

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche
Ecole Supérieure De Commerce (ESC)

Thème

**L'innovation du business model et sa contribution à la performance à
l'export : Etude de quatre cas d'entreprises Algériennes**

Thèse présentée et soutenue publiquement par : **ABDERRAHIM. Wahiba**

En vue de l'obtention du doctorat troisième cycle LMD en science commerciales.

Spécialité : **Commerce International et Logistique**

Devant le Jury composé de :

Mr. BOUSSAFI Kamel	Professeur	ESC	Président
Mr. BAROUDI Mohamed	Professeur	ESC	Directeur de thèse
Mme. CHIBANI Amina	Professeur	ESC	Examinatrice
Mr. ADMANE Mohamed	MCA	ESC	Examineur
Mme. SAIDANI Amel	Professeur	EHEC	Examinatrice
Mr. REGUIG SAADOU Driss	Professeur	U. Oran 2	Examineur

Année universitaire : 2023-2024

À la mémoire de ma grand-mère

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Ma chère maman pour son amour et soutien inconditionnel,

Mes deux chers frères Mohamed et Siffo,

A ma chère sœur Aya,

A mes meilleures Alia & Sarah.

Remerciements

Mes remerciements les plus absolus sont à ALLAH qui m'a aidé pour arriver à terminer ce travail.

Je tiens à remercier mon directeur de thèse le professeur M. BAROUDI Mohamed pour ses conseils et remarques toujours pertinentes.

Mes remerciements vont particulièrement à tous les responsables des sociétés : ADWAN, LA Câblerie Algérienne et Kast pour leur disponibilité.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux membres de jury : Mr. BOUSSAFI Kamel, Mr. ADMANE Mohamed, Mme. SAIDANI Amel, REGUIG SAADOU Driss qui m'ont fait l'honneur d'accorder du temps à l'examen de ce travail

J'adresse mes remerciements les plus sincères à tous mes proches avec la question : « quand est-ce que tu soutiens ta thèse ? »

Enfin, mes remerciements à tous ce qui m'ont aidé de près ou de loin.

Liste des figures

Figure 1: La construction de l'objet de recherche	14
Figure 2: La structure de la recherche	18
Figure 3: La vision du business model	31
Figure 4: La relation entre business model et stratégie	32
Figure 5: les composantes du business model	34
Figure 6: Les composantes du Business model	35
Figure 7: Les composantes du Business model	39
Figure 8: Les composantes du Business model	43
Figure 9: Le positionnement de la recherche	50
Figure 10: l'échelle d'innovation dans le Business model	69
Figure 11: Stratégie de coûts, de différenciation et zone de rupture stratégique	88
Figure 12: Les quatre actions permettant d'aboutir à une nouvelle courbe de valeur ...	90
Figure 13: Les types d'innovation stratégique	94
Figure 14: Le design général de la recherche	117
Figure 15: les étapes d'identifications et de sélection de cas	119
Figure 16: La courbe de valeur de la société ADWAN	134
Figure 17: les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client	135
Figure 18: La courbe de valeur de la Cablerie Algérienne	144
Figure 19: La courbe de valeur de la Kast	151

Liste des tableaux

Tableau 1: La différence entre business model et stratégie	33
Tableau 2: Fondements théoriques des composantes du Business model	36
Tableau 3: Les études sur le Business model selon l'approche stratégique	45
Tableau 4: Les études sur le Business model selon L'approche e-Business model	46
Tableau 5: Les études sur le Business model selon L'approche entrepreneuriale	47
Tableau 6: les différentes définitions à propos de l'innovation stratégique	74
Tableau 7: les principales caractéristiques des positions épistémologiques	113
Tableau 8: les types de recherche	114
Tableau 9 : les sources de données dans les études de cas	120
Tableau 10: les caractéristiques des entretiens	122
Tableau 11: synthèse d'évaluation de la modification de l'équation de profit	127
Tableau 12: Les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur de la société ADWAN	137
Tableau 13 : Evaluation de l'équation de profit de la société ADWAN	138
Tableau 14: Les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client	144
Tableau 15: Les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur de la Câblerie Algérienne	145
Tableau 16: Evaluation de l'équation de profit de la Câblerie Algérienne	146
Tableau 17: Les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client	151
Tableau 18: Les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur de la Kast	153
Tableau 19: Evaluation de l'équation de profit de la Kast	154
Tableau 20: Identification des sources de la proposition de valeur	157

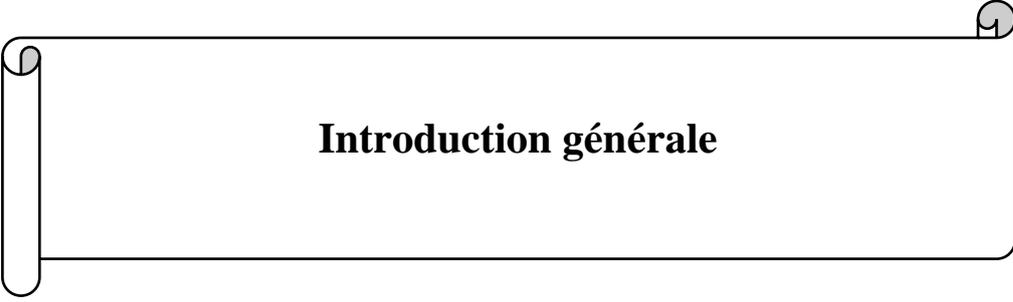
Liste des annexes

N°	Titre
1	Le guide d'entretien

Sommaire

Dédicace.....	3
Remerciements.....	4
Liste des figures.....	5
Liste des tableaux.....	6
Liste des annexes.....	8
Introduction générale.....	12
Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model.....	20
Chapitre 1 : Business model dans la littérature.....	21
Introduction du chapitre 1.....	21
Section 1 : Les origines du business model.....	22
Section 2 : le Business model selon les approches génériques.....	30
Section 3 : Positionnement de la recherche.....	45
Conclusion du chapitre 1.....	51
Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation.....	53
Introduction du chapitre 2.....	54
Section 1 : L'innovation : définition, typologies et enjeux.....	54
Section 2 : l'innovation du Business model.....	65
Section 3 : Caractérisation de L'innovation stratégique.....	77
Conclusion du chapitre 02.....	85
Chapitre 03 : L'innovation de business model.....	86
Introduction du chapitre 3.....	87
Section 1 : Les sources de l'innovation stratégique.....	87
Section 2 : La performance à l'exportation.....	94
Section 3 : Synthèse.....	104
Conclusion du chapitre 03.....	110
Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche.....	111
Introduction du chapitre 04.....	112
Section 1 : Posture épistémologique et la méthodologie de recherche.....	112
Section 2 : Le design général de la recherche.....	116
Section 3 : Collecte, traitement et analyse de données.....	123
Conclusion du chapitre 04.....	128

.....	130
Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion	130
Introduction du chapitre 05	131
Section 1 : Analyse des cas	131
Présentation du cas ADWAN	131
Conclusion.....	139
Présentation du groupe GISB « Groupe Industriel Sidi Bendehiba »	141
Conclusion.....	148
Présentatio de la Kast « Maghreb lampe ».....	148
Conclusion.....	155
Section 2 : Discussion des résultats	157
Conclusion du chapitre 05.....	168
Conclusion générale	170
Bibliographie.....	178
Table des matières	193
Annexe 1 : Guide d’entretien	200
Résumé.....	203



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Les changements technologiques, l'accélération des changements des marchés et les clients de plus en plus exigeants, ont accru la pression sur les entreprises pour qu'elles développent fréquemment leur performance. Ainsi, les entreprises sont obligées de renouveler continuellement leurs business model afin de réagir rapidement aux changements de l'environnement. Ce renouvellement est nommé **l'innovation de business model ou l'innovation stratégique**.

Aujourd'hui, l'innovation stratégique représente un enjeu majeur pour les entreprises dans tous les secteurs. Elle est définie selon (Charitou, C.D & Markides, Costas, 2003) comme une introduction de l'innovation dans le business model qui conduit à une nouvelle façon de jouer le jeu. Son objectif final est la création et la capture de valeur, elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif, d'être plus performante dans son secteur et assurer un bon positionnement sur la chaîne de valeur (Amit, R & C. Zott, 2000; Chesbrough, H & R. S. Rosenbloom, 2000; Porter M. , 2001; Charitou, C.D & Markides, Costas, 2003; Zott, C. & Amit, R, 2007), (Loss Leandro & Crave Servane, 2011) considèrent l'innovation du business model comme clés de prospérité.

Selon (Van de Ven Andrew H & Drazin Robert, 1985), la performance du business model est liée à l'adéquation de sa configuration avec les opportunités et les menaces de l'environnement, (Zott, C. & Amit, R, 2007) ont exploré l'effet du business model sur la performance. Leurs études opérationnalisent, analysent et testent l'influence du business model sur la performance. Ils ont situé le business model à l'intersection de la théorie de l'entrepreneuriat, la théorie des coûts de transaction et la stratégie. Ils ont montré que le business model impacte la performance lorsqu'il est centré sur l'innovation. Cependant, les auteurs suggèrent que les résultats empiriques sont affectés par des problèmes de mesure, du fait que les items du business model ne sont pas adéquats pour tout l'échantillon. Aussi, la limitation des données a empêché la possibilité de mesurer la création de valeur et l'évolution du business model. Ensuite, ils ont étudié l'interaction du business model avec la stratégie de l'entreprise, et l'impact de cette combinaison sur la performance.

Le renouvellement du business model représente une problématique cruciale tant pour les chercheurs que pour les entreprises confrontées à la création de valeur. Selon (Lehmann Ortega,

Introduction générale

L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006), la modification à la fois interne et externe par l'intermédiaire de nouveaux partenaires contribue à un renouvellement du business model, ce dernier peut être incrémental ou radicale selon le degré d'intensité de l'innovation.

Dans cette thèse, notre attention porte en grande partie sur la relation directe et indirecte entre le business model et la performance à l'exportation des entreprises existantes. Dans un premier temps, nous analyserons le lien direct entre le business model et l'innovation, dans un deuxième temps et dans le but de bien expliquer la performance, nous essayons d'analyser l'effet de l'innovation de business model sur la performance. L'objectif est donc de comprendre dans quels cas les innovations de business model ont un effet sur la performance à l'exportation.

L'objet de recherche

L'objectif de notre étude est d'évaluer le rôle de l'innovation de business model sur la performance à l'exportation. Pour cela, nous sommes confrontés à se positionner dans une perspective qui répond aux besoins concurrentiels et entrepreneuriaux pour la création et capture de la valeur à travers l'innovation de business model. Selon (Covin & Slevin, 2002), l'entreprise doit intégrer l'entrepreneuriat stratégique afin de mieux saisir les opportunités et les transformer en produit ou service.

Selon (Ireland, R.D, Hitt, M.A, Camp, S.M, & Sexton, D, 2001), l'entrepreneuriat stratégique peut répondre à deux questions majeures :

L'entreprise qui a identifié des opportunités potentielles et qui n'a pas la capacité de les transformer en produit ou service, elle ne peut pas créer de la valeur. L'entreprise qui a un avantage concurrentiel mais n'a pas la capacité d'identifier des opportunités, elle ne peut pas créer de la valeur. Ceci montre que l'entrepreneuriat stratégique permet de répondre à la problématique d'identification et exploitation des opportunités potentielles.

Selon (Hitt, M.A, Ireland, R.D, Camp, S.M, & Sexton, 2001), l'intégration des perspectives entrepreneuriales peut répondre aux questions posées.

Selon (Covin J.G & Miles M.P, 1999), l'entrepreneuriat stratégique peut être représentée sous forme de cinq aspects : le renouvellement stratégique, régénération, redéfinition du domaine, rajeunissement organisationnel et la reconstruction d'un business model.

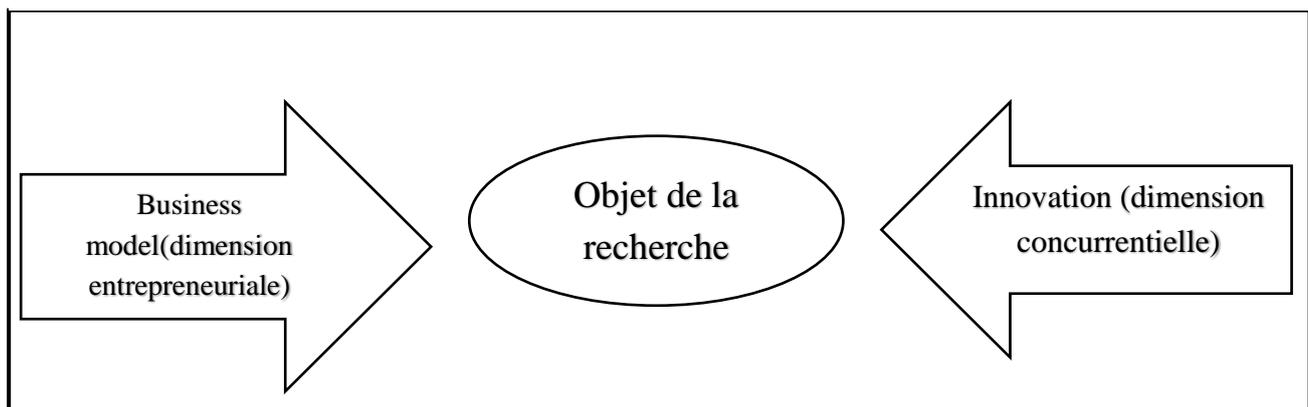
Introduction générale

Les auteurs ont proposé six domaines favorisant la créativité et l'innovation : les ressources, les capacités, la stratégie, le style entrepreneurial, l'environnement et la structure organisationnelle.

