait d’union des produits ou services de l’entreprise avec le consommateur.

Son rôle est la conception et la réalisation d’un produit et/ou service, de faire sa promotion, et enfin le commercialiser.

De ce fait, plusieurs départements œuvrent de manière permanente au sein de la Commerciale, il s’agit  du Marketing, des Ventes Directes, des Ventes Indirectes et de la Communication, dont les activités sont complémentaires.

* **Le département communication :**

Le Département Communication a comme principale mission de faire préférer les Marques de Djezzy sur le marché de la téléphonie en Algérie, et de maintenir son image de leader:

* En interne : travailler en étroite collaboration avec le Marketing, les Ventes et les Ressources Humaines.
* En externe : travailler avec des agences, des créateurs d'événements…

Le Département Communication a pour but :

* Etablir la stratégie de communication globale des Marques de Djezzy.
* S’assurer de l’implémentation correcte de la stratégie globale de communication.
* Construire et diffuser les valeurs de l’entreprise et de ses Marques tant en externe qu’en interne.
* Communiquer aux cibles les nouvelles offres produits et services de façon pertinente et compétitive.
* Communiquer une image constante et cohérente de Djezzy et de ses Marques.
* **Le département service clients :**

Se compose de :

* Centre de Services.
* [Credit & Retention](http://otaportal/Service%20Clientèle/Document%20Library/Credit%20et%20Retention.aspx).
* [Customer Care](http://otaportal/Service%20Clientèle/Document%20Library/Customer%20Care.aspx).
* [Support](http://otaportal/Service%20Clientèle/Document%20Library/Support.aspx).
* **Le department commercial business plaining and pricing :**

Ce service s’occupe essentiellement de la planification du budget du secteur commercial.

* **Le département de la vente indirecte** :

Ce dernier a pour mission de veiller au bon déroulement de la distribution et la commercialisation des produits Djezzy sur le territoire national afin d’augmenter la part de marché tout en essayant de cerner la concurrence.

Cette mission est accomplie grâce aux efforts fournis par ces deux  départements à savoir :

* **La distribution :** IPOS, Grand compte.
* **Sales suport**: Reporting & Analsyse, Finance & Budget, Channel Support, Incentive & compensation.
* **Le département marketing :**

Créer de la valeur pour les clients, mettre l’accent sur l’ouverture vers l’extérieur, la connaissance précise du marché, les relations de proximité avec les consommateurs, et la volonté de l’ampleur sur la concurrence  est le principal rôle du département marketing.

**Figure N°07: L’organigramme du département marketing de Djezzy**

Source : document interne de Djezzy.

Le département marketing se décompose en :

* **Mass market** : ce service est chargé des offres prépayé et post payé.

Les missions de ce service sont :

* La mise en œuvre des promotions ;
* L’étude du cycle de vie des produits ;
* L’élaboration et la proposition des offres ;
* La révision des tarifs.
* **Professional market :** ce service est chargé des offres destinées aux entreprises pour répondre aux attentes et aux besoins de ce marché.
* **Le VAS (services à valeur ajoutée) :** ce service est chargé de création de la valeur pour les clients. Il s’occupe essentiellement du développement et suivie des services, il a pour but de transformer les caractéristiques en véritables avantage afin de répondre aux attentes des clients en procédant au lancement des services pour faire la différence entre Djezzy et ses concurrents.
* [**Loyalty**](http://otaportal/Service%20Clientèle/Document%20Library/Loyalty.aspx)**:**En charge de l’élaboration et de la gestion des programmes de fidélisation des abonnés pour leur offrir le meilleur de la téléphonie mobile en les remerciant de leur fidélité, en proposant un système d’attribution de points qui leur permette de les échanger contre des cadeaux à l’instar des plus grandes compagnies internationales.
* **Commercial strategy :** commercial strategy se fonctionne en Géo marketing et marketing intelligence qui est chargé de vérifier de l’état et la qualité du réseau, travailler en amont sur les actions commerciales, étudier la densité de la population de chaque région et mettre à la disposition l’ensemble des outils entrant dans le cadre des action de veille concurrentielles et benchmarking… Et market research se charge de créer de nouvelle formules, trouver des idées innovantes, faire des études de marché afin de répondre mieux aux attentes des clients.
  + - 1. **Le secteur technologie :**

Il s’occupe de l’extension du réseau, gère les plates formes de facturation des clients, contiens aussi le centre d’appel et toute la gestion des éléments supplémentaires mis à la disposions des clients. Elle a aussi pour rôle d’offrir un support technique sans lequel le département marketing ne peut élaborer ses offres.

**1.2.3 Le processus de développement des produits et services nouveaux  de Djezzy:**

La procédure suivante (voir aussi annexe n°01:logigramme) décri les étapes à suivre pour la conception et le développement d'un produit ou service au sein de Djezzy pour répondre de manière efficace aux besoins et attentes des clients :[[120]](#footnote-120)

1. Le Marketing prépare un document (concept paper) décrivant l'idée générale en précisant les points suivants :

* Analyse du marché/concurrence...
* Description du produit/du service/du projet
* Impacts sur la compétition
* Objectif stratégique

Ce document doit être approuvé par le directeur du marketing et le CCO (Chief Commercial Officer), il est transmis par la suite au CEO (Chief Executive Officer) pour validation, le CEO décide de la priorité de la mise en œuvre de l'idée dans le cas ou elle est retenue.

2. Le Project manager transmet le concept paper aux officers et directeurs qui doivent désigner les personnes dans leurs départements pour faire partie de l'équipe projet.

3. Des réunions cross- fonctionnelles sont organisées, le project team doit nécessairement assister et s'impliquer dans ces réunions. Ces dernières ont pour but la présentation de l'idée générale et sa faisabilité.

4. A l'issue de ces réunions le Marketing doit préparer un document (product spécification). Ce document contient les points suivants :

* Les informations mentionnées sur le concept paper.
* Les Détails du produit.
* La Distribution.
* Pricing.
* La Communication.
* Besoins opérationnels pour l'implémentation des produits.
* Project Plan.
* Analyse des Risques.
* KPIs (key performance indicators).

Et l'envoyer :

* Aux départements concernés pour préparation des documents (Technical Implementation Proposai).
* Au département Communication pour préparation du document (Communication Campaign proposai).

5. Tout les département concernés doivent préparer un Technical Implementation Proposai et un Project planning, le département communication prépare Communication Campaign proposai, les départements non concernés doivent transmettre au project manager une confirmation que le service ou produit n'aura aucun impact sur leurs activités.

6. Le project manager doit consolider les documents Technical implementation. Des réunions de coordination sont organisées par le project manager pour présenter le document final au project team.

7. Le document d'implémentation final est validé par le CCO pour décider de la faisabilité du produit ou service.

8. le département Marketing (Project Manager) doit élaborer le document (business case), ce dernier doit être approuvé par le CCO, et l'EXCOM.

9. Après approbation du document Business case :

* Les départements concernés doivent implémenter le produit ou service au niveau de leurs départements respectifs.
* Le département Communication doit développer la compagne relative à ce produit ou service.
* Le département Marketing (Project Manager) doit élaborer un Pricing document qui doit être approuvé par :

1- Les officers Djezzy

2- OTH (Orascom Telecom Holding) Product and Pricing Comité (l'approbation du OTH Product and Pricing Comité concerne particulièrement les nouveaux produits d'importance stratégique)

10. Avant le lancement du produit

* Le project manager prépare une check-list contenant l'ensemble des caractéristiques du produit/service par rapport à toutes les situations de son utilisation.
* Le project manager envoie la check-list aux différents départements concernés (COPS/ TECHNOLOGIE/FINANCE/...), ces derniers effectuent les tests demandés et renseignent la check liste qui sera retournée signée au project manager.
* Le document signé par toutes les parties est une preuve attestant de la conformité du produit et de sa fiabilité.
* Le project Manager doit diffuser et archiver ce document.

11. Le département Marketing doit développer pour les départements ventes et Customer Opérations : le matériel nécessaire pour que ces derniers assurent la formation de leurs agents concernant le nouveau produit ou service ainsi que le guide d'utilisation du produit.

12. Lancement du produit/service

13. Tout les départements concernés doivent évaluer le produit/service deux semaines après son lancement et transmettre l'évaluation au project manager. Ce dernier prépare et envoie au Project team ainsi qu'au directeur du département Marketing un rapport de synthèse évaluant le produit/service.

**1.3 Les concurrents de Djezzy :**

**1.3.1 ATM MOBILIS**:

ATM Mobilis, filiale du groupe Algérie Télécom, est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

ATM Mobilis est une société par action (SPA) au capital social de 100.000.000,00 DA divisé en 1000 actions, entièrement détenue par Algérie télécom.

Mobilis s’affirme aujourd’hui en entreprise dynamique, innovante, loyal et transparente. Avec presque de 10 million d’abonnés, Mobilis propose un panel de produits et de services avec pour objectifs : la satisfaction clients, la fidélisation client, l’innovation et le progrès technologique.[[121]](#footnote-121)

De nos jours, Mobilis dispose:

* De Plateformes de Service des plus performantes ;
* D’un réseau commercial dense dépassant les 120 Agences Mobilis ;
* De plus de 52 500 points de vente ;
* De 3271 bureaux de poste ;
* D’ne couverture réseau de 94,80%,
* D’environ 4000 employés.

**Les missions :**

Ses missions sont : [[122]](#footnote-122)

* Maintenir le leadership sur le réseau ;
* Renforcer la relation avec ses clients, pour cela développer leur satisfaction et leur proposer le service et les offres répondant le mieux a leurs attentes ;
* Gagner la préférence de nouveaux clients sur le marche de la téléphonie mobile et pour cela parfaire les fonctions marketing commercial ;
* Améliorer l’image de l’entreprise, renforcer l’impact de sa communication, pour garantir la compétitivité de la marque Mobilis dans un marche de plus en plus exigeant ;
* Moderniser l’entreprise dans son organisation, son fonctionnement et ses outils de gestion ;
* Traduire quotidiennement en actes, ses valeurs.

**1.3.2 Wataniya Télécom Algérie :**

Wataniya Telecom Algérie (WTA), est une société par action au capital sociale de 15 milliards de DA dont 34% est détenue par National Mobile Télécommunication company (Koweït) et 66%par Unite Golf Bank (UGB). Elle a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 décembre 2003grâce à une soumission gagnante de 421 millions US$.

Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial de sa marque Nedjma.

WTA est une filiale de Wataniya Telecom, société koweitienne de télécommunications fondée en 1997 qui fait partie des sociétés de Koweït projects company (KPICO) la plus importante entreprise privée du Koweit avec un actif de plus de 10 milliards USD. Wataniya Telecom a connue une croissance fulgurante dans le domaine de télécommunication au Moyen Orient et Afrique du nord.

Dotée d’une licence d’une durée de 15 ans, WTA a adopté un programme d’investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard USD sur trois ans. Grâce à ces investissements, Nedjma se taille la place de leader de l’innovation et de la plus-value : elle rend la technologie multimédia accessible à tous et facile à utiliser.[[123]](#footnote-123)

De nos jours, Nedjma dispose:

* De 85 show room, 24 city shop et 13 kiosks ;
* De 05 distributeurs avec un réseau de plus de 61 641 points de vente ;
* 91% du territoire Algérien est couvert par le réseau Nedjma.

**Mission**:

Nedjma est le premier operateur multimédia en Algérie qui propose les dernières innovations applicables à la téléphonie mobile. Son objectif est d’offrir les services de télécommunication mobiles les plus performantes et les plus innovants partout en Algérie. Nedjma adopte une approche différente du marché : elle propose un accès facile aux services multimédia, une transparence dans la tarification et la communication, un réseau de qualité grâce à des équipements de dernière technologie.

Sa mission est de procurer une expérience client unique en misant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte, en offrant les services de télécommunication mobiles les plus performantes et les plus innovants avec des prix hautement concurrentielle partout en Algérie.

**SECTION II : Présentation et analyses des données de l’étude**

**2.1 La méthodologie de l’étude pratique :**

Notre travail consiste à étudier l’impact de l’innovation marketing sur l’avantage concurrentiel des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.

Nous avons opté sur l’opérateur Djezzy comme cas pratique, le leadeur de la téléphonie mobile en Algérie, car depuis son arrivée, Djezzy tient à proposer des produits et services innovants.

Notre étude a suivi un protocole de type  inductif  plutôt que déductif car malgré son inscription dans le cadre d’analyse, elle ne cherche à tester aucun modèle précis mais, de façon exploratoire et qualitative, à comprendre l’influence de l’innovation marketing sur l’avantage concurrentiel.

Et pour cela, nous avons consulté les sources de données secondaires disponibles : livres, thèses, articles, publications, les données internes des entreprises, rapports et publication de l’ARPT…

Concernant les informations primaires, nous les avons collectées à travers les entretiens et l’observation directe.

Afin de mener à bien notre étude, on a choisi de faire une comparaison entre Djezzy et ses deux concurrents ATM Mobilis et WTA. Et pour cela, nous avons :

* Présenté les offres et services innovants de Djezzy et de ses deux concurrents ;
* Essayé d’étudier les organigrammes des trois entreprises pour montrer la place de marketing et de l’innovation marketing dans chaque entreprise ;
* Essayé d’analysé les évolutions de nombres d’abonnés et des parts de marché des trois opérateurs entre les années 2001 et 2010. Nous avons lié ces évolutions aux innovations marketing introduites par chaque opérateur (nous avons supposé que les autres variables qui pouvant influencer l’avantage concurrentiel sont fixes).