Plusieurs auteurs tel que (Lefebvre & Lefebvre, 1993) intègrent l'innovation dans les PME internationales dans la perspective du positionnement concurrentiel

Donc, le business model en tant qu'une dimension entrepreneuriale et l'innovation en tant qu'une dimension concurrentielle constituent les deux dimensions de notre objet de recherche. La figure ci-dessous montre le positionnement de notre recherche.

Figure 1: La construction de l'objet de recherche



Source : par nos soins

La problématique

Une analyse de l'évaluation de cinq cent entreprises menée par (Hamel G. , Leading the revolution, 2000) montre que seulement 29% des entreprises étudiées sont performantes, il explique ce constat par la capacité de ces entreprises à inventer ou réinventer leurs business models.

De manière similaire, (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004; Chesbrough H. , 2007; Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008; Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) confirment le lien entre l'innovation du business model et performance.

Introduction générale

Une étude d'évaluation de cent entreprises sur une période de dix ans faite par (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004) montre que les entreprises qui ont connues un succès sont celles qui ont des business model innovants. Une autre étude menée par (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) analyse deux types de business model des entreprises entrepreneuriales, le premier est centré sur l'innovation et le second est centré sur l'efficience. Les résultats montrent que le business model a un effet sur la performance des entreprises et une relation positive entre le business model centré sur l'innovation et la performance.

Selon (Lehmann-Ortega Laurence & Moingeon Bertrand, 2010), L'innovation stratégique peut revêtir deux formes : La première est la stratégie perturbatrice qui résulte de la modification radicale d'une seule des composantes du business model. La seconde est la stratégie de rupture qui résulte de la modification radicale et concomitante des deux composantes du business model.

Dès lors, nous avons formulé la question principale suivante :

Comment l'innovation de business model contribue-t-elle à la performance des entreprises à l'exportation ?

Trois hypothèses découlent de cette question :

Hypothèse 1 : Le renouvellement de la proposition de valeur influence positivement la performance à l'exportation.

Hypothèse 2 : Le renouvellement de l'architecture de valeur n'influence pas la performance à l'exportation.

Hypothèse 3 : Le renouvellement du business model influence positivement la performance à l'exportation.

Importance de l'étude

D'un point de vue théorique, notre recherche permet de bien comprendre la notion de business model à travers la présentation de ses différentes approches et de démystifier le concept de l'innovation stratégique. Ainsi, ce travail se distingue par ses deux dimensions

Introduction générale

entrepreneurial et concurrentiel en combinant des études portant sur le business model et l'innovation pour aboutir à une modélisation exploitant les opportunités et les transformer en produit ou service afin de créer de la valeur et être plus performante à l'international.

D'un point de vue méthodologique, et afin de répondre à nos questions nous avons opté pour une méthodologie exploratoire basée sur des études de cas.

L'outil d'évaluation d'innovation de business model est élaboré à partir de la littérature, bien principalement (Christensen, 1997; Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997)(Hamel, G & Prahalad, C. K, 1993; Hamel G. , 1996; Hamel G. , 2000; Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997; Kim Chan & Mauborgne Renée, 2005) pour l'évaluation de la proposition de valeur et (Markides, 2006) (Hamel G. , 1996; Markides, 2006) (Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997) (Christensen, 1997) (Govindarajan, V & Gupta, A. K, 2001) pour l'évaluation de l'architecture de valeur.

Notre travail doctoral présente aussi un intérêt sur le plan managérial. L'innovation représente un élément de croissance, elle permet d'assurer la pérennité pour les entreprises. Cependant, l'utilisation du terme rupture ou radicalité contribue à faire apparaître l'innovation stratégique comme inaccessible pour les entreprises ainsi que le recours à la technologie. Donc notre objectif est de démystifier le concept de l'innovation stratégique pour que les responsables d'entreprises le traite facilement. Ainsi, nous cherchons à travers ce travail de montrer que l'innovation stratégique n'est pas forcément technologique.

Enfin, notre recherche permet aux responsables de connaître les différentes sources et niveaux d'innovation stratégique.

La structure de la recherche

Nous passons maintenant à la présentation de la structure de notre recherche qui se décompose en cinq chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la littérature du business model et ses trois approches. Ensuite, nous allons présenter le positionnement et développement de notre recherche. Le concept de l'innovation est un concept polysème, les auteurs ont proposé des définitions de l'innovation différentes l'une de l'autre selon le champ d'analyse.

Introduction générale

Pour illustrer cette confusion, nous présenterons, dans un deuxième chapitre, tour à tour, les trois points suivants : définitions de l'innovation et ses typologies, l'innovation de business model et les caractérisations de l'innovation stratégique.

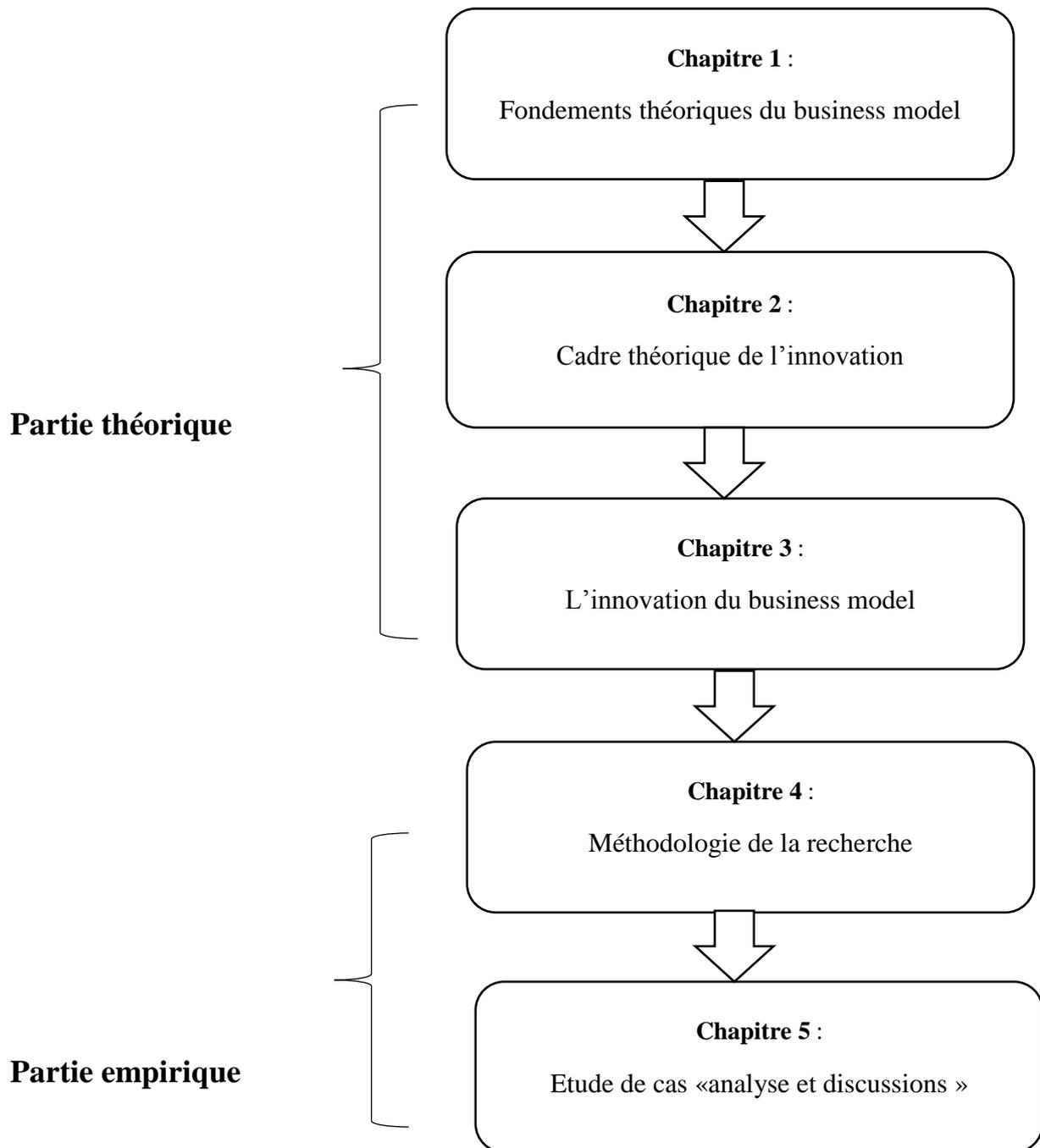
L'objectif du troisième chapitre est d'analyser la littérature spécifique à l'innovation stratégique. Il s'agit d'identifier les différentes sources d'innovation stratégique permettant à une entreprise existante de modifier la proposition de valeur et l'architecture de valeur de son business model. Ensuite, nous nous intéressons sur le degré d'intensité de l'innovation stratégique. Notre deuxième section portera sur la performance à l'exportation, ses principales théories et les différentes modalités et déterminants de mesures.

Enfin, nous allons présenter le lien entre les variables principales de notre étude : l'innovation stratégique, Business model et la performance à l'exportation. Afin de mieux cerner notre problématique.

La figure ci-dessous présente la structure de notre travail doctoral :

Introduction générale

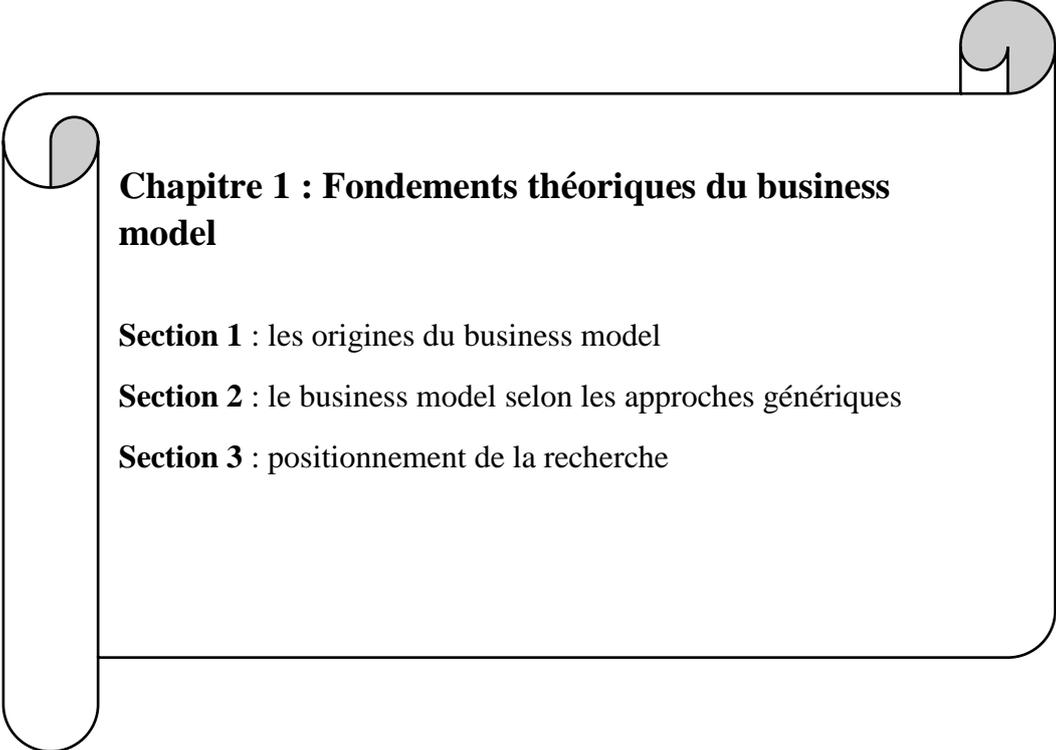
Figure 2: La structure de la recherche



Source : fait par nos soins.

Introduction générale

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model



Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Section 1 : les origines du business model

Section 2 : le business model selon les approches génériques

Section 3 : positionnement de la recherche

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Chapitre 1 : Business model dans la littérature

Introduction du chapitre 1

La genèse du concept de Business model d'entreprise peut s'expliquer par des facteurs technologiques, économiques et réglementaires qui ont influencés la manière de gérer les entreprises, surtout en termes de nouvelles technologies ; on peut citer en particulier l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles opportunités génératrices de revenus et des complexifications des relations inter-firmes.

Trois approches majeures se dégagent de la littérature du Business model permettant de définir ce concept. La première vise à définir l'e-business model et l'utilisation de la TIC dans les entreprises, cette approche est qualifiée de l'e-business, parmi les principaux auteurs de cette approche on cite (Timmers, 1998; Tapscott, D & Ticoll et al, 2000; Mahadevan, 2000; Applegate, L.M., 2001; Alt, R & Zimmermann, H, 2001; Afuah, 2004) . La deuxième approche est d'ordre entrepreneurial qui s'appuie sur la notion de l'opportunité et de création de valeur, cette approche est marquée par les travaux de (Bower, 1970; Benavent & Verstraete, 2000; Morris, M. , Schindehutte, M. , & Allen, J., 2005; Jouison, E. & Verstraete, T, 2008; Gérard & Adam, 2011) . La dernière approche présentée par la littérature est d'ordre stratégique, Cette approche consiste à mettre en évidence l'importance du Business model pour créer un avantage compétitif par la création de valeur notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle et d'autre part à étudier la relation entre le Business model et la stratégie. Les principaux auteurs de cette approche sont (Linder, J & S. Cantrell , 2000; Chesbrough, H & R. S. Rosenbloom, 2000; Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C, 2005; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005; Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008). L'approche stratégique et entrepreneuriale sont fondées sur des théories tels que la théorie de management stratégique, la théorie des ressources, théorie de convention et l'innovation schumpetérienne.

La diversité des définitions du Business model montre qu'il s'agit d'une notion polymorphe.

En effet, la présente étude recadre la littérature selon les trois approches citées au- dessus, elle se décompose de trois sections. La première section sera consacrée à la revue de la littérature sur le Business model. Ensuite, la deuxième section abordera les trois approches théoriques

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

(l'approche de l'e-business, l'approche entrepreneuriale et l'approche stratégique). Enfin, la troisième section portera sur le positionnement et développement de notre recherche.

Section 1 : Les origines du business model

L'objectif de cette section est d'analyser les travaux de recherches spécifiques au concept du business model, son origine, son émergence et ses visions.

1. L'émergence du concept de Business model

Le premier enregistrement du concept de business model remonte à 1960 par Jones (Osterwalder, 2004), puis il a été plus largement utilisé dans les années 1990 (Verstraete & Jouison, Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise, 2007).

Selon Gagnon, le concept du Business model a été utilisé par des concepteurs de logiciels (Gagnon, 2003) pour but de modéliser les processus de gestion et intégrer les TIC dans la stratégie des entreprises (Vizard, 1993) (Kukalis & SENF, 1994). Ensuite, la notion du business model a été employée par la presse économique, pour décrire les conséquences stratégiques de l'adoption de l'internet par les entreprises industrielles spécialisées tel que le commerce en ligne (Schrage, 1994) (Kanellos, 1995) (Ginsburg, 1996) (Lyons, 1996) (McQuillan, 1996).

Les premières utilisations du concept de e-Business model étaient dans des travaux académiques portant sur le commerce en ligne, business intelligence, le knowledge management et les organisations virtuelles (Sarkar, Butler, & Steinfield, 1995) (Bloch & Segev, 1996) (Hagel, John III & J. F. Rayport, 1997) (Bakos, 1998) (Campbell, 1998) (Shapiro, 1998). Le concept du business model a été utilisé pour analyser les implications stratégiques des entreprises de e-commerce par rapport à celles non électroniques. Puis, il a été employé par d'autres auteurs actifs dans le domaine de sciences de vie (Mangematin, 2001) (Fisken, J & Rutherford, J, 2002) (Desmarteau, R. H. & Saives, A.-L, 2004) (Hache, 2005). La méthodologie d'analyse de données de ces études permet de construire des typologies d'entreprises à partir d'un certains nombres de caractéristiques. La synthèse de la littérature consacrée au concept de business model fait ressortir une certaine confusion dans la définition du concept, la liste des

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

composantes supposées du business model pouvant différer assez sensiblement suivant les auteurs (Jean Rédis, 2007, p. 4), mais aussi selon chaque domaine d'analyse.

2. Les facteurs à l'origine du concept de Business model

L'émergence du concept de Business model d'entreprise peut s'expliquer par des facteurs technologiques, économiques et réglementaires qui ont influencés la manière de gérer les entreprises.

2.1 Les facteurs technologiques

La numérisation et l'essor d'internet sont deux facteurs d'ordre technologique qui ont un impact important sur la structure des relations inter-firmes. Dans les années 1970, la numérisation constitue une innovation radicale et qui a permis le passage de l'information d'un support à un autre. Ensuite, dans les années 1990, le processus de diffusion des technologies numériques s'est développé grâce à l'essor d'internet et qui a conduit à une convergence technologique fonctionnelle entre réseaux informatiques de télécommunication et de télédiffusion. Ce changement d'environnement a influencé sur les chaînes de valeur traditionnelles des entreprises industrielles en intégrant les TIC (Hoarau, 2003).

2.2 Les facteurs économiques

L'approche de création de valeur est un des facteurs d'ordre économique qui explique l'émergence du concept du BUSINESS MODEL, elle est devenue un outil privilégié d'évaluation de performance des décisions stratégiques. Selon Rappaport, l'approche de création de valeur et l'avantage concurrentiel sont indépendants et complémentaires, pour la raison que l'avantage concurrentiel est à l'origine de la création de valeur (Rappaport, 1986 1998). Il propose une relation entre l'approche financière et la stratégie qui permet de construire des modèles financiers d'évaluation stratégiques, ces derniers permettant d'identifier les éléments de création de valeur, afin d'élaborer une stratégie qui a pour objectif la création de valeur pour les actionnaires.

L'approche de création de valeur est à l'origine des transformations de la chaîne de valeur, avec soit une spécialisation sur un maillon d'une chaîne de valeur, soit une réintégration

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

d'une activité. Ces modifications contribuent à la migration de valeur (opportunité de croissance, profits, création de valeur) d'un actionnaire d'entreprise vers une autre. La migration est le résultat des changements des règles du jeu auxquels l'entreprise n'a pas su faire face en modifiant leur modèle de développement (Slywotzky, 1998) (Hoarau, 2003).

2.3 Les facteurs réglementaires

Des grands bouleversements dans certains secteurs d'activité dus au grand mouvement international de dérégulation dans les années 1980 ont permis l'apparition d'une nouvelle industrie, de nouveaux métiers, de nouveaux modèles de revenus et de complexifications des relations inter-firmes liés au progrès technologique, la numérisation et à l'essor d'internet (Jean Rédis, 2007, p. 6). Ces mutations influencent sur l'environnement concurrentiel des industries, les entreprises qui ne peuvent pas faire face à ces changements à cause de manque de capacités, elles se retrouvent dans l'obligation de changer leurs chaînes de valeur (spécialisation ou réintégration).

3. L'émergence du concept de Business model

La genèse du concept de Business model d'entreprise peut s'expliquer par des facteurs technologiques, économiques et réglementaires qui ont influencés la manière de gérer les entreprises, surtout en termes de nouvelles technologies ; on peut citer en particulier l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles opportunités génératrices de revenus et des complexifications des relations inter-firmes.

3.1. L'apparition de nouveaux métiers

L'apparition de nouveaux métiers a été le résultat de l'évaluation technologique et mouvement de déréglementation, les métiers appelés nouveaux sont à l'origine soit des métiers traditionnels et qui sont issus du changement de la chaîne de valeur (réintégration d'une activité), soit des métiers résultant de la spécialisation dans un maillon de la chaîne de valeur, soit des métiers totalement nouveaux.

3.2. L'apparition de nouveaux modèles de revenus

La possibilité de générer de nouvelles formes de revenus est une des conséquences des facteurs d'ordres technologiques, économiques et réglementaires et une des raisons de la genèse du concept de Business model.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Un modèle de revenu décrit comment une entreprise génère du chiffre d'affaire quelle que soit sa nature, il suit le principe de dissociation entre l'utilisateur d'un service et l'apporteur de revenu. Le concept consiste à proposer au client un service gratuit ou à prix bas (service vendu à perte), avec un assortiment en l'assortissant d'un autre service à prix élevé, c'est le cas des opérateurs de la téléphonie mobile où ils proposent des abonnements à prix bas auxquels s'ajoutent des services à prix élevé. Aussi, les logiciels qui sont téléchargeables gratuitement sur internet, mais ils sont accompagnés par un ou plusieurs services payants (exemple de Adobe).

3.3. Les complexifications des relations inter-firmes

La migration de valeur causée par la transformation de la chaîne de valeur a influencé sur les relations entre entreprises. Ceci a conduit à l'apparition de nouvelles formes de relations (accords de coopération, de recherche et développement, alliances, partenariats) entre entreprises appartenant à des secteurs variés.

Pour analyser ces relations inter-entreprises, l'outil de la chaîne de valeur ne suffit pas, c'est pourquoi de nouveaux concepts sont apparus. L'écosystème de valeur (ou d'affaire) est un de ces nouveaux concepts. Il est défini comme la convergence de deux ou plusieurs entreprises relevant de secteurs différents et constituant une communauté stratégique d'intérêt. Le concept de l'écosystème se forme généralement suite à une grande variété d'industries qui se restructurent autour de la technologie de l'information, de communication et de l'internet pour réaliser un but commun. Ces mouvements nécessitent l'émergence de nouveaux schémas d'analyse et justifient l'apparition du concept de Business model.

Un autre concept est apparu, c'est bien la constellation de valeur (Norman, R. & Ramirez, R, 2000), cette approche analyse les offres produits assortissant de services, ces derniers peuvent être indissociables.

4. Les visions du Business model dans la littérature

La définition du business model dans la littérature diffère selon trois grands types de travaux. D'abord, le premier type de travaux consiste à définir le business model dans le contexte de l'économie de l'internet et de TIC, ce type porte sur la nature de l'activité et les

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

sources de revenus des entreprises. Ensuite, les travaux participant du domaine des sciences de vie, les auteurs ont mis l'accent sur le degré de l'hybridité, mode de financement et les trajectoires de développement des sociétés. Enfin, les travaux d'ordre génériques, on distinguera l'approche e-business, l'approche stratégique et entrepreneuriale, ce type de travaux sera traité la section suivante vue son importance

4.1 Le Business model dans les TIC

Dans le contexte de TIC, Timmers a défini le concept du business model avec une proposition de typologie (Timmers, 1998, pp. 2-8). Il a considéré le business model comme une architecture des flux de produits, services et d'informations, ainsi que les différents acteurs impliqués dans les relations d'affaires, plus l'analyse des sources de revenus et le modèle marketing pour comprendre comment l'entreprise réalise sa stratégie. Il a proposé 11 business model électroniques selon leur degré d'innovation et d'intégration fonctionnelle.

Dans les années 2000, Mahadevan a défini le business model comme la configuration de trois flux critiques pour l'entreprise (Mahadevan, 2000, pp. 55-69): flux de valeur, flux de revenus et le flux logistique. Le premier permet d'identifier la proposition de valeur pour les partenaires et les acheteurs, le deuxième permet d'assurer les sources de revenus et le troisième s'adapte selon la structuration de l'affaire et sa réticularisation.

En 2000, Linder & Cantrell ont défini le business model étant la logique qui permet de créer de la valeur à une entreprise, ils ont proposé huit business model génériques (Linder, J & S. Cantrell, 2000). Ils sont les premiers à avoir proposé des composantes du business model, selon eux, le business model est composé de sept composantes : modèle d'évaluation, modèle de revenu, type de canal de distribution, modèle de processus commercial, relation e-commerce, la forme d'organisation et la proposition de valeur.

En 2001, Weil & Vitale ont défini le business model comme étant une description des rôles tenus par les acteurs impliqué dans les relations d'affaires (Weill, P & M. R. Vitale, 2001), ils ont défini le concept de la même manière que Timmers. Ils ont proposé huit business model électroniques.

Petrovic & Kittl définissent le business model comme étant une logique d'un système d'affaires pour créer de la valeur (Peterovic, O & ., C. Kittl, 2001). De même manière que Linder & Cantrell, Petrovic & Kittl ont proposé sept composantes de business model qui sont

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

les suivantes : modèle de valeur, modèle de ressources, modèle de production, modèle des relations clients, modèle de revenus, modèle de capital et modèle du marché.

Stahler lui-même a proposé quatre composantes de business model (Stähler, 2001) : la proposition de valeur, le produit, l'architecture de valeur et modèle de revenu. De la même manière que Timmers, Stahler a une approche de business model centrée sur la notion de réseau.

Chesbrough & Rosenbloom ont proposé six fonctions essentielles de business model (Chesbrough, H & R. S. Rosenbloom, 2000) qui sont les suivantes : l'articulation de la proposition de valeur, la définition de la structure de coût et du bénéfice potentiel, la description de la position de la société dans le réseau de valeur, l'identification des partenaires et des concurrents et la formulation de la stratégie concurrentielle.

Alt & Zimmermann ont proposé six composantes différentes à celles des autres auteurs (Alt, R & Zimmermann, H, 2001), les composantes sont : la mission, la structure, les processus, les revenus, les aspects juridiques et la technologie.

De même manière que Stahler, Magretta distingue le business model de la stratégie (Magretta, 2002), elle décrit le business model comme un système, elle a expliqué que le concept de business model n'inclut pas les notions de la performance et de concurrence. Selon Magretta, le business model est composé de deux éléments essentiels : les activités économiques liées à la production et les activités économiques liées à la vente.

A la différence de la plupart des auteurs, Tapscott & Ticoll ne définissent pas le concept de business model, mais ils ont expliqué ce qu'ils appellent des b-web « business web » (Tapscott, D & Ticoll et al, 2000) comme un ensemble des acteurs formant un système utilisant l'internet pour régler leurs affaires, les acteurs sont : les fournisseurs, les distributeurs, les fournisseurs commerciaux et clients. Ces auteurs ont proposé cinq types de réseaux de valeur qui diffèrent selon leur degré de contrôle économique et d'intégration de la valeur.

De même manière, Amit & Zott ont une approche de business model centrée sur la notion de réseau (Amit, R & C. Zott, 2000), ils définissent le business model comme étant une architecture de composantes de transactions dessinées pour exploiter une opportunité d'affaires

Afuah & Tucci définissent le business model business model comme un panier d'activités qui permet à une firme de gagner de l'argent d'une manière soutenable (Afuah, A & Tucci C, 2003).