Nous avons aussi mené des entretiens semi directif à partir d’un guide d’entretien(voir annexe n°02), comportant des questions sur l’avantage concurrentiel et l’innovation marketing, avec des responsables des trois opérateurs.

Les entretiens ont été relativement longs, en moyenne d’une heure.

Durant nos entretiens, nous avons ouvert des espaces pour une discussion plus libre, on a posé des questions qui n’apparaissaient pas dans le guide d’entretien.

Le but de ces entretiens a été de recueillir des données sur l’avantage concurrentiel souhaité développer par chaque entreprise, la place de l’innovation marketing, le rythme et les obstacles qui pouvaient entraver le développement de l’innovation marketing dans chaque entreprise.

**2.1 Présentation des entretiens :**

Dans cette partie, nous allons présenter les rapports détaillés des entretiens sous forme de résumé comportant toutes les réponses des responsables.

* + 1. **L’entretien de Djezzy:**

Toute entreprise doit développer un avantage concurrentiel pour se distinguer de ses concurrents.

L’avantage concurrentiel de Djezzy s’appui essentiellement sur l’innovation qui lui a permis de populariser les services de la téléphonie mobile en Algérie et occuper la position de leadeur sur le marché aussi sur sa réactivité par rapport au lancement des promotions et des offres innovantes, sa puissance financière, sa créativité et son savoir faire dans le domaine de télécommunication.

Par rapport à ses concurrent, Djezzy se base sur le fait de mieux développer la qualité de ses offres, la qualité de son réseaux, contrôler ses canaux de distribution pour offrir un service à proximité à travers la vente directe et indirecte et de créer de la valeur pour ses clients et leurs offrir toujours des services innovants pour répondre efficacement à leurs attentes. Les attentes de plus de 17 millions d’abonnées.

L’innovation marketing occupe une place importante au sein de Djezzy, elle fait partie de son axe stratégique.

Le marché Algérien est un marché jeune et les clients sont très exigeants ce qui rend l’innovation marketing une obligation pour Djezzy qui cherche continuellement à offrir de nouveaux services à valeur ajoutée pour satisfaire et fidéliser les clients d’une part, et faire face à la concurrence d’une autre part.

Le développement rapide de la technologie et la concurrence ne permet pas à Djezzy de baisser la barre. Elle suit toujours les événements et l’actualité en innovant pour préserver sa position de leadeur du marché Algérien.

L’innovation marketing des services devient capitale pour se différencier à travers la création de la valeur pour les clients.

En matière de marketing, Djezzy innove énormément. Elle a intégré le marché algérien avec une innovation importante, l’offre prépayée « Djezzy carte », mais aussi l’innovation dans les modes de payement en introduisant un nouveau système de payement «  le Flexy », elle a également introduit le premier centre d’appel et le premier centre de service en Algérie. Elle a aussi lancé le service « Imtiyaz », le premier service de fidélisation en Algérie. Djezzy a fait parler d’elle a partir de son offre « Millinium » en vendant dans une période très limité une offre qui proposait de nouveaux avantages très attractifs pour les jeunes et a proposé les packs « Tout est possible » pour les sourdes, les muets et les non voyants.

L’objectif de sa démarche d’innovation marketing est de maintenir la position de leadeur sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie, accroitre sa part de marché et développer un avantage concurrentiel solide par l’introduction des produits et services nouveaux mais aussi l’amélioration de la qualité des services et de mieux répondre aux besoins des clients.

Ce qui empêche Djezzy d’innover plus est le fait que l’Algérie n’est pas leadeur dans le domaine de la technologie de l’information, alors l’entreprise est obligée d’importer la technologie et même le savoir faire de l’étranger. En plus la réglementation et la régulation représente une barrière pour le développement des innovations ce qui empêche Djezzy d’innover à un rythme stable.

Les principales sources internes d’idées d’innovation marketing sont le personnel du département marketing en général, et surtout le service de veille et marketing intelligence qui suit toutes les évolutions du marché et Market Research qui se charge de créer de nouvelles formules, trouver des idées innovantes et faire des études de marché ainsi que le personnel du service technique. Et pour les sources externes, Djezzy donne une grande importance aux clients comme source de nouvelles idées. Elle organise régulièrement des focus groupe et études marché afin de collecter de nouvelles idées, d’étudier les besoins et attentes des consommateurs et étudier le degré de satisfaction des clients. Il donne aussi une grande importance aux réclamations des clients et les exploitent dans ses innovations marketing.

Les concurrents sont aussi une source d’idée à partir des informations collectées par les services de veille.

Les fournisseurs, les foires, les revues, les cabinets d’expert-conseils sont aussi des sources d’information et d’idées que Djezzy exploite pour développer des produits et services nouveaux.

* + 1. **L’entretien d’ATM Mobilis :**

Comme toute entreprise, ATM Mobilis cherche à se différencier de ses concurrents a travers l’élargissement de sa gamme de produits et services pour répondre aux plus grand nombre de clients.

Son avantage concurrentiel réside dans la qualité de son réseau, la meilleure qualité en Algérie. Selon le communiqué de l’ARPT la qualité du réseau de Mobils est à 99.1%, ça est lié aux équipements et moyens techniques qu’elle possède. Sa force réside aussi dans les offres post payées et ses offres innovante qu’elle propose dans le cadre de partenariat avec Algérie poste et sa transparence pour développer la confiance des clients.

ATM Mobilis donne une importance majeure à l’innovation marketing. Elle valorise le changement dans tous les domaines et favorise la créativité et améliore constamment ses produits et services. Elle a lancé des services très innovants en Algérie « le service racimo » et le service « racidi » dans le cadre de partenariat avec Algérie poste, elle a aussi lancé des cartes de recharge pour l’international et le service « Kallemni » a titre d’exemple. Aussi en innovation en matière de promotion et de tarification, Mobilis a proposé l’offre « mobtacim » qui permet au client de profiter des avantages de toutes les offres Mobilis sans changer de puce ou de numéro. En matière de distribution, Mobilis exploite exclusivement le réseau postal et qui représente une force pour Mobilis

L’innovation chez Mobilis suit le rythme de l’évolution technologique et les besoins croissant des clients.

A partir de la stratégie marketing de Mobilis, le premier objectif de sa démarche d’innovation marketing est de répondre aux besoins des clients et prendre ces exigences en charge, le satisfaire et le fidéliser en offrant la meilleure qualité de service.

Pour développer des produits et services nouveaux, Mobilis fait appel à plusieurs sources internes et externes. Le personnel du marketing est une source très importante d’idées innovantes chez Mobilis. Mobilis dispose aussi d’une direction de veille et une direction de stratégie et de performance pour développer des nouveaux concepts. Les études marché qui sont faites par des boites externes permettent à Mobilis de collecter des informations sur le marché et les clients pour développer des offres et par la suite, répondre à leurs attentes. Elle organise aussi des focus groupes pour piocher les informations. Le client est impliqué en amont, c’est à partir de ses besoins que Mobilis imagine et développe la meilleure offre pour répondre. Les fournisseurs, les revues les conférences de presses, les foires et salons et les offres des concurrents sont des sources d’idées pour innover. Elle essaye d’adapter les produits et services offert par les concurrents chez elle.

Néanmoins les concurrents de Mobilis (Djezzy et WTA) qui sont des géants internationaux et qui ont une expérience mondiale par rapport à elle, en plus de cela, la rigidité des entreprises Etatique et la réglementation des marchés publiques oblige ATM Mobilis à suivre une procédure longs (par fois c’est la raison qui permet aux concurrents de devancer Mobilis) sont les principales raisons qui entravent le développement de l’innovation marketing chez Mobilis.

* + 1. **L’entretien de Nedjma :**

L’opérateur WTA a introduit le multimédia pour la première fois en Algérie, sont avantage concurrentiel réside dans les services multimédia et les services à valeur ajoutée qu’elle propose et qui n’existe pas chez les autres concurrents et sa forte image. Elle se distingue aussi par la spécificité de ses produits et services, elle se base sur le développement des services data plus que la voix.

Par rapport à ses concurrents, elle se base sur le fait de mieux développer des nouveaux produits et services, accroitre la qualité de ses offres et disposer de la créativité.

Nedjma cherche toujours à être efficace et à répondre aux besoins et attentes des clients, elle a contribué à la baisse des tarifs dés son implantation et a participé dans la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. Elle propose des offres adaptées à tous les segments grands publics et corporate. Elle a mis en place un service clients, elle organise régulièrement des sondages et des études afin de suivre le développement des attentes des clients et elle a consacré un espace sur son site web, ou les clients peuvent laisser leur investigations ou même propositions.

L’innovation marketing est primordiale, et l’une des principales occupations de Nedjma. Elle est le seul moyen qui permet à Nedjma de préserver son image de marque et augmenter sa part de marché. L’innovation marketing suit un rythme permanant chez Nedjma. Elle essaye régulièrement de lancer des produits et services nouveaux et améliorer continuellement ses anciens produits et services. En matière de distribution, elle a introduit les city shop dans les régions où elle n’est pas présente (où y a pas de boutiques Nedjma), les shop in shop dans les supermarchés ou les grandes surfaces (a travers des partenariats signés avec les prioritaires), afin de rester à proximité des clients elle a lancé l’innovation récente, Nedjma self-service, qui permet aux clients de recharger son compte sans intermédiaire et sans attendre dans tous les espaces Nedjma.

Nedjma suit une stratégie d’amélioration continue, les principales objectives découlant de sa démarche d’innovation marketing sont l’augmentation de sa part de marché, l’élargissement de la gamme de produits et l’amélioration de la qualité afin de mieux répondre aux besoins des clients et les fidéliser.

Des contraintes extra entreprises, précisément les lois et la réglementation empêchent Nedjma d’introduire plus d’innovation sur le marché Algérien.

L’ensemble des départements de la direction marketing et la direction stratégie sont chargé de l’innovation et le développement des produits et services chez Nedjma.

Le personnel des autres directions, peuvent participer et proposer des idées dans « fikrati » la boite à idée qui se trouve dans le site d’intranet de Nedjma. Les clients, la maison mère « Qtel », les concurrents, les foires, les conférences professionnelles, les cabinets de conseil, l’internet sont les principales sources d’idées innovantes.

Nedjma estime améliorer sa part de marche et augmenté sa base de clients en terme de nombre et de revenue et préserver son image de marque en innovant continuellement.

Pour éviter les échecs et assurer le succès de ses innovations, Nedjma tient à réaliser des études de marché et de faisabilité avant le lancement.

**2.2 Analyse des entretiens :**

À partir des entretiens, nous obtenons que chaque opérateur cherche à développer un avantage concurrentiel et à se différencier des deux autres : Djezzy à travers le développement et l’innovation dans les services à valeur ajoutée, Mobilis à partir ses offres en partenariat avec Algérie poste et Nedjma à travers le développement des services multimédia.

Les sources qui permettent à Djezzy de réaliser cet objectif sont l’innovation marketing (notamment dans les services à valeur ajouté) ; la créativité ; le savoir faire et sa puissance financière ; Pour Nedjma sont l’innovation notamment dans les services multimédia et sa forte image de marque et pour Mobilis sont la qualité du réseau et les offres innovantes proposées en partenariat avec Algérie Poste.

Les trois opérateurs se basent sur le développement des nouveaux produits et la qualité des offres pour mieux répondre aux attentes des clients. Djezzy se base aussi sur le contrôle continu des canaux de distribution pour fournir un service à proximité et la création de la valeur pour les clients. Mobilis se base aussi sur la modernisation des équipements et l’amélioration de la qualité du réseau.

L’innovation marketing a une grande importance au sein des trois entreprises.

Pour le rythme de l’innovation marketing, Djezzy essaye d’innover régulièrement, elle suit les événements, l’actualité et le développement des technologies. Mobils aussi suit les événements, l’actualité et le développement des technologies par contre Nedjma suit une stratégie d’amélioration continue.

Les innovations marketing des trois opérateurs ont porté sur le marketing mix.

Les principaux objectifs de la démarche d’innovation marketing de Djezzy sont le maintien de la position de leadeur, le développement d’un avantage concurrentiel solide et la satisfaction et fidélisation des clients. Pour Nedjma, les principaux objectifs découlant de sa démarche d’innovation marketing sont l’augmentation de la part de marché ; l’amélioration de l’image de marque et la meilleure réponse aux besoins des clients. Et pour Mobilis, ils se résument en l’amélioration de la visibilité des offres et de l’entreprise ; l’amélioration de la qualité des services ; l’augmentation de la satisfaction des clients.

Les obstacles qui empêchent le développement de l’innovation marketing au niveau des opérateurs privés (Djezzy et WTA) sont la réglementation et les lois en vigueur. Le retard technologique de l’Algérie est aussi un obstacle qui empêche Djezzy d’innover plus. Pour Mobilis, la rigidité des entreprises publiques, la réglementation des marchés publics et le manque d’expérience sont les principales raisons qui l’empêchent d’innover plus.

Les principales sources d’information pour l’innovation chez les trois opérateurs sont le personnel du marketing, les cabinets d’expert-conseils, les fournisseurs, les clients, les concurrents, les conférences professionnelles, les revues et les foires. Le personnel du service technique est aussi une source d’idées d’innovation marketing pour Djezzy. Chez Nedjma les offres de « Qtel » sont aussi une source d’idées d’innovation. Elle a aussi mis une boite à idées pour que les employés de toutes les fonctions puissent proposer des idées nouvelles.