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Rappa définit le business model comme étant la manière de faire les affaires et générer des revenus (Rappa, 1999), il a proposé neuf e-business model, ces derniers permettent de classer les entreprises selon la nature de leurs propositions de valeur ou leur mode de génération de revenus.

Maître et Aladjidi ont proposé cinq composantes de business model (Maître, B & G. Aladjidi, 1999): la structure de l'offre de l'entreprise, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure des coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et sa position sur la chaîne qui en découle.

La revue de littérature de ces travaux mis l'accent sur la proposition de valeur, modèle de revenus et le positionnement sur la chaîne de valeur, les définitions du business model ont une approche centrée sur la notion de réseau.

4.2 Les business model dans les sciences de la vie

De même manière que Greenwood, Mangematin a défini le business model comme un archétype (Mangematin, 2001), ce dernier se définit par deux éléments : le premier est la forme des structures organisationnelles et de gestion des entreprises. Le deuxième représente les idées, les croyances et les valeurs. L'auteur note que le business model permet de comprendre la cohérence interne des entreprises et de caractériser les ressources qu'elles mobilisent.

Il distingue deux business model différents : premièrement, les entreprises fondées par des chercheurs à fort potentiel de croissance, visant à développer des produits, avec des besoins de financement nécessitant le recours au capital-risque. Ce type d'entreprise fait recours aux collaborations avec les laboratoires de recherche universitaires et les entreprises publiques. Quatre types d'évolutions peuvent être envisagés de ce type de business model : la disparition de l'entreprise, la focalisation sur une niche, le rachat par groupe ou succès.

Deuxièmement, les PME familiales engagées sur des marchés de niche ; trois trajectoires de développement sont possible pour ce type de business model : le développement d'un projet ambitieux à partir de compétences de l'entreprise, l'extension géographique pour conquérir de nouveaux marchés.

Fisken & Rutherford proposent trois business model dans le domaine de biotechnologie (Fisken, J & Rutherford, J, 2002) : le premier est le modèle produit de long terme. Le deuxième est plateforme ou outil business model, dans ce type la rentabilité est envisagée à court terme.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Le troisième est la convergence entre les deux premiers modèles vers un modèle appelé hybride, fondé sur l'intégration verticale des précédents modèles basé sur la technologie.

Catherine et d'autres auteurs s'appuient sur l'approche de Maître & Aladjidi (Maître, B & G. Aladjidi, 1999). Ils distinguent deux axes (Catherine, D, Corolleur, F, & Coronini, R, 2002): la nature de l'offre proposée pour son domaine d'application et son contenu technologique. La première représente l'importance du projet d'innovation, quant à la deuxième, s'intéresse à la nature de l'offre proposée. Les auteurs proposent quatre types de business model : le modèle bio-santé, le modèle plateforme technologique, le modèle produit et le modèle prestataire de service.

Hache propose trois business model (Hache, 2005): le business model produit, le business model service et le business model mixte, le dernier type permet d'avoir une activité génératrice des revenus. Il définit le concept du business model comme étant la manière dont l'entreprise compte accéder au marché.

Bellon & Plunkett proposent une typologie de développement (Bellon, B & Plunkett, A. (dir), 2005), les auteurs déterminent les facteurs qui définissent le métier d'une entreprise et expliquent l'origine de son chiffre d'affaire, de ses résultats et les facteurs qui déterminent leur évolution, les entreprises biotechnologiques font des choix stratégiques selon quatre axes : la valorisation, les collaborations, le choix des marchés et le type de financement. À partir de ces dimensions et de même manière que Hache (Hache, 2005), les auteurs proposent trois types de business model : le business model produit, le business model service et le business model mixte ou hybride.

La revue de ces travaux montre la différence entre le concept du business model dans le champ des TIC et le champ des sciences de la vie, ce dernier mis l'accent sur la vitesse de développement du chiffre d'affaire, le temps de retour sur investissement et la stratégie de développement liée au mode de financement (la nécessité ou non du recours au capital-risque et l'introduction en bourse)

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Section 2 : le Business model selon les approches génériques

Cette section aborde les trois approches théoriques : l'approche stratégique, l'approche de l'e-business, et l'approche entrepreneuriale.

La première vise à expliquer les différences et le lien entre le business model et la stratégie, ainsi que la définition du concept du business model et ses composantes selon cette approche.

La deuxième approche propose une typologie de business model liée à l'internet. La troisième approche a pour objectif de définir le business model comme un concept centré sur l'opportunité associée avec la création de valeur.

1. Business model selon L'approche Stratégique

L'approche stratégique consiste à mettre en évidence l'importance du Business model pour créer un avantage compétitif par la création de valeur notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle et d'autre part à étudier la relation entre le Business model et la stratégie. Les principaux auteurs de cette approche sont (Linder, J & S. Cantrell , 2000; Chesbrough, H & R. S. Rosenbloom, 2000; Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C, 2005; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005; Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008).

1.1. La différence entre Business model et stratégie

Gary Hamel a identifié quatre composantes principales du business model. D'abord (Hamel G. , Leading the revolution, 2000), l'interface client qui est défini comme étant la manière d'accès au marché et atteindre des clients. Ensuite, la stratégie de base qui signifie la mission de l'entreprise, le champ du produit et marché. Par ailleurs, les ressources stratégiques qui sont : les compétences clés de l'entreprise, les connaissances, qui permettent de définir les actifs stratégiques et les processus clés de la société et la manière dont elle fonctionne. Enfin, le réseau de valeur qui est composé de fournisseur, partenaires et coalitions.

Selon Hamel, ces éléments sont liés entre eux par trois ponts qui sont :

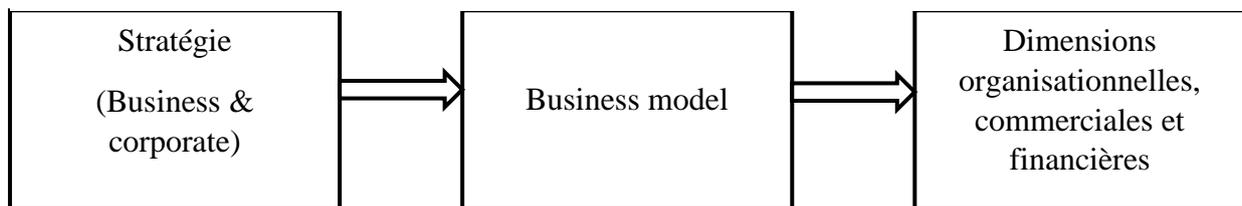
Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

- Les bénéfices pour les clients : est un lien permettant de définir les bénéfices proposés au client ;
- Les frontières de l'entreprise : elles dépendent des décisions prises par l'entreprise ;
- La configuration : elle représente le lien entre les ressources et la stratégie de base donnée.

Demil & al définissent le business model comme étant les choix effectués par l'entreprise pour générer des revenus, selon ces auteurs, le business model est un concept intermédiaire propre à opérationnaliser la stratégie, relative à un niveau méso d'analyse de l'entreprise, positionné entre le niveau macro et de la stratégie et l'univers micro des décisions fonctionnelles (Demil, B, Lecoq, X, & Warnier, V, 2004) (figure n° 1).

Les auteurs notent que le concept du business model est généralisable et il fournit une vision renouvelée de certaines problématiques ou notions utilisées en stratégie de l'entreprise.

Figure 3: La vision du business model



Source : (Demil, B, Lecoq, X, & Warnier, V, 2004).

« The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value » (Porter M. , 2001, p. 73).

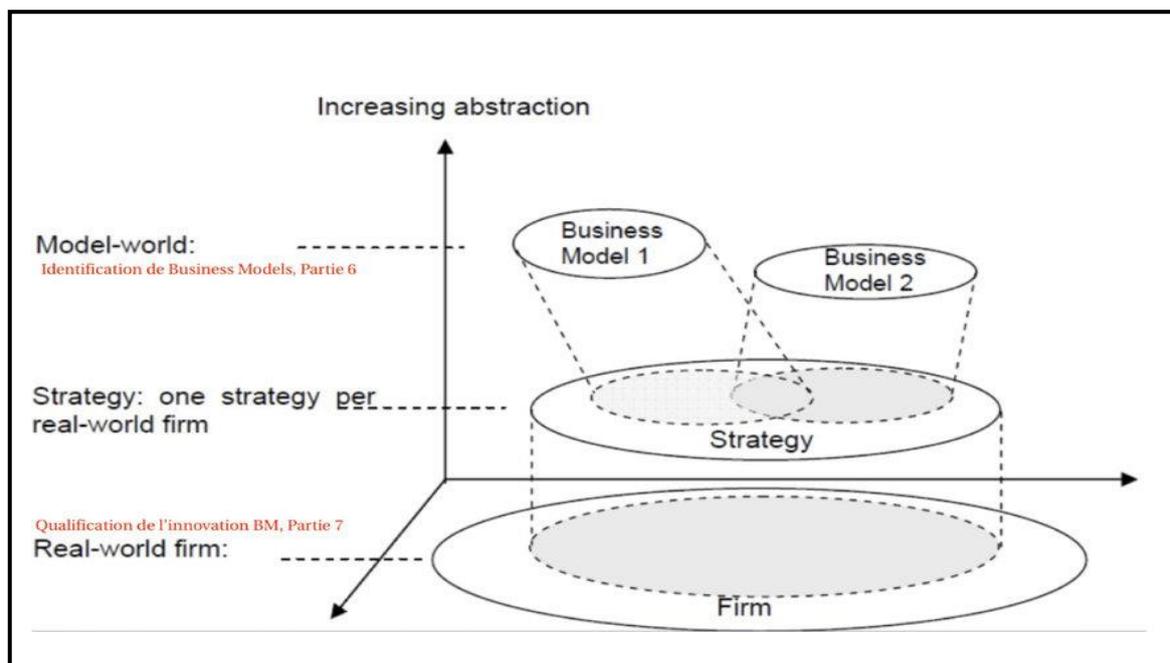
Michel Porter a qualifié ce concept de flou et superficiel et théoriquement difficile à appréhender. L'auteur a critiqué le concept de business model pour la raison qu'il est inutile pour une entreprise, il ajoute que le concept de business model et stratégie ont la même signification.

Cependant, plusieurs auteurs ont montré le contraire, Magretta a précisé que le concept de business model et stratégie sont deux concepts différents, elle suppose que la différence réside dans l'axe de la compétition.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Seddon & al affirment que «*Business model are abstractions of strategy*» (Seddon, P.B, Lewis, G.P, Freeman, P, & et Shanks, 2004, p. 429). Selon ces auteurs, le business model et la stratégie sont deux concepts distincts mais complémentaires dans le fait que le business model permet de créer de la valeur, alors que la stratégie traduit le positionnement compétitif de l'entreprise.

Figure 4: La relation entre business model et stratégie



Source: (Seddon, P.B, Lewis, G.P, Freeman, P, & et Shanks, 2004, p. 429)

Tikkanen & al supposent que la stratégie représente une des composantes du business model (Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005), elle participe à son développement.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

De leur part, Zott & Amit affirment à travers une étude quantitative que les deux concepts sont distincts (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) mais leur complémentarité est essentielle pour la performance de l'entreprise.

Casadesus & Ricart montrent que le concept de business model et la stratégie sont différents, ils supposent que le business model est la réflexion de la stratégie réalisée (Casadesus, M.R & Ricart, J.E, From Strategy To Business Models And Onto Tactics. Special Issue On Business Models., 2004). Ils ajoutent que l'objet de la stratégie est la détermination du business model pour que l'entreprise soit compétitive sur le marché, alors que le business model détermine la manière de capter et créer de la valeur.

Gérard & Adam définissent le concept du business model comme étant la formation de la firme qui établit une structure de ressources (Gérard & Adam, 2011), il permet de saisir les opportunités à travers une structure de transaction, il établit une structure de valeur permettant de créer et capter de la valeur.

Les auteurs ont résumé la différence entre les deux concepts en trois points :

Tableau 1: La différence entre business model et stratégie

Stratégie	Business model
<i>Un ensemble d'initiatives, d'activités et de processus.</i>	<i>Une configuration statique d'éléments organisationnels et de caractéristiques des activités.</i>
<i>La stratégie peut être réflexive initiant un changement à l'intérieur de l'organisation qui influence la stratégie émergente.</i>	<i>le Business model est fondamentalement non réflexif. l'implémentation du Business model peut générer un changement organisationnel, mais le Business model n'est pas une description du changement.</i>
<i>La stratégie est centrée sur l'environnement concurrentiel : la stratégie est le processus de l'optimisation de la performance de l'organisation à travers l'environnement externe, en incluant le changement de</i>	<i>Le Business model est centré sur l'opportunité : le Business model est une représentation de la configuration organisationnelle de l'opportunité.</i>

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

configuration et la recherche de nouvelles opportunités.

Source : (Gérard & Adam, 2011).

Shafer & al supposent que le business model permet à comprendre, analyser et communiquer les choix stratégiques (Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C, 2005).

Cette revue montre que le concept de Business model et stratégie sont distincts mais complémentaire et justifie l'importance du concept de BUSINESS MODEL. Les auteurs considèrent le business model comme une source d'avantage compétitif.

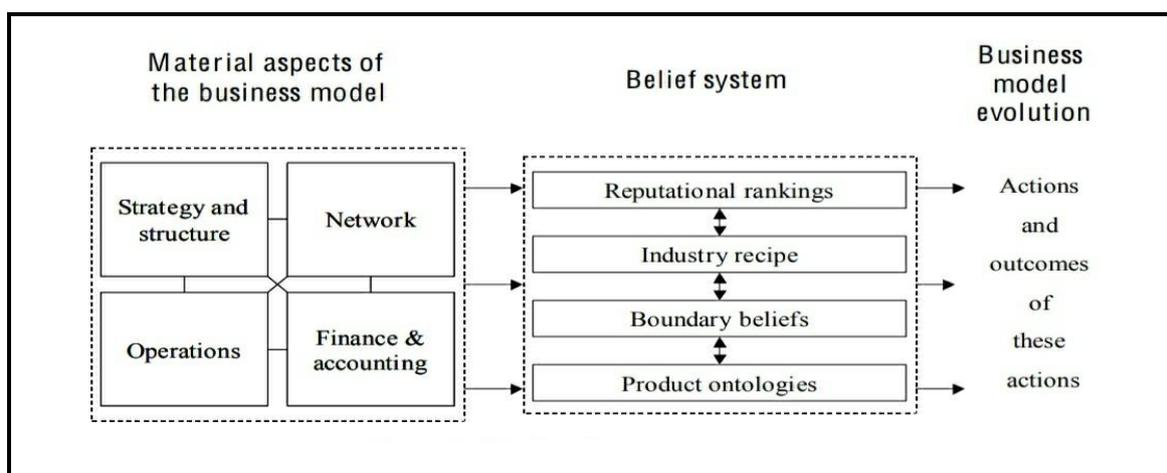
1.2. Les définitions du Business model selon l'approche stratégique

Selon Tikkanen & al, « *le Business model est un système constitué de composantes et relié à des aspects matériels et cognitifs* » (Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005, p. 7).

Selon ces auteurs, les aspects cognitifs sont : premièrement, le revenu de l'industrie qui est lié à la logique de l'économie, l'environnement compétitif et institutionnel et leurs effets sur la firme. Deuxièmement, la conviction des limites qui signifie la construction sociale identifiée par l'entreprise. Troisièmement, l'ontologie des produits qui sont des représentations cognitives liées aux attributs du produits (ou service), les conditions d'utilisation et les caractéristiques des acheteurs. Enfin, le grade de réputation, c'est la manière par laquelle l'entreprise évalue socialement la compétition vis-à-vis de leur propre performance.

Quant à l'aspect matériel du business model, il signifie les composantes du business model qui sont selon les auteurs : la stratégie et la structure, le réseau d'affaire, ressources et processus de base et finance et comptabilité. La figure ci-dessous représente les composantes du business model proposées par ces auteurs.

Figure 5: les composantes du business model



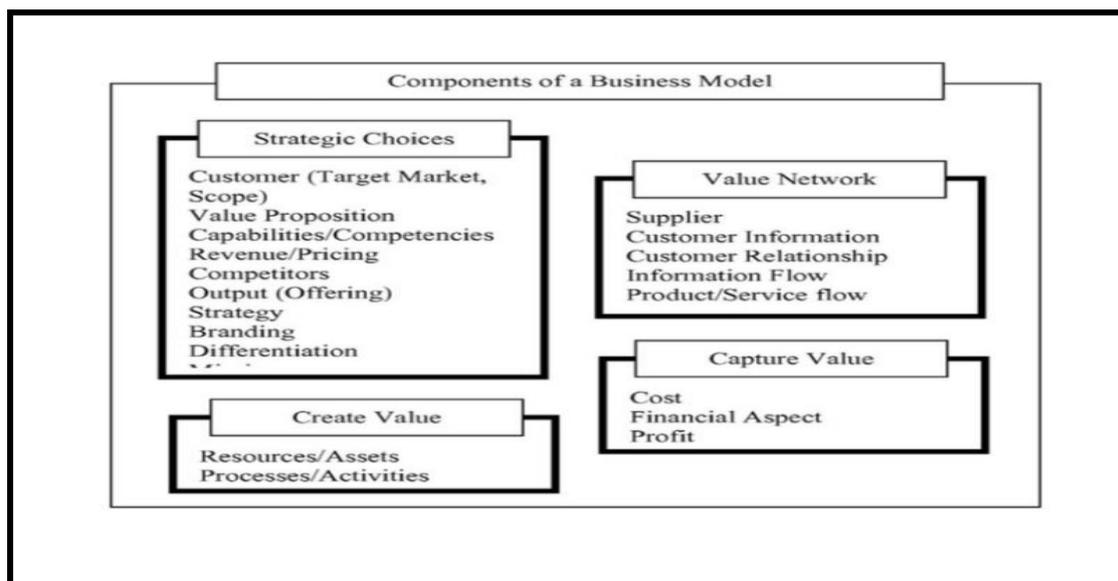
Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Source : (Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005, p. 7).

Shafer & al définissent le business model comme étant la manière de faire des choix stratégiques et la logique de création et capture de valeur à l'extérieur de réseau de valeur (Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C, 2005).

Selon ces auteurs, le business model permet de faciliter l'analyse, le test et la validation des choix stratégiques de l'entreprise. Ces auteurs proposent quatre composantes principales du business model qui sont : les choix stratégiques, réseau de valeur, création de valeur et capture de valeur, la figure ci-dessous montre en détails les composantes proposées par Shafer et al.

Figure 6: Les composantes du Business model



Source : (Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C, 2005)

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Amit & Zott, ont défini le concept de business model comme « *le contenu, la structure et la gouvernance des transactions permettant la création de valeur à travers l'exploitation des opportunités* » (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011).

Les auteurs ont basé sur des fondements théoriques (montrés dans le tableau ci-dessous) expliquant les composantes proposées.

Tableau 2: Fondements théoriques des composantes du Business model

Théories	Objectifs
<i>Analyse de la chaîne de valeur</i>	Identification des activités principales de la de l'entreprise
<i>Innovation Schumpetérienne</i>	Génération de valeur en s'adaptant aux changements technologiques
<i>Théorie des ressources</i>	Création de valeur par les ressources et compétences
<i>Réseau stratégique</i>	Création de valeur par la spécialisation des capitaux
<i>Théorie des coûts de transaction</i>	Besoins de l'efficacité des transactions.

Source : (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011).

2. Les définitions du Business model selon l'approche de l'e-Business model

L'émergence du concept de e-business model s'explique par l'essor de l'internet, intégration des TIC dans les entreprises et la difficulté de prendre des décisions à cause de la complexité de gestion. Plusieurs appellations sont proposées par les auteurs sur le business model liés à l'internet : business model pour le marché électronique (Timmers, 1998), business model pour le commerce électronique (Mahadevan, 2000), business model pour business to business et business to consumer (Alt, R & Zimmermann, H, 2001), e-business model (Osterwalder, A & Pigneur. Y., 2002).

Le concept de l'e-business model recouvre les différentes opérations faisant appel aux TIC, plusieurs travaux sont consacrés à l'e- business model, leur objectif est de définir le concept et décrire ses composantes en proposant des typologies.

Timmers est l'un des principaux auteurs qui a marqué la littérature de ce concept, il a défini l'e-business model selon trois axes (Timmers, 1998). D'abord, l'architecture

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

informatique qui vise l'échange d'informations, la structure de l'offre de l'entreprise et le réseau de valeur. Ensuite, l'identification des acteurs de l'affaire et bénéficiaires. Enfin, la détermination des sources de revenus. Il a proposé onze e-business model selon le degré d'innovation et d'intégration fonctionnelle. Le premier est mesuré selon les méthodes utilisées allant du traditionnel, aux méthodes les plus innovatrices, quant au deuxième degré, il signifie le nombre de fonction intégrées dans la chaîne de valeur allant du simple au multiple.

Selon l'auteur, l'e-business model est de trois types :

Le premier représente les business model suivants : « e-mails », e-enchères », « e-boutique » et « e-approvisionnement », ce type est caractérisé par un faible degré d'innovation et d'intégration fonctionnelle, la réduction des coûts, les publicités et les annonces sont leurs sources de revenus.

Le deuxième type représente les e-business model suivants : « les fournisseurs de la chaîne de valeur », « service de confiance » et « représentation d'information », ce type est caractérisé par un degré d'innovation élevé et une utilisation modeste de fonctions, leurs principales sources de revenus sont les frais de souscription et les annonces.

Le troisième type concerne « la troisième partie de place de marché », « communauté virtuelle », « intégration de la chaîne de valeur » et « plateforme de collaborations » ; ce type est caractérisé par un degré d'innovation et d'intégration fonctionnelle élevé, les sources de revenus possibles sont les frais de services, frais de transactions et les annonces.

Applegate a défini le business model comme étant une description d'une affaire complexe permettant d'étudier sa structure et les relations entre les éléments structurelles (Applegate, L.M., 2001), elle a proposé trois composantes du business model : le concept, les capacités et la valeur.

La première composante représente l'hybridité du marché, l'offre proposée et le positionnement. La deuxième composante est relative aux besoins en ressources, elle représente les acteurs de l'affaire, le modèle marketing, le modèle de management, le modèle de développement d'affaire, le modèle d'infrastructure et la culture de l'organisation. La troisième et dernière composante décrit la valeur qui est mesurée par le bénéfice des acteurs et celui de l'entreprise, la part de marché, la performance financière et non financière et la réputation de la marque.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Elle propose aussi une typologie de l'e-business model basée sur les rôles des acteurs de l'affaire.

Afuah et Tucci ont défini le business model comme étant les méthodes utilisées par une entreprise afin de proposer au consommateur une meilleure valeur que les concurrents (Afuah, 2004), ils notent que les e-business model sont différents mais ils ont le même objectif de générer des revenus.

Selon ces auteurs, le business model est composé de neuf composantes :

La première est la valeur pour le consommateur qui signifie d'offrir au consommateur une offre différente et meilleure par rapport aux concurrents. La deuxième est le cadre de l'offre, il représente la cible de l'entreprise, la valeur offerte par l'entreprise et le produit ou service offert.

La troisième composante est le prix de la valeur offerte au consommateur. La quatrième représente les sources de revenus. La cinquième est les activités offertes par l'entreprise pour favoriser la création de valeur. La sixième composante recouvre la structure organisationnelle, système et environnement. La septième composante représente l'ensemble de capacités nécessaires pour l'entreprise et détermination des sources de ces capacités. Enfin, la huitième composante est la durabilité de l'avantage concurrentiel.

Petrovic & al supposent que le rôle du business model décrit la logique du système de l'entreprise pour créer de la valeur, ils ont proposé sept composantes (Peterovic, O & ., C. Kittl, 2001) :

- Modèle de valeur, il représente le produit, service, expérience et compétences ;
- Modèle de ressources relatif à l'allocation de ressources essentielles ;
- Modèle de relation avec les consommateurs qui représente l'ensemble des étapes de relation avec le consommateur allant de la vente du produit ou service jusqu'au service après-vente et la fidélisation de client ;
- Modèle de revenu qui décrit la logique de sources des bénéfices ;
- Modèle de capital, il identifie les sources financières ;
- Modèle de marché qui représente le choix de l'environnement adéquat.

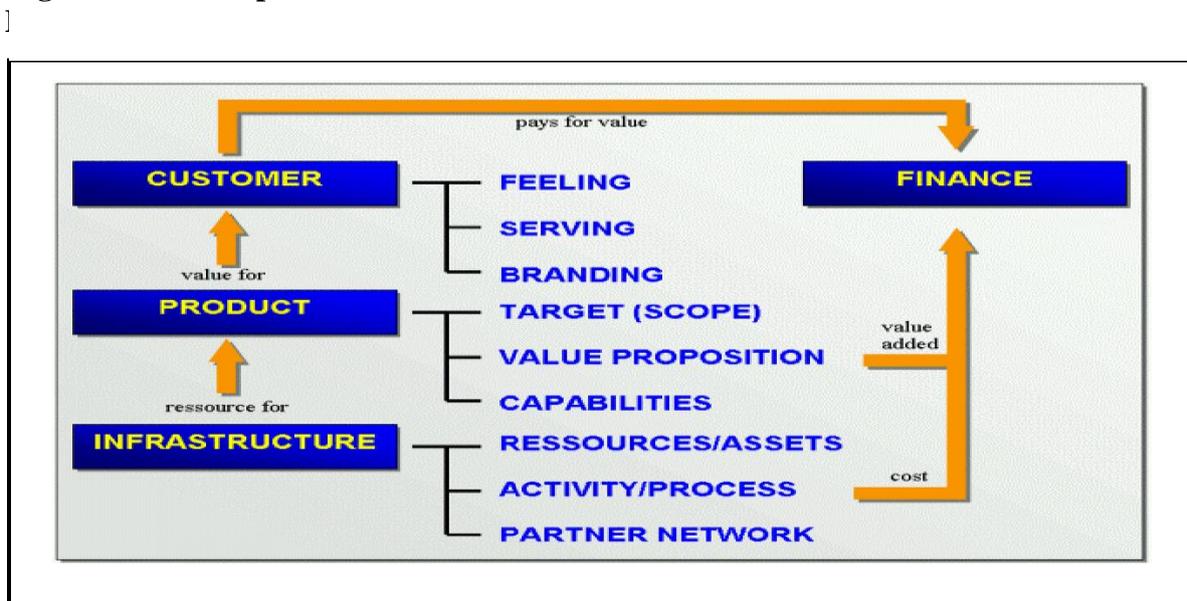
Dubosson & al définissent le business model comme étant l'architecture de la firme, le réseau des acteurs, le marketing, la valeur offerte aux clients et le modèle de revenu soutenable (Dubosson-Torbay, Osterwalder, A, & Pigneur, Y, 2002).