En innovant, Djezzy compte préserver la position du leadeur sur le marché ; Nedjma compte développer sa part de marché et son parc clients et Mobilis espère améliorer sa position actuelle et améliorer la qualité de ses offres et du réseau.

Les services chargés de l’innovation marketing au sein de Djezzy est le département marketing en collaboration avec les départements IT[[124]](#footnote-124). Chez Nedjma, sont la direction stratégie et la direction marketing et chez Mobilis, les activités d’innovation marketing sont prises en charge par le marketing.

* 1. **Les offres et les innovations marketing des trois opérateurs :**

En fin 2010, le marché de la téléphonie mobile a regroupé 24 offres tarifaires pour les trois opérateurs de téléphonie mobile, la majorité, 79% sont destinés au Grand Public contre 21% destinés aux entreprises.

ATM propose au total sept offres dont trois offres post payées, deux offres mixtes et deux offres prépayées.

Djezzy propose au total huit offres dont cinq offres post payées, une offre hybride et deux offres prépayées.

Et WTA propose au total onze offres dont trois offres post payées, quatre offres mixtes et quatre offres prépayées.

Les avantages de chaque offre et les dates de lancement seront présenté dans les tableaux suivants :

**Tableau N°1 : les offres prépayées des trois opérateurs**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Offres | Avantages de l’offre | Date de lancement |
| Djezzy | Djezzy card | * - Une carte prépayée sans engagement et sans facture avec une validité illimitée ; * - La maîtrise parfaite de budget ; * - 4 modes de tarifications (par tranche de 30 secondes!, pack sec, Gratissimo, Liberty) ; * - Accès gratuit à une multitude de services ; * -La possibilité de choisir le mode de tarification selon les préférences du client, ce qui permettra de mieux gérer les communications en temps et en coût. | 01/08/2002 |
| ALLO | -La possibilité de choisir 3 numéros préférer avec tarif moins cher vers tout les réseaux ;  -durée de validité illimitée ;  -bonus 30sms/ 3 mois ;  - La possibilité de choisir entre 2 formules de payement : tic tac ou zen ; | 29/08/2004 |
| ATM Mobilis | MobilisCarte | - Deux appels gratuits de trois minutes par jour ; - Validités illimité ; - Tarifs uniques vers tous les réseaux  - Le choix du mode de taxation (Par palier de 30 secondes)  - Le GPRS-MMS  - L'international et le Roaming international | 17/12/2006 |
| Gosto | - Tarifs uniques vers tous les réseaux ; - La possibilité de configurer trois (03) numéros favoris Mobilis ;  - Des Bonus SMS valables vers tous les réseaux pour chaque appel émis, 1 Appel émis = 1 SMS offert (hormis les numéros favoris).  - L'international et le Roaming international | 17/04/2006 |
| Nedjma | Nedjma + | - Un appel gratuit chaque jour d'une durée de 5 min offert vers les numéros Nedjma de 05h à 17h ;  - Un tarif unique vers tous les réseaux et le plus bas du marché: 3,99 DA l'appel ;  - La validité illimitée ;  - 50 MMS offerts à l’achat valable pendant deux (2) mois ; | 24/08/2004 |
| La star | **- Tarifs avantageux**  vers les réseaux nationaux, pour **3 numéros favoris** de votre choix ;  **- Validité illimitée** dès l’activation pour en profiter à l’infini!  **- 10 MMS offerts** pour vous souhaiter la bienvenue sur la STAR.  - EXCLUSIVE **bonus sur appels reçus** d’Algérie et de tous les réseaux étrangers. | 25/04/2005 |
| La star hala | - 100% de bonus offert chaque mois  pour rechargement de 500da ; | 2010 |
| La 55 | -3 Mo GPRS offertes chaque vendredi ;  -tarification par seconde dés la première seconde. | 29/03/2006 |

Sources : [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com); <http://www.nedjma.dz>; <http://www.mobilis.dz>.

**Une offre prépayée** est une offre qui permet au client de parler et profiter de tous les services que propose son opérateur sans obligation d’abonnement. Les minutes de communication sont payées par l’abonné avant consommation, grâce aux systèmes de rechargement disponible.

Djezzy est le premier opérateur qui a mis sur le marché une offre prépayée. La Djezzy carte est une innovation très importante qui a démocratisé la marché de la téléphonie mobil en Algérie.

**Tableau N°2 : les offres hybrides des trois opérateurs**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Offre | Avantages de l’offre | Date de lancement |
| Djezzy | Djezzy control (1000, 2000, 3000) | -Un abonnement fixe et rechargeable qui permet de contrôler le budget ;  -Les tarifs d’appels les plus avantageux.  - L’accès direct à l’international et au Roaming sans dépôt de caution.  - Le rechargement du compte en toute simplicité en Algérie et même  à l’étranger.  - Le privilège exclusif du paiement de factures par cartes de recharge  en Algérie et même à l’étranger. | 28 mai 2005 |
| Mobilis | Mobicontrol (les forfaits 1200, 2000, 3000, 5000, 8000) | -Bonus SMS par mois valable vers Mobilis, (12, 20, 30, 40,50 SMS selon le forfait choisi) ; -Avantageux tarifs d’appels on-net, de 5,5 DA / min (3000 & 5000 paquets) -Tarifs avantageux off-net et vers le fixe pour le forfait 8000, (7,5 DA / min)  -GPRS tarif 0,11 DA / Ko -Meilleur tarif MMS sur-net, 9 Da. | 1 novembre 2006 |
| Mobiposte | - Exclusivement réservé aux clients qui ont des CCP ;  - prélèvement d'une somme fixe chaque mois sur votre compte CCP ;  -Pas de caution et pas d'engagement ; - Compte rechargeable avec les cartes de recharge prépayées ;  - Crédit cumulable d'un mois sur l'autre ;  - Le GPRS-MMS ;  - L'international et le Roaming international. | 2005 |
| Nedjma | Abonnement Nedjma  (Forfaits de 900, 1500, 2500 et 3500) | -MMS gratuits et illimités le vendredi ;  - 3MO GPRS gratuits chaque vendredis ;  -Des appels gratuits entre 5h et 17h. | 4 Aout 2009  (Arrêt de vente le : 1er Mai 2009) |
| Free (1000 & 2000) | -Tarif le moins cher sur le marché 3.99/30 secondes vers toit les réseaux ;  -des appels gratuits de 8h et 16h offerte chaque mois selon le forfait.  - Possibilité de communiquer sans à avoir à recharger après consommation du forfait ;  -Une remise de 50% sur tous vos appels nationaux qui dépassent le forfait  -Une visibilité sur les consommations en composant \*200#  - Possibilité de payer les factures par simple rechargement. | 15/02/2009 |
| Pack Familia | -Pack contenant 5 cartes SIM ;  -des appels gratuits entre les 5 numéros offerts chaque mois. | 10/08/2010 |
| Illimité 4000 | -des Appel illimités 24h/24 et 7j/7 vers tous les réseaux ; | 05/06/2008 |

Sources : [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com); <http://www.nedjma.dz>; <http://www.mobilis.dz>.

**Les Offres hybrides** sont des offresqui allient les avantages du prépayé et du post payé. Ils **permettent aux clients de contrôler leur consommation mensuel et après l’épuisement du forfait les clients peuvent recharger leurs compte à l’aide des cartes de recharge ou les systèmes de rechargement électronique utilisés pour le Prépayé.**

**Tableau N°3 : les offres post payé des trois opérateurs**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Offre | Les avantages de l’offre | Date de lancement |
| Djezzy | Djezzy classic | - crédit initial offert en activation ;  - 100 minutes de communications gratuites chaque mois vers un numéro favori ;  - La gamme de Forfaits la plus large et la moins chère du marché ;  -Tarification à la seconde après la première minute ;  -500 DA de remise sur la première facture ;  - Un numéro 07 70 au choix à l’achat ;  - Le CLIP+ et le CLIR vous sont offerts ;  - L’international est opérationnel dès le premier appel sans caution additionnelle ;  - La plus grande couverture Roaming ; | 09/2003 |
| Millenium | \*pour Millenium 1000 le client bénéfice de:  - Appels gratuits et illimités tous les soirs de 21h00 à 7h00 vers le réseau Djezzy ;  - 2h00 de communications gratuites vers le réseau national,  \* pour Millenium 4000 :  - Appels gratuits et illimités tous les soirs de 21h00 à 7h00 vers le réseau OTA ;  -Appels gratuits et illimités tous les week ends (vendredi et samedi) 24h/24.  -10h00 de communications gratuites vers le réseau national. | 15/03/2008 |
| Ab 5000 | -Des appels gratuits vers les réseaux nationaux dans la limite du forfait | 12/11/2010 |
| Djezzy classic New | La gamme « Djezzy classic » a été modifié par l’ajout des appels gratuits vers le réseau Djezzy selon le forfait choisi. | 12/11/2010 |
| Mobilis | Premium TOP | - Premium 2H (1200 DA/Mois) offre des appels et SMS gratuits et illimités vers Mobilis De 22h00 à 08h00 ;  - Premium 9H (3800 DA/Mois) Appels et SMS gratuits et illimités vers Mobilis  De 22h00 à 17h00 et le week-end H24 | Date de lancement |
| Les fortraits | -Appels gratuits vers 1, 2, 4, 6,8 ou 12 numéros préférés Mobilis selon le forfait choisi ;  - Des minutes de communications gratuites offertes chaque mois varient selon le forfait choisi ;  -Black Berry de Mobilis ;  -Possibilité de remboursement des frais d’activation par l’abonné après un an d’abonnement.  - En complément aux abonnements voix (0661), une large gamme de forfaits optionnels pour vos échanges de SMS et MMS est proposée. | 19/06/2006 |
| Nedjma | Les forfaits | -activation automatique du multimédia avec les tarifs compétitives | 25/04/2004 |

Sources : [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com); <http://www.nedjma.dz>; <http://www.mobilis.dz>.

**Une offre post payé** est une offre que le client procède après la signature d’un contrat d’abonnement d’une durée minimum d’une année et dont les communications sont payées après consommation suite à une facture qui lui est adressée par l’opérateur.

**Tableau N°4 : les canaux de distribution et modes de payement**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Les canaux de distribution | Mode de payement |
| Djezzy | Prépayé | -8 distributeurs exclusifs ;  -87 CDS (centre de service) ;  -61641 points de vente. | -FLEXY;  -les cartes de recharges.  -terminaux de payement électronique. |
| Post payé | -8 Distributeurs exclusifs ;  -87 CDS ;  -61642 points de vente total/19788 agréés. | - payement direct de la facture dans les CDS ;  -FLEXY;  -les cartes de recharges ;  -compte bancaire. |
| Mobilis | Prépayé | -5 distributeurs exclusifs ;  -120 agences ;  - 3271 bureaux de poste ;  -52500 point de vente. | -ARSSELLI ;  -RACIMO ;  - les cartes de recharges. |
| Post payé | •5 Distributeurs exclusifs ;  •120 Agences ;  •3271 bureaux de poste ;  •52 500 POS/18 956 agréé. | -ARSSELLI ;  -points de vente agréés ;  - payement direct de la facture au niveau des agences. |
| Nedjma | prépayé | -5 distributeurs exclusifs ;  -85show room ;  -24 city shop ;  -13kiosks ;  -50000 points de vente;  -250 ESN. | -STORM  - les cartes de recharges. |
| Post payé | 5 distributeurs exclusifs ;  -85show room ;  -24 city shop ;  -13kiosks ;  -50000 points de vente;  -250 ESN. | -STORM  - les cartes de recharges.  - payement direct de la facture au niveau des agences. |

Source : Document interne de Djezzy.

**Tableau N°5: les services proposés par les opérateurs**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| OTA | | ATM | WTA |
| MMS | | MMS | MMS |
|  | WAP & GPRS | WAP & GPRS | WAP & GPRS |
|  | Web SMS |  | Web SMS |
|  |  |  | Web MMS |
|  | MMS E-mail |  | MMS E-mail |
|  | |  | Nedjmanet |
| SMS Hadra | |  |  |
| SMS chat | |  | SMS chat |
| Appel conférence  5 personnes au max | | Appel conférence  3 personnes au max | Appel conférence  5 personnes au max |
| Messagerie vocale | | Messagerie vocale | Messagerie vocale |
| Crédit SOS | | Kalamni | STORMILI |
| Ranati | | Naghmati | Ranini |
| SMS bip | | Kallemni et Sellekni | 3awadli |
| Scoop | | SMS info |  |
| Roaming | | Roaming | Roaming |
| Yalla | | Mobi+ | Zhoo |
| E mail | |  | E mail |
| BlackBerry | | BlackBerry | BlackBerry |
|  | | Racidi |  |
| Numéro masqué, double appel, renvoi d’appel | | Numéro masqué, double appel, renvoi d’appel | Numéro masqué, double appel, renvoi d’appel |
| recharges électroniques TPE | |  | Nedjma self service |
|  | |  | Gmail SMS |
|  | |  | Nedjma thani |
| IMTIYAZ | |  |  |
| Voice Mail | |  |  |
| CLIP+ | |  | DIMA |
| Djezzy connect | | Mobiconnect | Pack N’ternet |
|  | | Carte de recharge pour l’international |  |
|  | |  | Prom@il |
| GSM Fax | |  |  |
| Djezzy Mobile Office FCT | |  |  |
|  | |  | Push to Talk |
| SIM Data GPRS | |  |  |
| Maily | |  | M2M |

Sources : [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com); <http://www.nedjma.dz>; <http://www.mobilis.dz>.

**Tableau N°6 : les offres destinées aux entreprises**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | L’offre | Les avantages | Date de lancement |
| Djezzy | Djezzy Business | * - Offre valable à partir de Deux (2) lignes. * - Forfaits individuels libres, sans plafond de Consommation * - Forfaits adaptés avec un nombre croissant de minutes gratuites vers tous les réseaux. * - Accès à tous les services Djezzy Entreprise. * Accès à toutes les options Djezzy Entreprise : BlackBerry, options Data, "0 Illimité", options, internationales…etc. | 2001 |
| Djezzy Business Control | * - La maitrise du Budget de téléphonie sans surprise sur la facture. * - Appels gratuits vers tous les réseaux. * - L’optimisation des dépenses en choisissant le niveau de forfait adapté aux consommations de chacun des collaborateurs ; * - Les collaborateurs peuvent recharger sur leur compte personnel une fois le crédit épuisé. | Sept 2004 |
| ATM Mobilis | Flotte | -possibilité de choisir entre trois forfaits disponibles ;  - Des appels à 0DA entre collaborateur, 24h/24 et 7j/7 ;  -Frais d’activation à 0DA ;  -Des SMS gratuits vers tous les réseaux nationaux pour chaque forfait ;  -Tarification à la seconde après la 1ère minute ;  -Le crédit non utilisé est automatiquement reporté sur la balance du prochain mois ;  -Le Roaming et l’International sans caution ;  -Le SMS vers l’International au prix le plus bas du marché 12DA ; -GPRS à seulement 0,09DA/ko. | Mars 2005 |
| Nedjma | Nedjma Pro | **- Appels gratuits** vers Nedjma de 8h à 18h  - Tarifs **exclusifs** vers Nedjma après 18h: 2 DA/mn  - Tarif **le plus bas du marché** vers tous les réseaux mobiles et fixes: 4 DA/mn  - Tarif **SMS** le plus bas du marché: 2 DA vers tous les réseaux mobiles nationaux  - Tarif **GPRS** le plus bas du marché: 0.08 DA /ko  - Forfait mensuel 4 000 DA / ligne / mois | Mai 2009 |
| Nedjma Pro control | - Des communications à **0 DA 7j/7 de 8h à 18h** ou **24h/24** entre collaborateurs ;  - Tarif **le plus avantageux** vers tous les réseaux  **- Choix du forfait** à attribuer par employé (à partir de 0DA) ;  **- Tarification à la seconde** après la 1ère minute ;  - Possibilité de rechargement à la fin du forfait attribué ;  - Le gestionnaire du compte peut envoyer du crédit supplémentaire à ses collaborateurs ;  **- Tarifs dégressifs** selon le forfait choisi ;  - Forfait minimum 1 000 DA / ligne / mois ;  - Nombre de lignes A partir de 2 lignes. | Mai 2009 |

Sources : [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com); <http://www.nedjma.dz>; <http://www.mobilis.dz>.

**Définition des innovations marketing :**

* **Les innovations marketing de Djezzy :**

1. L’ouverture de premier Centre d’Appel en Algérie en février 2002 qui a permis aux clients d’avoir l’information sans se déplacer et d’éviter les fils d’attente et gagner beaucoup de temps.
2. **« Djezzy Carte »** : en Août 2002**,** Djezzy a lancé sa première innovation dans le marché algérien une offres prépayée qui répond aux besoins des clients et leurs donne une liberté totale : pas de facture, pas d’abonnement, pas de contrat et disponible pour tout le monde.
3. **« ALLO OTA » :** en Août 2004, Djezzy a lancé une nouvelle offre prépayée la veille du lancement de la marque Nedjma comme réponse stratégique à l’implantation du troisième opérateur de téléphonie mobile « Wataniya Télécom » sur le marché Algérien. « ALLO OTA »est une offre totalement différente des autres offres de Djezzy (nom différent, couleur différente, nouveaux centre d’appel) avec plusieurs avantages innovants. L’objectif de cette offre est de pousser les clients à confondre entre cette offre et les offres de WTA.
4. **« Djezzy Control »** : en Mai 2005, et pour la 1ere fois en Algérie, Djezzy lance le produit Call & Control**. Ce produit, hybride, offre une autre liberté de consommation vu qu’il permet au client d’accéder à plus de communication en rechargeant son compte à l’aide des cartes de recharge utilisées pour le prépayé et cela après l’épuisement du forfait.**
5. **« IMTIYAZ » :** en Juin 2005, Djezzy a lancé le premier programme de fidélité en Algérie. Il donne l’avantage d'accumuler automatiquement des points que les clients peuvent ensuite échanger contre de nombreux cadeaux.
6. **« Crédit SOS »** : en Juin 2005, Djezzy a lancé à tous les clients prépayé qui sont en panne de crédit le service crédit SOS. Ce service permet d’échanger le crédit entre les clients.
7. **« Le Flexy »:** en 2005, Djezzy met à la disposition un nouveau moyen de rechargement pour les clients prépayé qui permet de recharger le montant qu’ils veulent et au numéro qu’ils souhaitent.

Les principales raisons qui ont poussé Djezzy à introduire cette innovation marketing sont les coûts élevés liées aux cartes de recharge (le coût achat, de stockage…), les contraintes technique dû à l’épuisement des combinaisons de rechargement et l’augmentation du nombre de réclamation des clients a cause de la saturation de leurs comptes ou l’invisibilité des combinaisons des rechargements.

1. **« Ranati »** : lancé en Juin 2006, ce service permet de personnaliser la tonalité qui sera entendue par les correspondants avant de décrocher.
2. « **Hadra » :** en Juin 2006, Djezzy a lancé le nouveau service de messagerie qui permet d’envoyer et de recevoir des messages oraux.
3. **« black berry »** : en Octobre 2006, Djezzy a pris l’initiative de lancer cette nouvelle solution destinée aux entreprises. Elle permet de recevoir tous les e-mails, Récupérez en temps réel les e-mails, consulter et modifier les pièces jointes, actualiser à distance les agendas, accédez à l’intranet, téléphonez et envoyez des SMS, MMS…
4. **« Web SMS »** : lancé en février 2007, donne l’avantage d’envoyé des SMS gratuits vers les numéros Djezzy à partir de son site internet.
5. **« Milinum »** : en mars 2008, Djezzy a lancé une offre destinée aux jeunes. Djezzy a vendue une quantité limité pendants une période limité. L’objectif de cette action est d’attirer le maximum d’attention à Djezzy.
6. **« Scoop »** : service innovant lancé en novembre 2008. Il permet de recevoir des informations par SMS. Le client peut souscrire et choisir le pack qui lui convient.
7. **La Carte « Djezzy Tout est possible »** : en 2007, Djezzy a lancé une nouvelle offre innovante qui offre les mêmes avantages de communication mais a la particularité d’offrir au client mal entendant ou muet des SMS gratuits tous les jours. Et pour les non voyants des SMS Hadra. Djezzy s’engage au profit des personnes souffrantes de déficiences physiques plus précisément pour les sourds, muets et non voyants en leur proposant des produits spécialement conçus pour répondre à leurs besoins de communiquer. Il suffit de présenter la carte de handicap, spécifiant le handicap de déficience et d’une pièce d’identité dans tous les Centres de Service Djezzy.
8. **Le Djezzy Mobile Office (FCT : Terminal Cellulaire Fixe**) : en 2009, Djezzy a proposé une infrastructure Mobile Office comme option alternative pour les entreprises, PME et particuliers ayant des difficultés à acquérir des lignes téléphoniques. Le Djezzy Mobile Office (FCT : Terminal Cellulaire Fixe) est une passerelle GSM entre les téléphones ordinaires fixes et le réseau GSM mobile de Djezzy.
9. **« Djezzy Mobile Office »** offre un service similaire au téléphone fixe ordinaire sans délais d’installation. Elle offre plusieurs services vocaux, Data et PC Fax.

C’est une solution immédiate. Il dispose de tarifs très compétitifs. Les sociétés et particuliers peuvent utiliser leurs téléphones fixes à travers leur PABX qui est relié à un FCT. Djezzy Mobile Office est opérationnel sur le réseau GSM. Une antenne externe peut être reliée afin d’améliorer la réception Radio. Djezzy Mobile Office peut contenir plus d’une carte SIM Djezzy Business connectées au PABX de votre entreprise.

* **Les innovations marketing de Nedjma :**

1. **« MMS, WAP & GPRS »** Dés son lancement commercial, Nedjma lance des services qui concrétisent la promesse d’un nouveau monde.

Le MMS, WAP & GPRS sont des services qui permet d’envoyer, recevoir des photos, vidéo, sonnerie… ont été lancé pour la première fois en Algérie par Nedjma en Août 2004.

1. **«  la star »** : en Avril 2005, Nedjma a lancé une nouvelle offre prépayé avec un avantage innovant, **bonus sur les appels reçus** d’Algérie et de tous les réseaux étrangers.
2. **« SMS chat » :** service innovant lancé par Nedjma en décembre 2005. Il permet aux clients de discuter avec d’autre client via SMS.

Ce service a été modifié par la suite pour permettre aux clients, sur le WAP CHAT de visualiser via les mobiles multimédia les photos des chateurs.

1. **« MMS E-mail » :** ce service permet d’envoyer des messages photos, images et des vidéos vers l’adresse e-mail d’un ou plusieurs destinataires.
2. **« Nedjma + » :** en 2006, Nedjma a modifié son offre prépayé « Nedjma carte », qui a devenue « Nedjma + » on offrant un appel de 5 minutes gratuite tout les jours et pour toujours.
3. « **Le Pack N’TERNET** » : en Septembre 2007, Nedjma a lancé la clé internet « N’ternet » pour la première fois en Algérie. « N’ternet » est une solution prête à l’emploi. Un simple branchement **de la Clé N’TERNET** sur le port USB des ordinateurs de bureaux ou ordinateurs portables permet d’accéder à Internet avec le réseau Nedjma 100% EDGE[[125]](#footnote-125) qui offre au client un accès à des services multimédia innovants, à une vitesse allant jusqu’à 200 Kbit/s.
4. **« ZHOO »** : Nedjma en 2008, a lancé le premier portail accessible sur le Web et Wap et qui permet divers téléchargements.
5. **« NEDJMANET » : en Novembre 2010, Nedjma a lancé un nouveau service innovant « NEDJMANET ».** Facebook, MSN, Yahoo! Messenger et Gtalk sont disponible en illimité sur les mobiles grâce à ce service soit par SMS ou par le téléchargement de l’application sur les téléphones multimédia.

* **Les innovations marketing d’ATM Mobilis :**

1. **Le réseau des bureaux de poste d’Algérie poste comme distributeur exclusive**: depuis Décembre 2004, Mobilis a exploité un nouveau canal de distribution, le réseau commercial d’Algérie Poste pour distribuer ses produits.
2. **« Mobiposte » :** en Avril 2005, Mobilis en partenariat avec Algérie Poste, a lancé l’offre Mobiposte. Ce produit est destiné aux titulaires d'un compte CCP, et est disponible dans tous les bureaux de poste. avec le choix de trois forfaits: « vert » , «jaune » et « rouge ». Le montant correspondant à la formule choisie sera prélevé chaque mois sur le compte CCP.

Les clients ont aussi la possibilité de recharger le compte en utilisant les cartes de recharge dans le cas où le crédit est épuisé.

1. **« kallemni » :** un service qui permet aux clients prépayés des offres « Mobilis la Carte », « Mobilight » et « Mobiposte », même sans avoir de crédit, d'envoyer un message demandant à leur correspondant de les rappeler. Ce service a été lancé en Novembre 2005.
2. **« Racimo » :** en Septembre 2007, Mobilis a lancé un nouveau modede Rechargement Automatique d’un CCP en Intra Mobilis. Ce mode de rechargement électronique permet aux clients des offres prépayées et post payées d’effectuergratuitement, à distance, et à toute heure, des opérations de rechargement automatiques à partir d’un compte CCP de leurs comptes prépayés ou de celui d’un tiers abonné de Mobilis. Cette nouvelle offre aux clients de Mobilis confort et souplesse tout comme il confirme le leadership d’Algérie Poste dans les solutions monétiques.
3. **Les cartes de recharge pour l’international :** Mobilis, en Juillet 2007, a mis sur le marché deux cartes de recharges de 1000 DA et 500 DA spécialement destinées à effectuer des appels vers l'International. Pour la première fois sur le marché algérien de la téléphonie mobile.
   1. **Analyse des organigrammes :**

L’entreprise exerce dans un environnement qui présente une complexité due aux évolutions technologique, culturelles, réglementaires…. Elle doit une organisation qui lui permettra d’anticiper ces changements et de s’adapter.