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon ces auteurs, le business model est composé de quatre composantes (montrées dans la figure ci-dessous) :

La première est le produit et service qui représente la proposition de la valeur. La deuxième est le capital relationnel qui permet de créer et maintenir les relations avec le client afin de le satisfaire et générer un revenu soutenable. La troisième composante est l'infrastructure et le réseau des partenaires qui reflètent l'ensemble des ressources tangibles, intangibles et humaines permettant de créer de la valeur. Enfin, la quatrième composante qui représente les aspects financiers, il s'agit de mesurer la profitabilité de l'entreprise.

Figure 7: Les composantes du Business model



Source : (Dubosson-Torbay, Osterwalder, A, & Pigneur, Y, 2002)

3. Les définitions du Business model selon l'approche entrepreneuriale

Cette approche a été développée par (Jouison, E. & Verstraete, T, 2008), leur vision s'appuie sur des fondements théoriques : la théorie de conventions, théorie de parties prenantes et la théorie de ressources.

Selon Jouison & Verstraete, le business model est une représentation qui décrit comment générer, rémunérer et partager la valeur, ils définissent le concept de business model comme étant une convention collective (Jouison, E. & Verstraete, T, 2008), elle est influencée par les acteurs de l'affaire à travers ses attentes et exigences.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon Magretta, meilleur business model dépend des motivations des entrepreneurs et managers (Magretta, 2002).

Une recherche faite par Amit & Zott montre l'influence du business model sur la performance de l'entreprise (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) lorsqu'il est centré sur l'efficacité des transactions et l'innovation.

Selon Verstraete & al, le concept de business model est plus qu'une conception de produit ou service, le concept intègre les relations avec les parties prenantes, les interactions avec plusieurs marchés (Verstraete, 2000). Selon ces auteurs, le business model représente une équation économique.

Bower suppose que le business model repose sur le principe de d'attirer les ressources externes, les capacités marketing et techniques pour délivrer l'innovation (Bower, 1970).

Morris & al ont défini le business model comme étant un moyen permettant d'organiser les décisions prises par l'entreprise, identifier les choix stratégiques, développer l'activité et assurer l'ajustement la stratégie, structure, économie et la croissance (Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005). Ils ont proposé trois types de business model :

- Le premier est le business model économique, il est lié à la génération des revenus.
- Le deuxième est le business model opérationnel qui permet de focaliser sur le processus interne pour créer de la valeur, ressources, méthodes de productions et gestion de connaissances.
- Le dernier type est le business model stratégique, il représente le positionnement sur le marché de l'entreprise, les décisions se basent sur la durabilité de l'avantage concurrentiel, création de valeur et l'identification des acteurs et des alliances.

Selon ces auteurs, le business model est composé de six composantes (Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005, p. 730) : la nature de l'offre et sa capacité à satisfaire les attentes du client, identification de la cible à laquelle l'entreprise propose sa valeur, identification des sources de l'avantage interne, détermination du positionnement de l'entreprise sur le marché, identification des sources de revenus et les ambitions de l'entrepreneur.

Jouison & Verstraete ont défini le business model comme étant une représentation d'une affaire expliquant comment la valeur est générée, rémunérée et partagée (Jouison, E. & Verstraete, T, 2008).

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon les auteurs, l'agencement des ressources est important, l'entreprise doit établir une stratégie optimale afin de convaincre les propriétaires des ressources de la pertinence du modèle GRP (génération, rémunération et partage de la valeur). Cette définition se base sur la théorie de convention, les auteurs ont proposé trois types de conventions :

Le premier est la formalisation d'un plan, elle signifie la forme écrite du business model permettant de convaincre les parties prenantes de la valeur du projet. Le deuxième est l'importance du secteur d'activité choisit. Enfin, le regroupement de toutes les informations relatives aux métiers des détenteurs des ressources pour comprendre leurs attentes et les convaincre.

Gérard & Adam ont défini le business model comme étant le design des structures organisationnelles permettant de représenter une opportunité commerciale (Gérard & Adam, 2011). Ces auteurs ont développé six thématiques : le design organisationnel, théorie de ressources, l'approche narrative et sens-making, la nature de l'innovation, la nature de l'opportunité et les structures de transactions.

Dans l'approche entrepreneuriale, les auteurs s'intéressent à l'analyse des pratiques managériales pour réduire la confusion des résultats empiriques antérieurs. Le concept du business model selon cette approche est centré sur l'opportunité associée avec la création de valeur.

Les auteurs ont défini le business model selon trois dimensions :

- La structure des ressources : elle est caractérisé par la structure organisationnelle, la nature du système de production, les structures de développement et l'accumulation des ressources de valeurs ;
- La structure de transactions : elle détermine les transactions avec les acteurs externes, elle est liée à la création de la valeur au niveau externe de l'entreprise et l'utilisation des TIC, elle est centrée sur la théorie des couts de transactions.
- La structure de valeur : elle définit et contrôle le processus de création et capture de valeur, elle représente un système de valeur permettant de jouer le rôle d'intermédiaire entre la valeur et son exploitation.

4. Création et capture de valeur

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon les trois approches de business model que nous avons déjà présentées, la création et capture de valeur est la composante clé de business model quel que soit sa nature. L'objectif de chaque entreprise est de créer des valeurs tels que les capacités, les compétences et les avantages qui leurs permettent de se différencier par rapport à la concurrence.

Selon Hamel, l'entreprise crée et capture de la valeur dans son réseau interne qui est constitué de partenaires, fournisseurs, chaîne de distribution (Hamel G. , *Leading the revolution*, 2000), le rôle de cette composante est la création de valeur pour le consommateur et la capture de valeur pour les actionnaires et fournisseurs.

Sanchez et Ricart supposent que la création de valeur dépend du business model, ils ont proposé deux types de business model (Sanchez, P. & Ricart, J.E., 2010) :

Le premier type est le business model isolé, l'objectif de l'entreprise est d'augmenter l'efficacité de sa productivité pour réduire les coûts, ce type de business model est basé sur deux facteurs : le degré de ressources valables et le niveau de dynamisme de la firme (la capacité de la firme à prévoir les conséquences à partir des choix stratégiques adaptés).

Le deuxième type est le business model interactif, ce type de business model est centré sur l'innovation qui permet d'augmenter les ventes à travers l'accroissement de la valeur créée pour l'entreprise. Selon les auteurs, le business model interactif permet d'intégrer de nouveaux acteurs et utiliser de la technologie afin de changer le comportement des partenaires.

4.1. Analyse de la création et capture de valeur

Pour bien clarifier le concept de création de valeur, il est nécessaire de différencier entre l'utilisation et l'échange de valeur, la première correspond à la perception des utilisateurs de la nouvelle valeur créée, quant à l'échange de la valeur représente le montant monétaire reçu.

Selon Lepak, la création de valeur est conditionnée par deux éléments essentiels : le montant monétaire payé pour l'utilisateur doit dépasser les coûts de production de la valeur et le montant échangé qui doit être déterminé par la différence entre la valeur créée et la seconde meilleure alternative de l'acheteur (Lepak D.P, Smith, K.G., & Taylor, M.S., 2007).

Amabile & al supposent que la création de valeur est évaluée selon l'adéquation et l'innovation. Pour évaluer la création de valeur (Amabile, 1996), l'utilisateur doit posséder la connaissance qui lui permet d'évaluer l'innovation de la valeur créée, il doit aussi comprendre la nouvelle valeur pour évaluer son adéquation et enfin, il doit prendre en considération le contexte social et culturel de cette valeur.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon ces auteurs, la perception de l'innovation et l'adéquation de la valeur influence sur son adoption par l'utilisateur. Les auteurs ont inspiré des travaux de Porter et ils ont proposé un processus de création de valeur expliquant comment la valeur est créée. Le processus est constitué de deux niveaux : premièrement, la création de valeur au niveau individuel à travers les compétences et capacités d'une façon nouvelle et adéquate. Deuxièmement, le niveau de l'organisation qui représente la source de la création de la valeur à travers le management et l'innovation. La seule limite de ce processus selon les auteurs est qu'il ne prend pas en considération la perception des consommateurs.

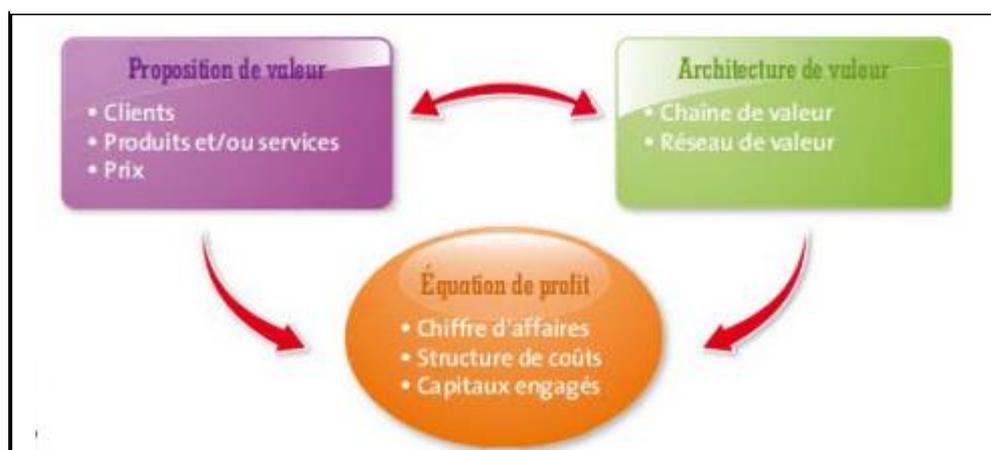
Cependant, la source de la création de valeur n'est pas toujours la même source de la capture de valeur. Selon les auteurs, l'environnement concurrentiel incite les entreprises à être plus innovatrices pour créer la valeur, aussi que les connaissances et les capacités internes augmentent le mécanisme de défense qui permettent de capturer la majorité de la valeur créée.

4.2. Les composantes de valeur d'un business model

Nous avons pris le modèle de business model proposé par Lehmann Ortega et al comme modèle de référence (Lehmann, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2013/2016) (montré dans la figure ci-dessous). Selon ces auteurs le business model est composé de trois composantes : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit.

Ces auteurs ont défini le business model comme étant « *la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients d'une part et son architecture de valeur d'autre part, et de capter cette valeur pour la transformer en profit (équation de profit)* » (Lehmann, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2013/2016, p. 132).

Figure 8: Les composantes du Business model



Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Source : (Lehmann, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2013/2016, p. 130).

4.2.1. La proposition de valeur

La proposition de valeur selon Lehmann Ortega & al inclut le segment de marché auquel l'entreprise s'adresse et l'offre proposée par l'entreprise (Lehmann, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2013/2016), elle décrit le qui (client) et le quoi (offre proposée).

Santi & Nguyen, la création de valeur se focalise sur deux leviers : la valeur perçue et les couts. Premièrement (Santi, V & Nguyen, M, 2012), la valeur perçue doit être supérieure au prix de l'offre pour qu'elle soit adoptée par le client. Deuxièmement, le prix fixé par l'entreprise doit transmettre de la valeur au client. Enfin, la valeur totale créée représente la différence entre la valeur perçue par le client et les couts de l'offre.

Toutefois, les auteurs ajoutent un troisième levier, est celui de la fixation du prix par rapport aux concurrents, la valeur perçue dépend des bénéfices et sacrifices perçus. Selon les auteurs, la valeur perçue se caractérise par :

D'abord, la significativité, la proposition de valeur doit significative pour l'entreprise et le client. Ensuite, elle doit être claire, l'entreprise doit éviter la complexité pour que l'offre soit lisible. Par ailleurs, la proposition de valeur doit être convaincante pour aboutir à déclencher l'adoption du produit ou service. Enfin, la proposition de valeur doit être partagée entre les différentes parties prenantes.

4.2.2. L'architecture de valeur

Selon Lehmann Ortega et al, L'architecture de valeur inclut deux composantes. Premièrement, la chaîne de valeur interne qui signifie l'ensemble de moyens utilisés pour délivrer la proposition de valeur au client, allant de la technologie jusqu'au service après-vente. Deuxièmement, le réseau de valeur, ce dernier représente les liens avec les fournisseurs, partenaires et d'autres acteurs.

Les auteurs ont défini cette composante comme « *l'ensemble des taches mises en œuvre par l'entreprise pour délivrer la proposition de valeur au client* » (Lehmann, Leroy, Garette, Dussauge, & Durand, 2013/2016, p. 131), elle décrit les canaux adoptés par l'entreprise afin de délivrer sa valeur créée au client.

4.2.3. L'équation de profit

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon Lehmann Ortega et al, l'équation de profit comprend le chiffre d'affaire, structure des coûts et capitaux engagés.

La première représente la valeur captée par l'entreprise, les deux autres composantes reflètent l'architecture de valeur.