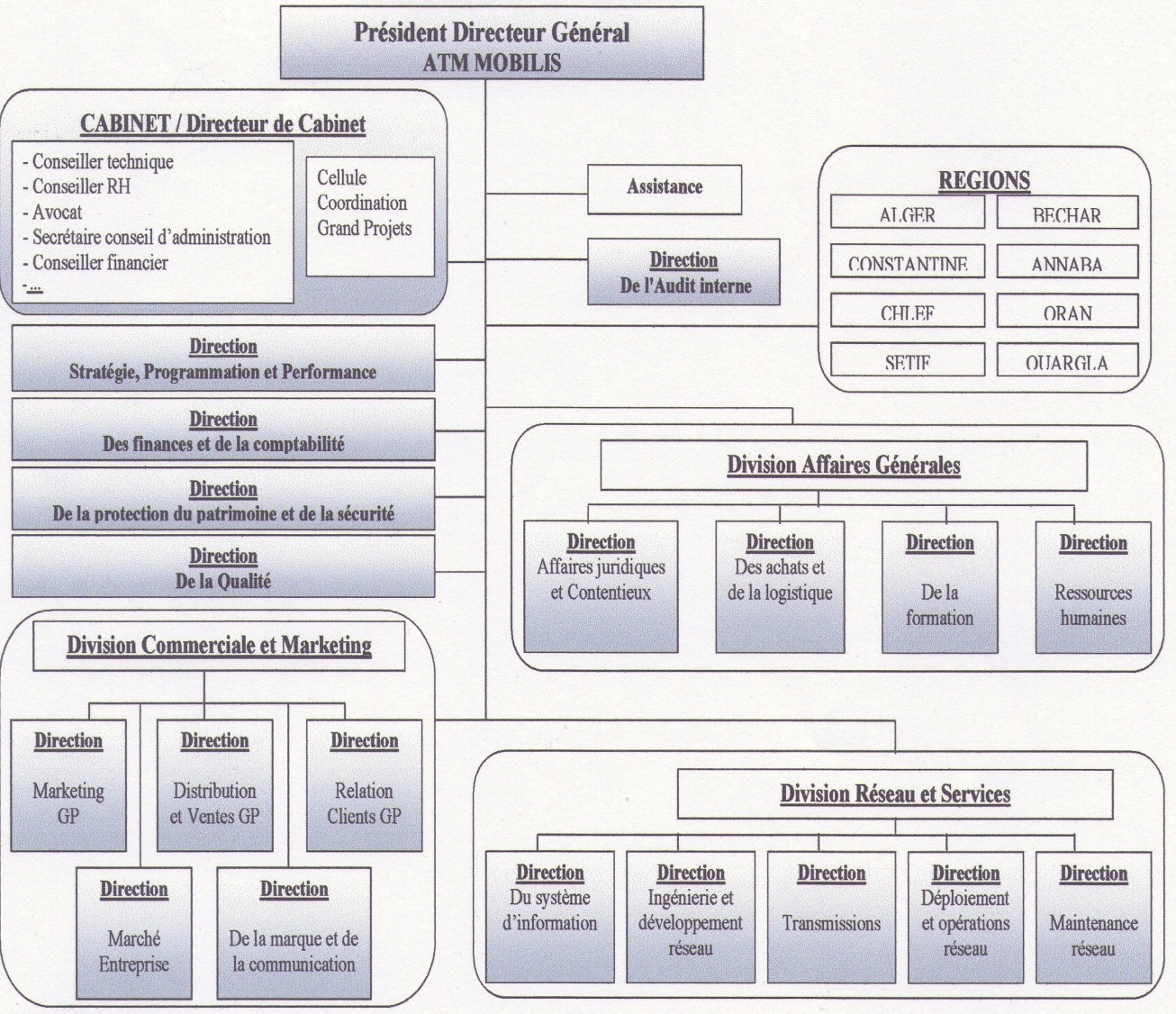
**Figure N°08 : Organigramme de Djezzy**

**Source :** Document interne de Djezzy.

**Figure N°09 : Organigramme de WTA**

**Source :** Document interne de WTA.

**Figure N°10: Organigramme d’ATM Mobilis**

****

Source : document interne d’ATM Mobilis.

A partir des organigrammes, on remarque que :

* Les trois entreprises ont opté une organisation fonctionnelle. Cette organisation offre des avantages lié à la spécialisation du personnel, la maitrise du savoir faire et la clarté des responsabilités.
* Les organigrammes de Djezzy et Nedjma sont moins complexe que celui de Mobilis ce qui leurs permet d’être plus réactives et de favorise le développement et l'innovation.
* L’absence du service recherche et développement ou d’innovation dans les trois entreprises.
* Au niveau de Djezzy, le département marketing fait partie du secteur commercial qui est rattaché à la direction générale.
* Au niveau de Nedjma : la direction marketing est affiliée directement au directeur général.
* Au niveau d’ATM Mobilis : nous trouvons au niveau de la division commerciale et marketing une direction marketing grand public où se trouve une sous direction marketing offres et services. Et au niveau de la direction marché entreprise, une sous direction marketing marché entreprise.
  1. **L’analyse des évolutions de nombre d’abonnés et des parts de marché**

Dans cette partie, nous allons liée les évolutions de nombre d’abonnés et des parts de marché aux innovations introduites par chaque opérateurs afin de mesurer le développement de l’avantage concurrentiel. Nous avons supposé que les autres facteurs qui peuvent influencer sont fixe**s** (comme la communication, les promotions, la baisse des tarifs …)

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance lors de ces dernières années.

En 2001, l’Algérie comptait 100 000 abonnés de téléphone mobile, soit un taux de pénétration de 0,06%. Quand à l’année 2010, L’Algérie avait enregistré 32.780.165 utilisateurs de la téléphonie mobile, soit un taux de pénétration de 90,30% (90 abonnés pour 100 habitants).

Les graphes suivants mettent en lumière l’évolution du nombre d’abonnés et des parts de marché entre l’année 2001 et l’année 2010.

**Graphe N°01 : L’évolution du nombre d’abonnés de la téléphonie mobile en Algérie entre 2001 et 2010**

Source **:** données de l’Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

**Graphe N° 02: Evolution des parts de marché des trois opérateurs entre 2001 et 2010**

Source : données de l’ARPT.

En 2001, le nombre total d’abonnés de la téléphonie mobile en Algérie était de 100 000 abonnées. Les services de téléphonie mobile ont été commercialisés par une seule entreprise étatique.

En 2002, l’implantation de Djezzy, le nouvel opérateur, a bouleversé le marché. Le nombre d’abonnés a enregistré une croissance importante, il est passé à 450 244 abonnées dont 70% des abonnées ont choisi le nouvel opérateur.

Djezzy a démocratisé le marché et a popularisé la téléphonie mobile en Algérie. Il a intégré le marché avec une offre totalement innovante «  la Djezzy carte ». Il a aussi ouvert le premier centre d’appel en Algérie.

En 2003, Djezzy a enregistré, après une année d’exercice, 1 279 265 abonnés, soit un taux de progression de 18.41%. La part de marché d’ATM Mobilis a diminué de 11.59%.

Durant cette année, Djezzy a lancé plusieurs offres : le forfait liberté, le forfait loisir, les forfait Business, les premiers forfaits dédiés aux professionnels et les plants post payé Djezzy classic pour répondre aux besoins de tous les segments et devenir l’opérateur préférer des Algériens.

L’année 2004 a été marqué par l’arrivé d’un nouvel opérateur WTA, qui a communiqué massivement avant le lancement de sa marque Nedjma en Août 2004.

Pendant cette année, les résultats relatifs au marché de la téléphonie mobile avaient relevé que le nombre d’abonnés de Nedjma a atteint 287 562 abonnés, Djezzy 3 418 367 abonnés et ATM Mobilis 1 176 485 abonnés.

WTA a lancé des services multimédia (MMS, WAP & GPRS) qui n’existaient pas auparavant sur le marché Algériens.

Djezzy pour préserver sa position sur le marché, a lancé un nouveau produit « ALLO OTA » comme réponse stratégique à l’implantation de WTA sur le marché.

Pendant cette année, ATM Mobilis a gagné 11.5% de part de marché. Elle a exploité un nouveau canal de distribution : le réseau commercial d’Algérie poste comme distributeur exclusif de ses produits.

En 2005, le nombre d’abonnés total à continuer de progresser. Il a passé de 4 882 414 abonnées à 13 661 355 abonnés, soit une progression de 8 778 941 abonnés.

Le nombre d’abonnés de Djezzy a enregistré 7 276 834 abonnés, avec la plus grande part de marché 53.27%, suivie par ATM Mobilis avec 4 907 960 abonnés (35.93%de part de marché) et Nedjma qui a enregistré 1 476 561 abonnés soit une progression de 4.92%.

Durant cette année, chacun des opérateurs a essayé de lancer des offres, des services, et plusieurs promotions tarifaires.

ATM Mobilis a introduit une offre innovante sur le marché Algérien, l’offre hybride « Mobiposte » et le service « kallemni ».

Nedjma a lancé son offre innovante «  la star » et le service innovant « SMS chat ».

Djezzy quant a elle, a lancé le programme de fidélisation « Imtiyaz », le service « crédit SOS », un nouveau système de rechargement électronique « Flexy », la nouvelle offre innovante « Djezzy Control » et une promotion qui permet au client de changer son profile sans carte SIM (changement virtuel durant la promotion on utilisant la syntaxe USSD[[126]](#footnote-126) \*720 #) et un nouveau service au bénéfice des entreprises « Djezzy Fax Mobile ».

En 2006, la part de marché de Nedjma a progressé de 3.43%, Mobilis a enregistré une perte de 0.33% de sa part de marché et Djezzy 3.12% de sa part de marché.

Nedjma a continue a innové notamment dans les services multimédia pour renforcer sa place comme leadeur du multimédia en Algérie en proposant le service MMS E-mail et elle a aussi modifié son offre « Nedjma + » on offrant un appel de cinq minutes gratuit tous les jours et pour toujours. Et pour les entreprises, elle a lancé deux services « push to talk » et « promail ».

ATM Mobilis a lancé le nouveau service « Salakni » pour les abonnés prépayé quand à Djezzy, elle a lancé OTAxiphone, en Juin et deux services « Ranati » et « Voice mail » et en Octobre la solution « black Berry » destinée aux entreprises.

En 2007, l’opérateur Nedjma a progressé de 2.02%, ATM Mobilis a perdue 0.43% et Djezzy 1.62% de part de marché.

Cette année a été marqué par le lancement du service innovant « Racimo », un service de rechargement automatique a partir du compte CCP par ATM Mobilis, le lancement du service « Web SMS » par Djezzy et deux services innovants : le « Web MMS » et la clé internet « N’ternet » par Nedjma.

A la fin de l’année 2008, l’Algérie a compté 27 031 972 abonnés, soit une baisse de 2.46%. Ceci étant dû à la maturité du marché, d’une part, et l’opération d’identification des carte SIM anonyme qui a été clôturé par la désactivation de 2 578 775 carte SIM non identifiées d’une autre part.[[127]](#footnote-127)

Pendant cette année, la part de marché de Djezzy a progressé de 3.64%. Elle a lancé une offre innovante « Milinum », le service voice SMS « SMS hadra » et le service « scoop ». Nedjma a gagné 3.03% de part de marché. Elle a lancé sont portail WEB « ZHOO » et ATM Mobilis a perdue 6.67% de part de marché.

Durant l’année 2009, le marché a repris sa croissance comparativement à l’année 2008. L’opérateur Nedjma a progressé de 5.23%, ATM Mobilis de 2.3% et l’opérateur Djezzy a perdu 7.53% de sa part de marché. Plusieurs clients ont abandonné l’opérateur Djezzy Ceci étant dû aux événements suite au match de qualification de la coupe du monde entre l’Algérie et l’Egypte.

En 2010, les résultats du marché relève que Djezzy a enregistré 15 087 393 abonnés soit une progression de 1.73%, Nedjma a enregistré 8 245 998 abonnés soit une progression de 0.62%. Elle a lancé une nouvelle offre « Pack Familia » et le service « NedjmaNet » et ATM Mobilis a enregistré une perte de 1.98%.

Il faut indiquer que plusieurs Algériens possèdent plus d’une carte SIM pour bénéficier des avantages proposés par chaque opérateur.

**Conclusion**

Tout au long de ce dernier chapitre, nous avons essayé d’appliquer les concepts développés dans les deux chapitres précédents.

Ce chapitre nous a permis d’étudier l’avantage concurrentiel développé par l’innovation marketing de Djezzy ainsi de celui de ses deux concurrents a travers les donnés de l’ARPT et celles des trois opérateurs ce qui nous a permis d’enrichir notre base d’ information concernant les innovations marketing et le développement des parts de marché, le parc d’abonnés mais aussi, le développement du marché algérien de la téléphonie mobile et les informations collectées à partir des entretiens avec les responsables des trois entreprises et par la suite, étudier l’importance de l’innovation marketing, ses objectifs, la place occupée par les clients dans la démarche de développement des offres et l’avantage concurrentiel souhaité développer par chaque opérateur.

***Conclution générale***

Depuis la mise en place de la loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les conditions générales de la poste et télécommunication et l’ouverture du marché de la téléphonie mobile en Algérie à la concurrence, le marché est devenu un vrai champ de bataille. Jour après jour, les trois opérateurs cherchent à innover et développer leurs parts de marché et fidéliser leurs clients.

Djezzy est rentré sur le marché Algérien en 2001 avec des innovations importantes, elle a cassé le monopole et devenue le leadeur de la téléphonie mobile en Algérie grâce à ces innovations.

Au terme de ce travail, nous avons tenté de répondre à la question principale suivante : ***Comment l’entreprise peut-elle développer un avantage concurrentiel à travers l’innovation marketing ?***

Et pour traiter cette problématique, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

* l’avantage concurrentiel s’améliore en lien avec la mise en place de l’innovation marketing.
* L’implication des clients dans la démarche de l’innovation marketing influe positivement sur l’avantage concurrentiel de l’opérateur par rapport à ses concurrents.
* L’absence d’une politique d’innovation marketing chez les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie est un obstacle majeur qui entrave le développement de l’innovation marketing.

A la fin de cette recherche et après l’analyse des données collectées, nous somme arrivées aux résultats suivants :

* Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est un secteur très innovant ;
* Les innovations marketing ont permis au secteur de la téléphonie mobile de se développer en nombre et revenue ;
* Djezzy ainsi que ses deux concurrents donnent une grande importance au marketing et à l’innovation marketing et les considèrent comme les principales sources de développement et préservation de l’avantage concurrentiel ;
* L’innovation marketing ne nécessite pas des nouvelles technologies mais plutôt des idées nouvelles ;
* L’innovation marketing permet d’augmenter les parts de marché, le nombre d’abonnés et donc de développer l’avantage concurrentiel ;
* L’avantage concurrentiel acquis par l’innovation marketing est temporaire car ces innovations sont facile à imiter ;
* L’objectif des innovations marketing pour Djezzy est la création de la valeur pour les clients afin de les satisfaire et les fidéliser et préserver l’avantage concurrentiel ;
* Le client est au cœur de la démarche de l’innovation marketing et il est impliqué en amant dans cette démarche ;
* L’absence de service de recherche et développement ou innovation au niveau des trois entreprises ;
* Les principaux obstacles qui empêchent Djezzy et WTA d’innover plus sont la réglementation du marché de la téléphonie mobile en Algérie et les lois en vigueur, et pour l’opérateur étatique, la rigidité des entreprises publiques et la réglementation des marchés publics sont considérés aussi comme des obstacles ;
* Chaque opérateur cherche à se différencier des deux autres : Djezzy en proposant continuellement des nouveaux services à valeur ajoutée ; Mobils en améliorant qualité du réseau et les offres proposer en partenariat avec Alger poste ; Nedjma en se basant sur le développement des services multimédia.

A partir des résultats obtenus, on peut porter un jugement sur les hypothèses posées des le départ de cette recherche et donc :

* La première hypothèse est confirmée, l’innovation marketing permet de développer l’avantage concurrentiel des opérateurs de la téléphonie mobile.
* L’implication des clients dans la démarche de l’innovation marketing et le développement continu des offres et services qui répondent efficacement à leurs besoins et attentes influent positivement sur l’avantage concurrentiel. Et donc, nous confirmons notre deuxième hypothèse.
* Notre troisième hypothèse est infirmée car les obstacles qui empêchent d’innover plus sont la réglementation du marché de la téléphonie mobile en Algérie et les lois en vigueur et l’absence d’une structure de recherche et développement et d’innovation.

A la fin de cette étude, et afin de rendre Djezzy plus innovante et dans le but d’acquérir un avantage concurrentiel solide et préserver sa position sur le marché, nous proposons les recommandations suivantes:

* La mise en place d’un département de recherche et développement des produits et services qui travaille en collaboration avec le département marketing afin de mieux structurer la fonction d’innovation pour innover plus et mieux répondre aux besoins de plus de 17 millions d’abonnés ;
* L’innovation est une pratique transversale, elle concerne toutes les fonctions de l’entreprise et non pas seulement le marketing. Nous proposons à Djezzy d’impliquer les employés de toutes les fonctions dans la démarche de l’innovation en mettant au moins une boite à idée pour permettre aux employés de proposer des idées nouvelles ;
* Les clients peuvent avoir des idées très innovantes, pour mieux les exploiter, Djezzy peut consacrer un espace sur son site Web où les clients puisent proposer des idées des produits et services nouveaux ;
* Ne pas se limité dans le développement et l’amélioration des offres mais chercher aussi à trouver et appliquer des techniques et stratégies marketing nouvelles difficiles à imiter ;
* Mettre en œuvre un système de rémunération pour inciter les employés à proposer des idées innovantes ;
* Veiller à recruter un personnel qualifié et qui a une forte capacité d’imagination et d’innovation ;

Tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contraintes, sur le plan de la documentation que sur le plan pratique. En effet les ouvrages et articles touchant directement l’innovation marketing étaient rares.

Dans notre étude pratique, nous étions limités par l’analyse de l’évolution des parts de marché et du nombre d’abonnés entre l’année 2001 et 2010. Nous aurions aimé enrichir notre étude par une analyse et une comparaison des ventes, du développement des parts de marché et du nombre d’abonnés avant et après le lancement de chaque innovation marketing mais il y’a eu une contrainte de disponibilité de l’information en raison de sa confidentialité et de son caractère stratégique.

Au terme de cette étude et sur la base des résultats décrits précédemment, nous distinguons plusieurs directions de recherches futures :

* L’impact des ressources humaines sur le développement de l’innovation marketing dans les entreprises Algériennes ;
* Le rôle de l’innovation dans développement de la compétitivité de l’Algérie ;
* L’impact de la mise en place d’une cellule de recherche et développement sur le développement de l’avantage concurrentiel. Etude comparative.

***Bibliographie***

***Bibliographie***

***Les ouvrages***

Alain Jolibert, Pierre-louis Dubois, Le marketing : fondement et pratique, Ed Economica, 3ème édition, Paris, 1998.

Alain XAVIER et autre, stratégie, Pearson éducation, Paris, 2008.

* Atamer et Calori, Diagnostic et décisions stratégique, Ed Dunod, Paris, 1993.

Brice Auck enthaler et autres. « L’innovation collective », édition Liaisons, Paris, 2003.

Christopher Lovelock, Jochen wirtz et Denis Lapert, Marketing des services, 6ème édition, Paris, 2008.

Christopher Lovelock, Jochen wirtz et Denis Lapert, Marketing des services, 5ème édition, Pearson Education, 2004.

Eric Langeard et Pierre Eiglier, La servuction, Mc Grow-Hill, Paris, 1987.

François Romon, Sandrine Fernez-Walch, management de l’innovation, Ed Vibert, Paris, 2006.

Frédéric ISELIN, La stratégie est un exercice d’arbitrage, les matinales, cycle7, Ivry-sur-Seine.

J.F. Lacoste-Bourgeacq, P. Crapart, G. Lauga, P. Morin, L’innovation agile, édition Afnor, 2007, France.

Jacque Bojin et Jean-Marc schoetel, les outils de la stratégie, Ed d’organisation, Paris, 2003, p XVII.

Jaques LENDERVIE et Danis LINDON, Mercator, 6ème édition, Ed Dalloz, Paris, 2000.

Jaques LENDERVIE et Danis LINDON, Mercator, Edition Dunod, 8ème édition, 2006.

Jean Marc Lehu, l’Encyclopédie du Marketing, Ed d’Organisation, Paris, 2004.

Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Ganaël Bascoul et al, Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing, 2ème édition, Ed Pearson, 2006.

* Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel : Du marketing à l’orientation-marché, 7e édition, Dunod, Paris, 2008.

Jean-Pierre Anastassopolos et autres, stratégie politique général de l’entreprise, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997.

Kotler Philip et Armstrong Gary, Principes de marketing, Pearson Education, 8ème edition, 2007.

Laurent Hermel, Pascal Hermel, Le marketing, Ed AFNOR, France, 2007.

Laurent Morin, L’analyse de la compétitivité, Olympia ASD, 2002.

* M. Porte, l’avantage concurrentiel, interéditions, Paris, 1996
* M. Porter, « Choix stratégique et concurrence », Economica, Paris, 1982.
* Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, maxi fiches de stratégie, Ed Dunod, Paris, 2010.

Michel Marchesnay, management stratégique, les Editions de L’ADREG, France, 2004.

Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Ed DUNOD, Paris, 2005.

Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Ed DUNOD, Paris, 2005.

Olivier Meiver, Diagnostique stratégique ; valeur la compétitive de l’entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 2007.

Pascal Corbel, Technologie, innovation, stratégie : de l’innovation technologique à l’innovation stratégique, Ed Gualino, France, 2009.

* [Paul Millier](http://www.decitre.fr/recherche/resultat.aspx?recherche=refine&auteur=Paul+Millier), Stratégie et marketing de l'innovation technologique : Lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n’existent pas encore, 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 2005.

Philip Kotler et Bernard Dubois, marketing management, Pearson édition, 12ème édition, Paris, 2006.

Philippe Lé, Philippe Rivet, Piloter et réussir l’innovation en entreprise, Maxima, Paris, 2007.

Phillipe de Lavergne, Résumé de l’avantage concurrentiel, DESS Contrôle de gestion, 1998.

Pierre Devalan, L’innovation de rupture, Ed Lavoisier, Paris, 2006.

Rodolphe Durand,  Guide de management stratégique, Ed Dunod, Paris, 2003.

* S.Martin et J.P Vedrine, Marketing : les concepts clés, Edition d’Organisation, 4ème tirage, Paris, 1998.

Serge Braudo, Dictionnaire du droit privé, Paris, 2006.

* Strategor, Politique générale de l'entreprise, 4ème édition, Ed. Dunod, Paris, 2005.

Upnik Mayrhofer, management stratégique, Ed Breal, Paris, 2007.

Yves Chirouze, Le marketing : études et stratégies, Ed Elipes, Paris, 2003.

***Rapports, Articles et Séminaires en français***

* OCDE, Manuel d’Oslo, PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL ET L’INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L’INNOVATION, Troisième édition, 2005.
* Rita Mazzioli, le packaging miracle des chewing-gums Freedent, management, Avril 2007.
* Rodica Corina MICU, La contribution des managers à l’acquisition d’un avantage concurrentiel par la compagnie. Une étude fondée sur le concept d’action collective, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Groupe HEC, Les Côtes de Carthage, 2003.

***Thèses et mémoires en français***

M.Chloppin, Avantage compétitive des AMPA pour les producteurs agricoles, Majeure alternative management, HEC Paris, Mai 2007.

***Articles en anglais***

* Vikash Naidoo, Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, In [Industrial Marketing Management](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00198501), [Volume 39, Issue 8](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00198501/39/8), November 2010.

***Thèses et mémoires en anglais***

* Vlachaki Efi, MARKETING INNOVATION MEASUREMENT, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Management in Business Innovation and Technology, Athens, 2009.
* Xiaoshuang Pang & Yunpeng Qu, marketing innovation implementation : a case study of a chinese pharmaceutical company, Master’s thesis in logistics and innovation management, university of Gavle, June 2010.

***Ouvrages en arabe :***

أبو جمعة، حافظ نعيم، "**التسويق الابتكاري**" ط ١، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، .2003

***Web graphie***

http://www.kpmg.com/ « Guide investir en Algérie 2007 »

http://www.arpt. dz

http://[www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com)