Cette composante montre l'origine de la rentabilité économique, elle découle des deux premières composantes, le chiffre d'affaire découle de la proposition de valeur et de la valeur captée par l'entreprise, alors que la structure des coûts et capitaux engagés reflètent l'architecture de valeur. Selon les auteurs, les trois composantes doivent être complémentaires afin d'assurer des profits à l'entreprise.

Section 3 : Positionnement de la recherche

L'objectif de cette section est de classer les différentes définitions de business model selon les trois approches présentées dans la section précédente, afin de mieux positionner notre recherche.

1. Résumé des recherches sur le Business model selon les différentes approches

Les tableaux suivants résument les différentes approches utilisées pour étudier le concept de Business model.

Tableau 3: Les études sur le Business model selon l'approche stratégique

Auteurs	Définitions	Composantes
(Hamel G. , 2000)	« un concept de gestion qui a été mis en pratique ».	l'interface client, la stratégie de base les ressources stratégiques, réseau de valeur.
(Linder, J & S. Cantrell , 2000)		Modèle de prix, modèle de revenu, modèle d'orientation, modèle de processus de commerce, relation de commerce par internet, forme organisationnelle, proposition de valeur.
(Demil, B, Lecoq, X, & Warnier, V, 2004)	« les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus ».	Nature des ressources et compétences et leur exploitation, structure de revenus, modèle de rémunération, structure organisationnelle et des coûts, parties prenantes.
(Shafer, S.M, Smith H.J, & 2002)	« Représentation sous-jacente de la firme de ses choix stratégiques et de la logique ».	Choix stratégiques, création de valeur, réseau de valeur, capture de valeur.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Linder, J.C, (2005)	<i>principale de la création et la capture de la valeur à l'intérieur du réseau de valeur ».</i>	
(Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kall, 2005)	<i>« Le Business Model est un système constitué de composantes et relié à des aspects matériels et cognitifs ».</i>	La stratégie et la structure, le réseau d'affaire, le réseau relationnel, les opérations, finance et comptabilité.
(Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008)	<i>« Se constitue de quatre éléments inter reliés qui créent et délivrent la valeur ».</i>	Proposition de valeur pour le consommateur, formulation de profit, ressources clés, et clés de processus

Tableau 4: Les études sur le Business model selon L'approche e-Business model

Auteurs	Définitions	Composantes
(Timmers, 1998)	<i>“Le Business Model est une architecture pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs de l'affaire et leurs rôles ; une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenus”.</i>	
(Tapscott, D & Ticoll et al, 2000)	<i>« La représentation d'un système distinct composé des vendeurs, distributeurs, consommateur et fournisseurs utilisant internet comme un premier moyen de communication et de transaction ».</i>	
(Mahadevan, 2000)		Modèle de valeur pour les consommateurs, partenaire et réseaux d'acheteurs, modèle de revenu et modèle logistique.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

(Applegate, L.M., 2001)		Concepts, capacité et valeur.
(Alt, R & Zimmermann, H, 2001)		Mission, structure, processus, revenu, issue légale, technologie.
(Dubosson-Torbay, Osterwalder, A, & Pigneur, Y, 2002)	<i>L'architecture de la firme et le réseau des partenaires pour la création, le marketing, la délivrance de la valeur et le capital relationnel pour un ou plusieurs segments de consommateurs, afin de générer un modèle « Stream » de revenu profitable et soutenable "</i>	

Tableau 5: Les études sur le Business model selon L'approche entrepreneuriale

Auteurs	Définitions	Composantes
(Benavent & Verstraete, 2000)	<i>"L'expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire"</i>	
(Morris, M. , Schindehutte , M. , & Allen, J., 2005)	<i>« Une représentation concise de la façon dont un ensemble inter reliés de variables de décisions dans les domaines de stratégie, l'architecture et l'économie sont destinés à créer un avantage concurrentiel durable dans un marché bien définis ».</i>	Comment et pour qui la firme crée de la valeur, Quelle est la source d'avantage interne de la firme, Comment l'entreprise se positionne sur le marché, comment la firme gagnera l'argent ?
(Jouison, E. & Verstraete, T, 2008)	<i>«Une convention construite d'affaire envisagée, à laquelle prend part un ensemble de parties prenantes apportant des ressources en échange de ce qu'ils attendent de la relation instaurée».</i>	Formaliser un business plan : c'est la forme écrite du Business Model, dans le but de convaincre les parties prenantes, l'entrepreneur doit éclairer son projet et expliquer comment la valeur sera générée, rémunérée et

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

		partagée. Importance du secteur d'activité choisit, Réunir toutes les informations relatives aux métiers des détenteurs des ressources afin de les convaincre.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A travers la revue de littérature que nous avons déjà présentée dans les deux sections précédentes, il est possible maintenant de positionner notre recherche.

2. Manque d'évaluation pour le Business model

Malgré la revue de littérature consacrée à l'étude du concept de business model, la définition du concept reste encore floue, chaque auteur propose une définition différente des autres auteurs, la majorité des études souffrent du manque d'évaluation pratique et surtout de type quantitative.

D'après les définitions présentées dans le tableau ci-dessus, la littérature ne comporte pas une définition unanime de business model, ils ajoutent que les résultats des recherches sur le business model sont généralement partiels, ce qui crée un manque de données, aussi une conception des modèles qui n'est pas fondée sur des théories et un manque de validation des échelles de mesures du Business model.

De même, (Teece, 2010) note le manque d'évaluation théorique pour le business model.

3. L'enjeu majeur de la recherche

Avec le développement technologique et l'intensité concurrentielle, le souci crucial des entreprises est l'acquisition de l'avantage concurrentiel, ce dernier doit être durable ou difficilement remis en cause.

L'enjeu majeur de notre recherche sera d'étudier l'influence de l'innovation sur le Business model des entreprises exportatrices et sa contribution à la performance à l'exportation. Pour cela, il faut pouvoir conceptualiser un modèle qui répond aux besoins des entreprises en face à la concurrence sur le marché étranger.

4. Les constats sur l'approche stratégique, entrepreneuriale et l'e-Business model

Selon les apports des auteurs en stratégie et entrepreneuriat, le concept du business model est peu développé, les deux principaux auteurs qui ont marqués la littérature à travers leurs

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

études sont : (Jouison, E. & Verstraete, T, 2008; Verstraete, 2000; Gérard & Adam, 2011), leurs recherches se basent sur des fondements théoriques tels que la théorie de convention, théorie de management stratégique et l'innovation schumpétérienne pour conceptualiser les éléments clés du business model. Les auteurs ont proposé des axes afin d'évaluer le business model dans le cas de création ou changement.

Un autre constat, les auteurs considèrent que la création et capture de valeur est la composante clé dans toutes les approches.

De même, l'origine des recherches en matière de business model était de comprendre comment élaborer un nouveau business model électronique qui répond aux exigences de la compétitivité et comment convaincre les propriétaires des ressources de la valeur du projet.

D'après ces constats, nous pouvons conclure que les apports des auteurs en stratégie et entrepreneuriat sont fondés sur des théories, ce qui montre l'importance d'utilisation de ces approches dans les recherches académiques.

5. Conceptualisation du modèle de recherche

Notre recherche vise à répondre aux attentes des entreprises à faire face à la concurrence, pour répondre à ces objectifs, nous sommes confrontés à se positionner dans une perspective qui répond aux besoins stratégiques et entrepreneuriaux pour la création et capture de la valeur à travers le renouvellement ou changement du business model. Selon (Covin & Slevin, 2002), l'entreprise doit intégrer à la fois la stratégie entrepreneuriale et l'entrepreneuriat stratégique.

Selon (Ireland, R.D, Hitt, M.A, Camp, S.M, & Sexton, D, 2001), l'entrepreneuriat stratégique peut répondre à deux questions majeures :

L'entreprise qui a identifié des opportunités potentielles et qui n'a pas la capacité de les transformer en produit ou service, elle ne peut pas créer de la valeur. L'entreprise qui a un avantage concurrentiel mais n'a pas la capacité d'identifier des opportunités, elle ne peut pas créer de la valeur. Ceci montre que l'entrepreneuriat stratégique permet de répondre à la problématique d'identification et exploitation des opportunités potentielles.

Selon (Hitt, M.A, Ireland, R.D, Camp, S.M, & Sexton, 2001), l'intégration des perspectives entrepreneuriales et stratégiques peut répondre aux questions posées.

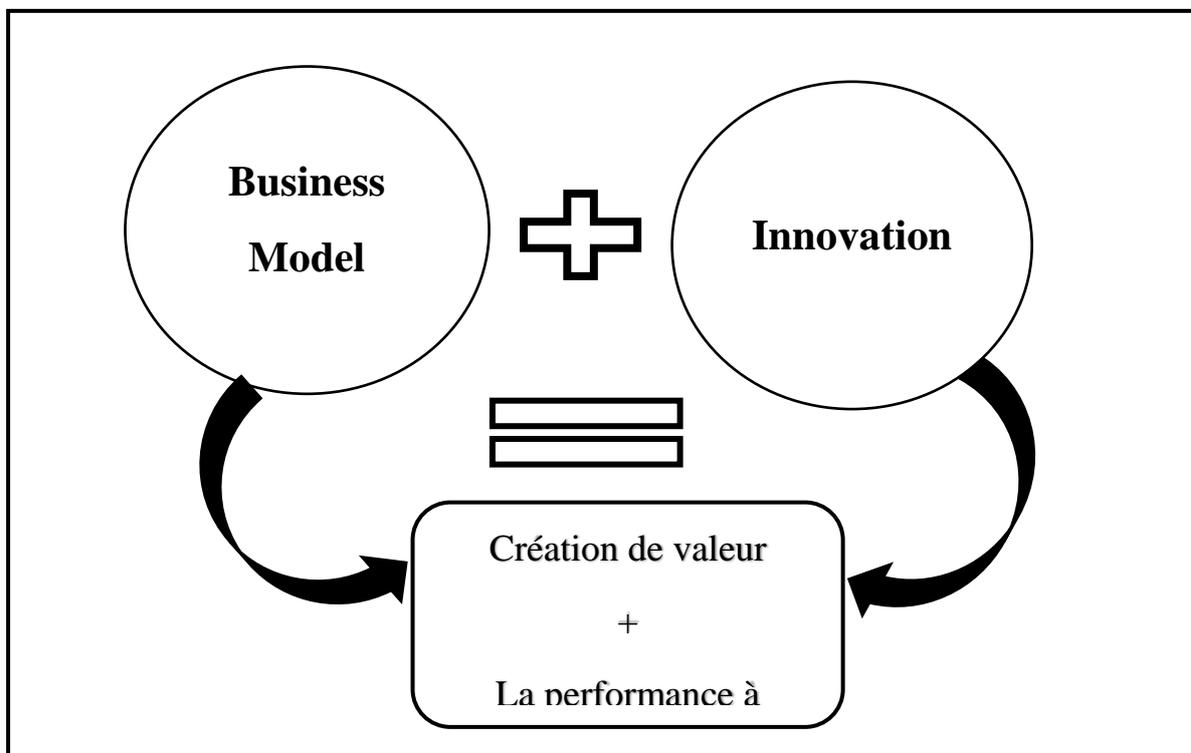
Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Selon (Covin J.G & Miles M.P, 1999), l'entrepreneuriat stratégique peut être représentée sous forme de cinq aspects : le renouvellement stratégique, régénération, redéfinition du domaine, rajeunissement organisationnel et la reconstruction d'un business model.

Les auteurs ont proposé six domaines favorisant la créativité et l'innovation : les ressources, les capacités, la stratégie, le style entrepreneurial, l'environnement et la structure organisationnelle.

Après cette littérature, nous pouvons conceptualiser un modèle de recherche répondant aux questions de l'entrepreneuriat stratégique, le business model en tant qu'une action entrepreneuriale et la création de valeur et la performance à l'exportation en tant qu'une action stratégique. La figure ci-dessous montre le positionnement de notre recherche.

Figure 9: Le positionnement de la recherche



Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Conclusion du chapitre 1

Dans le premier chapitre, nous avons traité le concept du business model selon les trois approches :

La première approche vise à définir le e-Business model dans le secteur de business électronique, cette approche explique l'origine du concept de e-business model par le besoin des entreprises électroniques à créer de nouveaux business model liés à l'internet, faire des ressources de la valeur proposée.

La deuxième approche est d'ordre stratégique, elle consiste à mettre en évidence l'importance du business model pour créer l'avantage concurrentiel à travers la création de valeur, l'objectif des auteurs adoptant cette approche était de faire la différence entre le concept de business model et stratégie en se basant sur des fondements théoriques.

La troisième et dernière approche est qualifiée entrepreneuriale, elle s'appuie sur la notion de l'opportunité, génération, rémunération et partage de valeur.

A travers la littérature que nous avons présentée, nous avons constaté qu'elle souffre d'un manque d'évaluation empirique et surtout de type quantitatif, validation des échelles de mesures, des travaux qui ne sont pas fondé sur des théories.