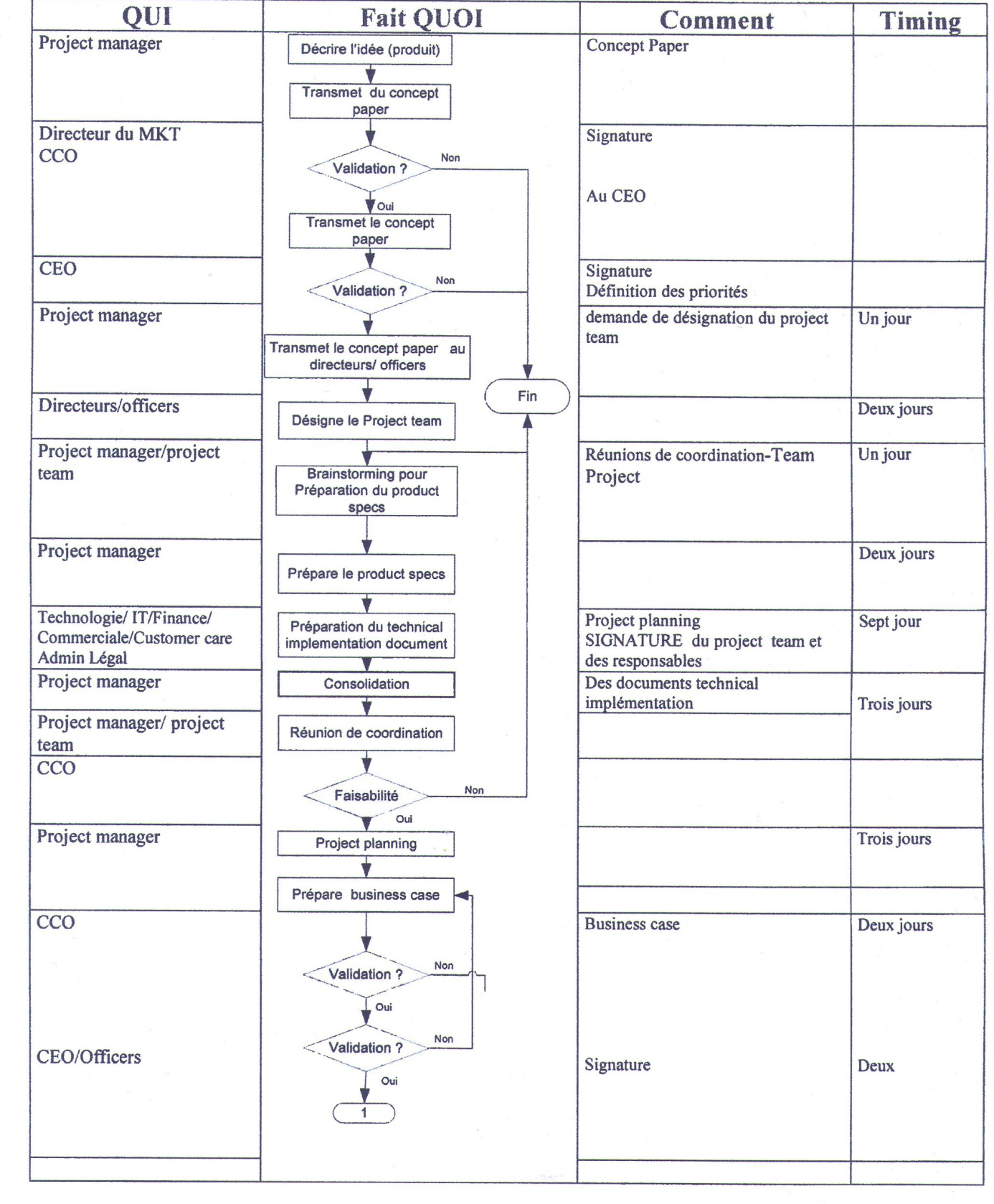
<http://www.nedjma.dz>

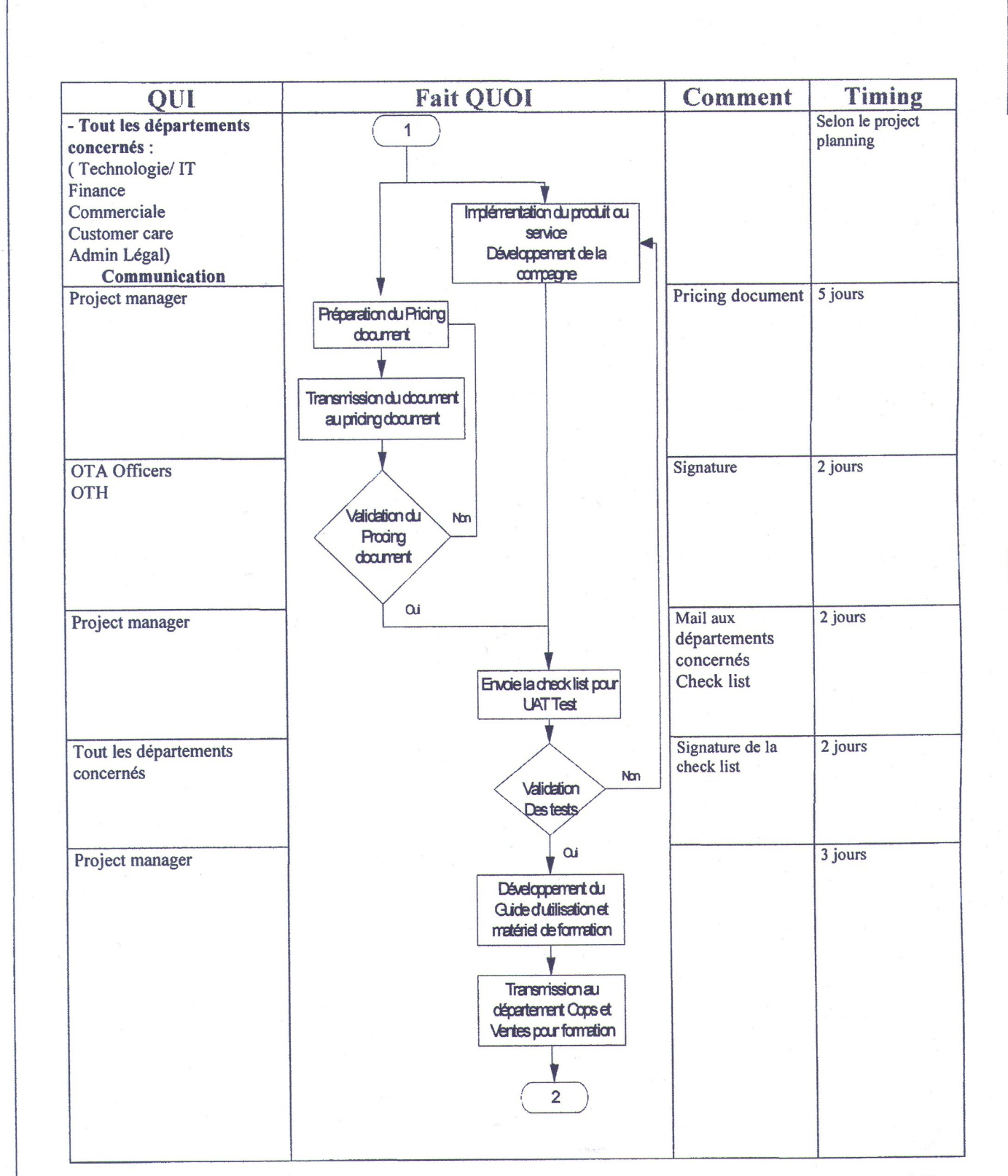
<http://www.mobilis.dz>.

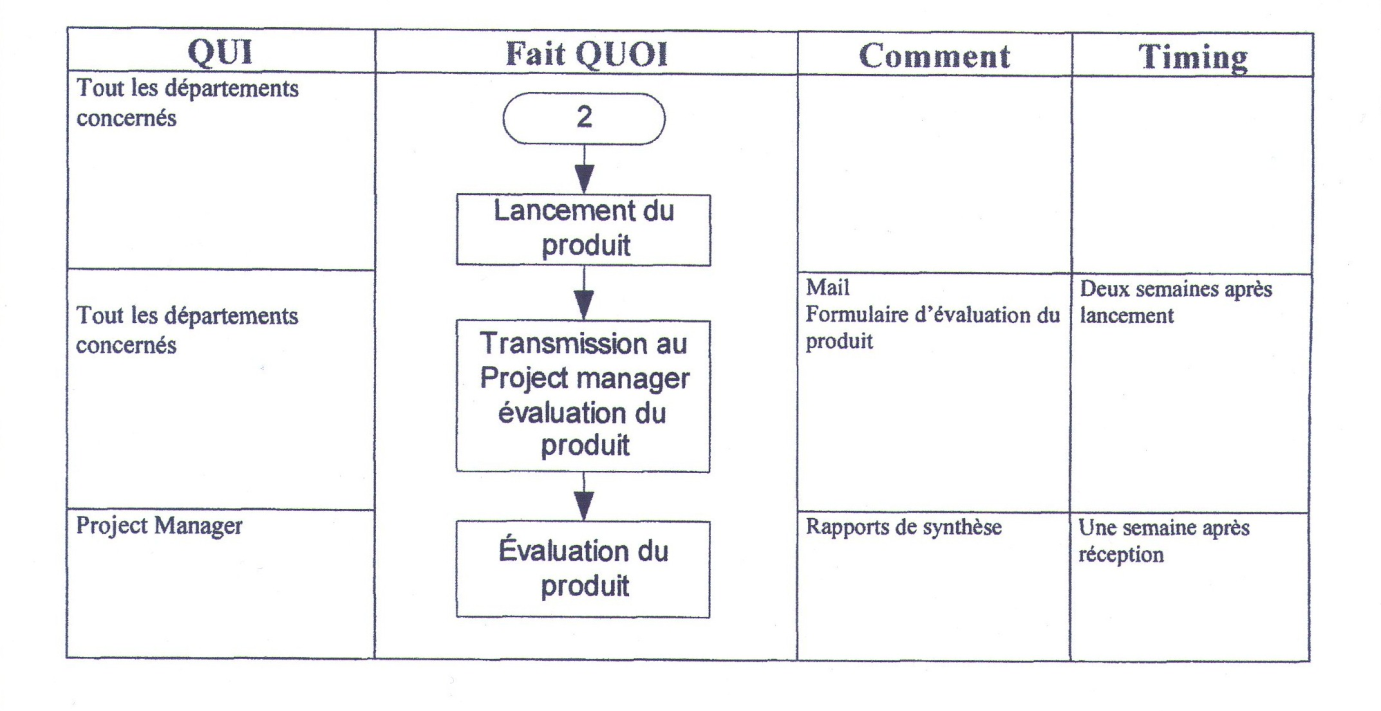
***Les annexes***

**Annexe N° 01 :**

**Logigramme de développement des produits et services de Djezzy**







***Annexe N° :02***

***Le guide d’entretien***

1. Quel est l’avantage concurrentiel de Djezzy par rapport à ses concurrents ?
2. qu’est ce qui différencie Djezzy de ses concurrents ?
3. Par rapport à vos concurrents, sur quoi vous vous basez pour être toujours les meilleurs ?
4. Selon vous, Djezzy répond efficacement aux attentes des clients ?
5. Quel est la place de l’innovation marketing dans votre entreprise ?
6. Quel est le rythme d’innovation marketing suivie par votre entreprise ?
7. votre entreprise a-t-elle introduit les innovations marketing suivantes:

* Un produits ou service nouveau .
* Modifications significatives dans un produit ou un service.
* Nouveaux moyens ou techniques pour la promotion*(l’ utilisation d’un nouveau media publicitaire, une nouvelle image de marque, etc.*).
* Nouvelle stratégie de marketing destinée à cibler de nouveaux groupes de consommateurs ou segments marketing.
* Nouvelles méthodes de distributionou nouveaux canaux de vente
* Nouvelles méthodes de tarification des produits et services.

1. Parmi ces innovations en matière de marketing, certaines ont-elles été liées avec d’autres innovations produit ou service ?
2. quel est le principal objectif découlant de votre démarche d’innovation marketing ?

10. Quelles sont les raison qui vous empêche d’introduire des innovations marketing ?

11. précisez les principales sources d’information qui ont été nécessaires à l’élaboration des nouveaux projets d’innovation.

12. Quelle position visez-vous dans le future ?

1 3. Selon vous, quelles sont les causes d’échecs des produits et services innovants ?

14. Comment espérez-vous préservez votre position sur le marché ?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Année | Nombre d’abonnés | | | Nombre Total d’abonnés | Le taux de pénétration (%) |
| ATM | OTA | WTA |
| 1998 | 18 000 | - | - | 18 000 | 0,06 |
| 1999 | 72 000 | - | - | 72 000 | 0,24 |
| 2000 | 86 000 | - | - | 86 000 | 0,28 |
| 2001 | 100 000 | - | - | 100 000 | 0,32 |
| 2002 | 135 204 | 315 040 | - | 450 244 | 1,5 |
| 2003 | 167 662 | 1 279 265 | - | 1 446 927 | 4,67 |
| 2004 | 1 176 485 | 3 418 367 | 287 562 | 4 882 414 | 15,26 |
| 2005 | 4 907 960 | 7 276 834 | 1 476 561 | 13 661 355 | 41,52 |
| 2006 | 7 476 104 | 10 530 826 | 2 991 024 | 20 997 954 | 63,60 |
| 2007 | 9 692 762 | 13 382 253 | 4 487 706 | 27 562 721 | 81,50 |
| 2008 | 7 703 689 | 14 108 857 | 5 218 926 | 27 031 472 | 79,04 |
| 2009 | 10 079 500 | 14 617 642 | 8 032 682 | 32 729 824 | 91,68 |
| 2010 | 9 446 774 | 15 087 393 | 8 245 998 | 32 780 165 | 90,30 |

**Annexe N°03**

**L’évolution des nombres d’abonnés et le taux de pénétration de la téléphonie mobile en Algérie entre l’année 1998 et 2010**

source :données de l’ARPT.

**L’évolution des parts de marché des trois opérateurs entre l’année 2002 et l’année 2010**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parts de marché** | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| ATM | 30,03% | 11,59% | 24,10% | 35,93% | 35,60% | 35,17% | 28,50% | 30,80% | 28,82% |
| OTA | 69,97% | 88,41% | 70,01% | 53,27% | 50,15% | 48,55% | 52,19% | 44,66% | 46,03% |
| WTA | 0,00% | 0,00% | 5,89% | 10,81% | 14,24% | 16,28% | 19,31% | 24,54% | 25,16% |

source :données de l’ARPT.

**Les parts de marché de la téléphonie mobile « prépayée » et « post payée »**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Répartition en % | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Prepaid | 69,97% | 81,06% | 92,47% | 96,80% | 97,06% | 97,01% | 95,60% | 95,02% | 94,31% |
| Postpaid | 30,03% | 18,94% | 7,53% | 3,20% | 2,94% | 2,99% | 4,40% | 4,98% | 5,69% |

source :données de l’ARPT.

1. [Paul Millier](http://www.decitre.fr/recherche/resultat.aspx?recherche=refine&auteur=Paul+Millier), Stratégie et marketing de l'innovation technologique : Lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n’existent pas encore, 2émé édition, Ed Dunod, Paris, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Rodica Corina MICU, La contribution des managers à l’acquisition d’un avantage concurrentiel par la compagnie. Une étude fondée sur le concept d’action collective, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Groupe HEC, Les Côtes de Carthage, 2003, p5. [↑](#footnote-ref-2)
3. Phillipe de Lavergne, Résumé de l’avantage concurrentiel, DESS Contrôle de gestion, 1998, p2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Jaques LENDERVIE et Danis LINDON, Mercator, 6ème édition, Ed Dalloz, Paris, 2000, P776. [↑](#footnote-ref-4)
5. Vikash Naidoo, Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, In [Industrial Marketing Management](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00198501), [Volume 39, Issue 8](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00198501/39/8), November 2010. [↑](#footnote-ref-5)
6. Pascal Corbel, Technologie, innovation, stratégie : de l’innovation technologique à l’innovation stratégique, Ed Gualino, France, 2009, P269. [↑](#footnote-ref-6)
7. OCDE, Manuel d’Oslo, PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL ET L’INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L’INNOVATION, Troisième édition, 2005, P58. [↑](#footnote-ref-7)
8. Frédéric ISELIN, La stratégie est un exercice d’arbitrage, les matinales, cycle7, Ivry-sur-Seine, P5. [↑](#footnote-ref-8)
9. Jaques LENDERVIE et Danis LINDON, Mercator, 6ème édition, Ed Dalloz, Paris, 2000, p497. [↑](#footnote-ref-9)
10. Alain XAVIER et autre, stratégie, Pearson éducation, Paris, 2008, p3. [↑](#footnote-ref-10)
11. J. LENDEVIE, Ibid, p497. [↑](#footnote-ref-11)
12. A. XAVIER et autre, Ibid, p3. [↑](#footnote-ref-12)
13. A. XAVIER, Ibid, p3. [↑](#footnote-ref-13)
14. Jacque Bojin et Jean-Marc schoetel, les outils de la stratégie, Ed d’organisation, Paris, 2003, p XVII. [↑](#footnote-ref-14)
15. Michel Marchesnay, management stratégique, les Editions de L’ADREG, France, 2004. [↑](#footnote-ref-15)
16. Detrie Jean-Pierre, Strategor :Politique générale de l'entreprise, 4ème édition, Ed. Dunod, Paris, 2005, P11. [↑](#footnote-ref-16)
17. Atamer et Calori, Diagnostic et décisions stratégique, Ed Dunod, Paris, 1993, Page 31. [↑](#footnote-ref-17)
18. Jean-Pierre Anastassopolos et autres, stratégie politique général de l’entreprise, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997, p61. [↑](#footnote-ref-18)
19. Philip Kolter & Bernard Dubois, Marketing Management, 12ème édition, ED Pearson Education, Paris, 2006, P 65. [↑](#footnote-ref-19)
20. Upnik Mayrhofer, management stratégique, Ed Breal, Paris, 2007, P86. [↑](#footnote-ref-20)
21. Olivier Meiver, Diagnostique stratégique : valeur la compétitive de l’entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 2007, P125. [↑](#footnote-ref-21)
22. U. Mayrhofer, Op.cit., P87. [↑](#footnote-ref-22)
23. O. Maiver, Op.cit, P 127 et 128. [↑](#footnote-ref-23)
24. O. Meier, Op.cit, P131. [↑](#footnote-ref-24)
25. U. Mayrhofer, Op.cit, P87. [↑](#footnote-ref-25)
26. P. Kotlet, Op.cit, P 417-418. [↑](#footnote-ref-26)
27. O Meier, Op.cit ,P131. [↑](#footnote-ref-27)
28. O Meier, Op.cit ,P122. [↑](#footnote-ref-28)
29. Lendrevie Lindon, Op.cit, p 831. [↑](#footnote-ref-29)
30. Serge Braudo, Dictionnaire du droit privé, Paris, 2006. [↑](#footnote-ref-30)
31. Jean Marc Lehu, l’Encyclopédie du Marketing, Ed d’Organisation, Paris, 2004, p176. [↑](#footnote-ref-31)
32. P. Kotler, marketing management, Op.cit, p32. [↑](#footnote-ref-32)
33. Laurent Morin, L’analyse de la compétitivité, Olympia ASD, 2002, p1. [↑](#footnote-ref-33)
34. Laurent Morin, Op.cit, p1. [↑](#footnote-ref-34)
35. Rodica Corina MICU, La contribution des managers à l’acquisition d’un avantage concurrentiel par la compagnie : Une étude fondée sur le concept d’action collective, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Groupe HEC, Les Côtes de Carthage, 2003, p5. [↑](#footnote-ref-35)
36. Phillipe de Lavergne, Résumé de l’avantage concurrentiel, DESS Contrôle de gestion, 1998, p2. [↑](#footnote-ref-36)
37. J. Lendrevie & D. Lindon, Op.cit, p 776 [↑](#footnote-ref-37)
38. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel : Du marketing à l’orientation-marché, 7ème édition, Ed Dunod, Paris, 2008, P250. [↑](#footnote-ref-38)
39. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, p254. [↑](#footnote-ref-39)
40. Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, maxi fiches de stratégie, Ed Dunod, Paris, 2010, P34-35. [↑](#footnote-ref-40)
41. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, P 270. [↑](#footnote-ref-41)
42. Philippe Lé, Philippe Rivet, Piloter et réussir l’innovation en entreprise, Maxima, Paris, 2007, P92. [↑](#footnote-ref-42)
43. O Meier, Op.cit, PP 170-173 [↑](#footnote-ref-43)
44. JP Anastassopolies et autre, Op.cit, P59. [↑](#footnote-ref-44)
45. M. Chloppin, Avantage compétitive des AMPA pour les producteurs agricoles, Majeure alternative management, HEC Paris, Mai 2007. [↑](#footnote-ref-45)
46. Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Ed DUNOD, Paris, 2005, P66. [↑](#footnote-ref-46)
47. Alain Jolibert, Pierre-louis Dubois, Le marketing : fondement et pratique, Ed Economica, 3ème édition, Paris, 1998, p298. [↑](#footnote-ref-47)
48. Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit, p462. [↑](#footnote-ref-48)
49. Christopher Lovelock, Jochen wirtz et Denis Lapert, Marketing des services, 6ème édition, Paris, 2008 ,p 12. [↑](#footnote-ref-49)
50. Eric Langeard et Pierre Eiglier, La servuction, Mc Grow-Hill, paris, 1987, p16. [↑](#footnote-ref-50)
51. Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit, pp 465-469. [↑](#footnote-ref-51)
52. P. Kotler & B. Dubois, 2002, Op.cit , p735. [↑](#footnote-ref-52)
53. Laurent Hermel, Pascal Hermel, Le marketing, Ed AFNOR, France, 2007, P105. [↑](#footnote-ref-53)
54. Lovelock, Wirtz et Lapert, Marketing des services, 5ème édition, Pearson Education, Paris, 2004, p 21. [↑](#footnote-ref-54)
55. Laurent Hermel, Pascal Hermel, Ibid, P106. [↑](#footnote-ref-55)
56. Lovelock, Wirtz et Lapert, Ibid, P26 [↑](#footnote-ref-56)
57. Lovelock, Wirtz et Lapert, Op.cit, P26. [↑](#footnote-ref-57)
58. Lovelock, Wirtz et Lapert, Op.cit, P27. [↑](#footnote-ref-58)
59. Lovelock, Wirtz et Lapert, Op.cit, P28. [↑](#footnote-ref-59)
60. Nathalie Van Laethem, Op.cit ,p223. [↑](#footnote-ref-60)
61. J. Lendrevie & D. Lindon, Mercator, Edition Dunod, 8ème édition, 2006, p 973. [↑](#footnote-ref-61)
62. Alain Jolibert, Pierre-louis Dubois, Op.cit, p299. [↑](#footnote-ref-62)
63. Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit, p473. [↑](#footnote-ref-63)
64. Kotler Philip et Armstrong Gary, Principes de marketing, Pearson Education, 8éme edition, 2007, p217. [↑](#footnote-ref-64)
65. Vlachaki Efi, MARKETING INNOVATION MEASUREMENT, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Management in Business Innovation and Technology, Athens, 2009, P5. [↑](#footnote-ref-65)
66. Rodolphe Durand, « Guide de management stratégique », Ed Dunod, Paris, 2003, P 73. [↑](#footnote-ref-66)
67. OCDE, Manuel d’Oslo, PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL ET L’INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L’INNOVATION, Troisième édition, 2005, P54. [↑](#footnote-ref-67)
68. CH Ristain Michon et autres, Op.cit, P 164. [↑](#footnote-ref-68)
69. François Romon, Sandrine Fernez-Walch, management de l’innovation, Ed Vibert, Paris, 2006, P 12. [↑](#footnote-ref-69)
70. Brice Auck enthaler et autres. « L’innovation collective », édition Liaisons, Paris, 2003, PP : 134-135. [↑](#footnote-ref-70)
71. Pierre Devalan, L’innovation de rupture, Ed Lavoisier, Paris, 2006, p20. [↑](#footnote-ref-71)
72. François Romon, Sandrine Fernez-Walch, Ibid., p12. [↑](#footnote-ref-72)
73. OCDE, Op.cit, p57. [↑](#footnote-ref-73)
74. Xiaoshuang Pang & Yunpeng Qu, marketing innovation implementation : a case study of a chinese pharmaceutical company, Master’s thesis in logistics and innovation management, university of Gavle, June 2010, P1. [↑](#footnote-ref-74)
75. # Vikash Naidoo, Op.cit,

    [↑](#footnote-ref-75)
76. Xiaoshuang Pang & Yunpeng Qu, Ibid, P12. [↑](#footnote-ref-76)
77. J.F. Lacoste-Bourgeacq, P. Crapart, G. Lauga, P. Morin, L’innovation agile, Ed Afnor, 2007, France, P11. [↑](#footnote-ref-77)
78. OCDE, Op.cit, P58. [↑](#footnote-ref-78)
79. Pascal Corbel, Technologie, innovation, stratégie : de l’innovation technologique à l’innovation stratégique, Ed Gualino, France, 2009, P269. [↑](#footnote-ref-79)
80. Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Ganaël Bascoul et al, Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing, 2ème édition, Ed Pearson, 2006, p213 [↑](#footnote-ref-80)
81. Abou Jamaa, Hafid Naim, l’innovation marketing, Organisation arabe pour le développement administratif, Egypte, 2003, P [↑](#footnote-ref-81)
82. P. Corbel, Op.cit, p269. [↑](#footnote-ref-82)
83. Yves Chirouze, Le marketing : études et stratégies, Ed Elipes, Paris, 2003, P399. [↑](#footnote-ref-83)
84. Laurent & Pascale Hermel, Op.cit, P119. [↑](#footnote-ref-84)
85. Jean-Jacques Lambin &Chantal de Moerloose, Op.cit, P366. [↑](#footnote-ref-85)
86. Jean-Jacques Lambin &Chantal de Moerloose, Op.cit, p368. [↑](#footnote-ref-86)
87. Jean-Claude Andréani, Olivier Badot, Ganaël Bascoul et al, Op.cit , P223. [↑](#footnote-ref-87)
88. J. Lendrevie, Op.cit, p259. [↑](#footnote-ref-88)
89. P. Kotler, Op.cit, PP 748-755. [↑](#footnote-ref-89)
90. OCDE, Op.cit, P60. [↑](#footnote-ref-90)
91. Rita Mazzioli, le packaging miracle des chewing-gums Freedent, management, Avril 2007, PP 66-67. [↑](#footnote-ref-91)
92. P. Corbel, Op.cit, p465. [↑](#footnote-ref-92)
93. OCDE, Op.cit, P59. [↑](#footnote-ref-93)
94. Vlachaki Efi, Op.cit, P9. [↑](#footnote-ref-94)
95. N.V. Laethem, Op.cit, P195. [↑](#footnote-ref-95)
96. P. Corbel, Op.cit, P269. [↑](#footnote-ref-96)
97. OCDE, Op.cit, P60. [↑](#footnote-ref-97)
98. Pascal Corbel, Op.cit, P271. [↑](#footnote-ref-98)
99. OCDE, Op.cit, P59. [↑](#footnote-ref-99)
100. Pascal Corbel, Op.cit, P271. [↑](#footnote-ref-100)
101. OCDE, Op.cit, P59. [↑](#footnote-ref-101)
102. Pascal Corbel, Op.cit , P271 [↑](#footnote-ref-102)
103. OCDE, Op.cit, P60. [↑](#footnote-ref-103)
104. Pascal Corbel, Op.cit, P271 [↑](#footnote-ref-104)
105. Vlachaki Efi, Op.cit, P08. [↑](#footnote-ref-105)
106. Abou Jamaa, Hafid Naim, Op.cit, PP 31-41. [↑](#footnote-ref-106)
107. **GSM :** Global System for Mobile Communications. [↑](#footnote-ref-107)
108. **GMPCS :** Global Mobile Personal Communication by satellite. [↑](#footnote-ref-108)
109. www.kpmg.com/ « Guide investir en Algérie 2007 ». [↑](#footnote-ref-109)
110. www.arpt.dz. [↑](#footnote-ref-110)
111. Ibid. [↑](#footnote-ref-111)
112. www.arpt.dz. [↑](#footnote-ref-112)
113. **BTS** : Base Transceiver Station équipement. [↑](#footnote-ref-113)
114. **BSC**: Base Station controller. [↑](#footnote-ref-114)
115. **MSC :** Mobile switching center. [↑](#footnote-ref-115)
116. www.ARPT.dz. [↑](#footnote-ref-116)
117. [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com). [↑](#footnote-ref-117)
118. Document interne de Djezzy. [↑](#footnote-ref-118)
119. [↑](#footnote-ref-119)
120. document interne de Djezzy. [↑](#footnote-ref-120)
121. www.mobilis.dz [↑](#footnote-ref-121)
122. Document interne d’ATM Mobilis. [↑](#footnote-ref-122)
123. Document interne de WTA. [↑](#footnote-ref-123)
124. **IT** : Informatin technologie. [↑](#footnote-ref-124)
125. **EDGE :** Enhanced Data for GSM Evolution. [↑](#footnote-ref-125)
126. **USSD :** Unstructured Supplementary Service Data. [↑](#footnote-ref-126)
127. données de l’ARPT. [↑](#footnote-ref-127)