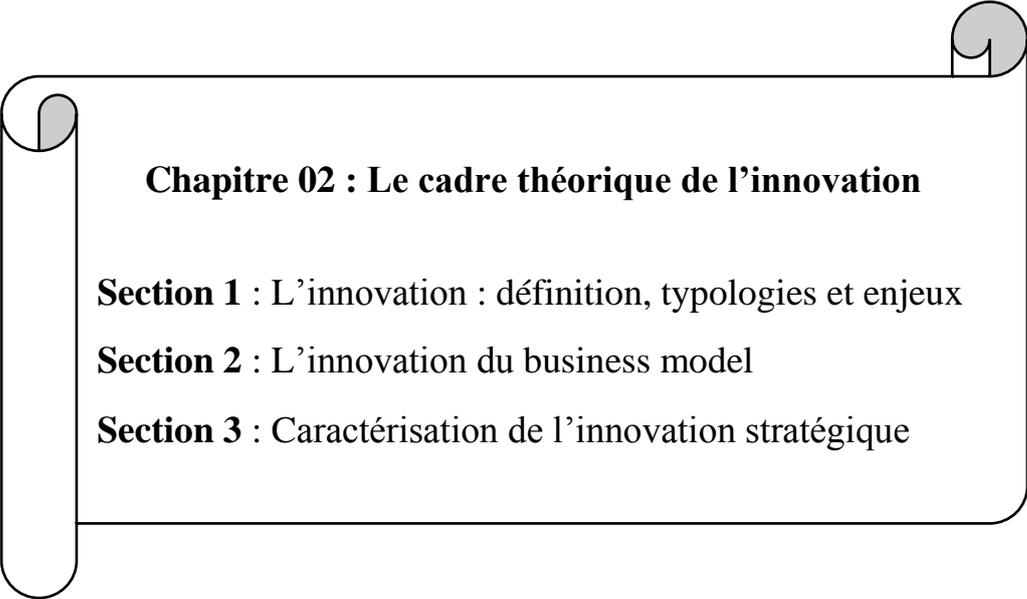
Cependant, la majorité des auteurs considèrent la création et capture de valeur comme étant la composante clé du business model.

Pour que l'entreprise crée de la valeur elle doit intégrer des actions entrepreneuriales et stratégiques d'une façon simultanée.

La dernière section de ce chapitre a été consacrée à la conceptualisation de notre recherche, nous avons supposé que notre recherche se situe dans un champ de l'entrepreneuriat stratégique.

Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation



Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Section 1 : L'innovation : définition, typologies et enjeux

Section 2 : L'innovation du business model

Section 3 : Caractérisation de l'innovation stratégique

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Chapitre 02 : L'innovation dans la littérature

Introduction du chapitre 2

Le concept de l'innovation n'est pas forcément lié à la technologie, mais il est, aussi, lié aux sciences sociales ce qui explique la multitude des recherches effectuées dans différentes disciplines tels que la sociologie, l'économie et la gestion.

La littérature est marquée par les trois principaux travaux : (Schumpeter, J. A, 1935), l'ouvrage de (Burns, T & Stalker, G. , 1961) « *The management of innovation* » et les travaux de (Rogers E. , 1962) « *la théorie de la diffusion des innovations* ».

Le concept de l'innovation est un concept polysème, les auteurs ont proposé des définitions de l'innovation différentes l'une de l'autre selon le champ d'analyse.

Pour illustrer cette confusion, nous présenterons tour à tour, les trois points suivants : définitions de l'innovation et ses typologies, l'innovation de business model et les caractérisations de l'innovation stratégique.

Section 1 : L'innovation : définition, typologies et enjeux

L'objectif de cette section est de définir le concept de l'innovation, la distinction entre les termes de l'innovation, invention, nouveau produit, ainsi, la distinction entre l'innovation en termes de résultat et processus. Puis, nous présentons les typologies de l'innovation et ses enjeux économiques et sociaux.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

1. Les définitions de l'innovation

La notion de l'innovation n'est pas forcément liée aux sciences exactes ou à la technologie, mais elle est, aussi, liée aux sciences sociales ce qui explique la multitude des recherches effectuées dans différentes disciplines tels que la sociologie, l'économie et la gestion.

Les trois principaux travaux qui ont marqué la littérature sont les travaux de (Schumpeter, J. A, 1935), l'ouvrage de (Burns, T & Stalker, G. , 1961) « *The management of innovation* » et les travaux de (Rogers E. , 1962) « *la théorie de la diffusion des innovations* ».

Toutefois, les auteurs ont proposé des définitions de l'innovation différentes l'une de l'autres selon le champ d'analyse. Pour cela, nous avons choisi quelques définitions du concept qui sont publiées.

Selon (Schumpeter, J. A, 1935), le concept de l'innovation est défini comme étant un passage d'une invention à une transaction commerciale réussie.

Une autre définition proposée par (Morton, 1969) selon laquelle, l'innovation est un processus global composé de parties liées entre elles.

Selon (Rogers, E.M & Shoemaker, F.F, 1971), l'innovation est une nouvelle idée, nouvelle pratique ou un nouvel objet perçu comme nouveau par un individu, une autre recherche publiée en 1978 par Rogers & Kim, ils ont considéré l'innovation comme une adoption précoce d'une idée nouvelle.

Le concept de l'innovation selon (Larry, L.C & Michael, J.O, 1978) est considéré comme un changement organisationnel qui a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation à travers l'introduction de nouveaux produits, technologies ou structures.

Deutsh en 1985, a défini le concept de l'innovation comme étant un changement important, sans être révolutionnaire.

Drucker quant à lui, il a défini l'innovation comme : « *L'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses. L'innovation est bien créatrice de ressources.*

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

L'innovation est la marque spécifique de l'esprit de l'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesse ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses » (Drucker, Innovation and Entrepreneurship, 1985).

Selon (Mezias, S.J. & Glynn, M.A, 1993), l'innovation est un processus permettant de mettre en œuvre une nouvelle idée dans une organisation afin de résoudre un problème.

Selon « *le livre vert sur l'innovation, 1995* » l'innovation permet de produire et exploiter avec succès la nouveauté, elle consiste à produire de solutions aux problèmes et répondre aux besoins des personnes.

Le concept de l'innovation selon (Fernex-Walch, S & Romon, F., 2010) est considéré comme un processus organisationnel qui contribue à la proposition et l'adoption d'un produit nouveau à l'intérieur de l'entreprise ou sur un marché.

La plupart de ces travaux sont liés au concept de l'innovation fermée, pour la raison que les entreprises étaient renfermées sur elles-mêmes par souci de protection de leurs idées et leurs inventions. Cependant, l'accroissement des collaborations et coopérations entre les entreprises a donné naissance au concept de « *open innovation* » ou l'innovation ouverte, (Chesbrough, 2003) est le premier qui a traité ce concept, selon cet auteur, l'innovation ouverte signifie que les sources d'idées et leurs utilisations peuvent être l'environnement interne de l'entreprise comme peuvent être l'environnement externe, il rajoute que les idées peuvent accéder au marché de l'intérieur comme de l'extérieur.

Nous constatons d'après ces définitions que le concept de l'innovation est un concept polysème, il est défini comme étant une invention, un processus, nouveau produit ou objet, un changement.

Selon (Perrin, J, 2001, p. 12), la diversité des définitions est due à une confusion entre innovation, invention, développement scientifique et progrès techniques. Pour illustrer cette confusion, nous présenterons dans la suite, la distinction entre les termes de l'innovation, invention, nouveau produit, ainsi, la distinction entre l'innovation en termes de résultat et processus.

1.1. La distinction entre « innovation, invention, nouveau produit »

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Selon (Lachman, 1993), l'innovation peut prendre deux formes : l'invention et la création. Quant à (Mohr, 1969), l'invention signifie la création de quelque chose de nouveau, alors que l'innovation signifie l'utilisation de cette invention.

De manière similaire, (Akrich, M, Callon, M, & Latour, B., 1988) soulignent la différence entre les deux termes (innovation & invention), selon ces auteurs, l'invention implique la création de quelque chose de nouveau par rapport à l'existant, quant à l'innovation elle implique la mise en œuvre concrète de l'innovation.

Selon (Le Nagard-Assayag E & Manceau D, 2005), l'invention découle de la science, quant à l'innovation, elle est définie comme étant une démarche et un résultat, par contre le produit nouveau est le résultat d'une innovation ou une invention.

Cependant, (Corbel, 2009) ne partage pas le même constat. Selon cet auteur, l'innovation ne découle pas forcément d'une invention et l'invention ne débouche pas forcément sur une application industrielle et commerciale.

De même, (Durand, 1999) distingue entre l'invention et l'innovation. Selon lui, l'invention ne donne pas forcément une innovation.

Pour conclure, l'invention et l'innovation sont deux termes différents, le premier signifie la création d'un objet nouveau qui n'existait pas auparavant, quant au deuxième terme, il implique l'utilisation de l'invention. Enfin, le produit nouveau est la commercialisation réussie d'une innovation.

1.2. La distinction entre innovation comme résultat et processus

Selon les définitions proposées par les auteurs concernant la distinction entre innovation et invention, nous avons remarqué deux grands points de vue. Le premier concerne la conceptualisation de l'innovation comme processus et le deuxième concerne le résultat de l'innovation (produit).

De sa part, (Cooper, 1998) admet la définition de l'innovation comme processus, allant de l'identification du problème jusqu'à l'utilisation de l'innovation.

Nous présentons dans la suite, les différentes définitions à propos de l'innovation en tant que processus :

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

(Thompson, R.L, Higgins, C.A , & Howell, J.M, 1991) ont défini l'innovation comme étant une génération, acceptation et application d'idées ou procédés.

Selon (Urabe, 1988), l'innovation comme processus est défini comme étant l'utilisation de procédés, programmes ou de produits nouveaux et qui sont introduits après une prise de décisions.

De sa part, (Barreyre, P.-Y, 1980) a proposé une définition à l'innovation comme processus, d'après cet auteur, l'innovation est une application nouvelle, porteuse d'une découverte et qui inclut des attributs créateurs de valeurs.

Selon (Rowe L. A & Boise W. B, 1974), l'innovation comme processus est un processus long, allant de la phase d'identification d'idées jusqu'à leur mise en œuvre.

Et enfin la définition de (Damanpour, F & Gopalakrishnan, S, 2001) , l'innovation comme processus est l'effort fait par l'entreprise pour créer un changement.

Pour ceux qui la définissent comme un résultat, ils s'intéressent aux différences entre les entreprises adoptives d'une innovation et celles non-adoptives.

La plupart des définitions proposées dans ce contexte sont inspirées de celle de Rogers. Pour ce dernier, l'innovation est une idée, pratique ou matériel qui sont perçus comme nouveaux par un individu ou une unité d'adoption.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) a défini l'innovation comme suit : « L'innovation est l'ensemble de produits ou procédés nouveaux ou améliorés qui commercialisé » (OCDE/Eurostat, 2019).

Nous adoptons pour notre recherche l'innovation comme résultat, car nous sommes intéressés par l'étape d'adoption des innovations de Business model et sa contribution à la performance des entreprises exportatrices.

2. Les typologies de l'innovation

On retrouve dans la littérature plusieurs classements utilisés pour différencier les types d'innovation.

On général, trois critères sont utilisés :

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

- La typologie suivant l'objet (les innovations de produits, les innovations de procédés, les innovations commerciales) ;
- La typologie suivant le degré de la nouveauté (les innovations radicales, les innovations de rupture) ;
- La typologie suivant la nature (les innovations administratives ou managériales, les innovations technologiques).

Selon (Alcouffe, 2004), l'innovation ne se classe pas forcément dans un de ces types, elle peut être à la fois technologique, de produit et de rupture.

(Schumpeter, J. A, 1935) propose cinq types d'innovation :

- Fabrication de biens nouveaux ;
- Des nouvelles méthodes de production ;
- L'ouverture d'un nouveau débouché ;
- La réalisation d'une nouvelle organisation de travail
- Utilisation de nouvelles matières premières.

2.1. La typologie suivant l'objet

L'innovation dans la littérature a été traitée selon un caractère technologique, le premier manuel rédigé par l'OCDE 1991 a distingué entre deux types d'innovations : l'innovation technologique de produit et de procédés. Ensuite, pour mieux couvrir la réalité des entreprises de l'innovation non technologique, l'OCDE a proposé une autre définition : « *l'innovation est la mise en œuvre d'un produit ou procédé nouveau ou amélioré, une nouvelle méthode de commercialisation ou une nouvelle méthode organisationnelle* ».

2.1.1. L'innovation produit / procédés

Le concept de produit n'est pas exclusif au produit tangible, il inclut aussi les services intangibles. L'innovation produit signifie selon le manuel d'Oslo : « *l'introduction sur le marché d'un produit ou service nouveau ou modifié au regard de ses caractéristiques principales, de ses spécifications techniques, logiciels ou autre composante matérielle. Et l'innovation de procédé signifie l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, méthode de fourniture de services ou de livraison de produit nouveau ou modifié* ».

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

D'après (Corbel, 2009, p. 39), l'innovation de produit implique la création d'un produit nouveau ou la modification de conception de produit lui-même, quant à l'innovation de procédé, elle signifie la modification du processus de production pour améliorer les performances de l'entreprise sur un ou plusieurs axes : couts, qualité et délai.

L'auteur souligne la complexité du concept de l'innovation de produit et de procédé, il est difficile de distinguer entre les deux types d'innovation, une innovation de produit pour un secteur peut être une innovation de procédé pour un autre secteur.

De même, (Fréry F & Broustail J, 1993) supposent que les deux types d'innovation sont interdépendants, les innovations de produit nécessitent de nouveaux procédés et les innovations de procédés apportent des modifications sur le produit.

De manière similaire, (Boynton, A.C & Victor, B, 1991) soulignent l'existence d'un lien entre les deux concepts, ils proposent quatre combinaisons de changement (progressif et révolutionnaire) en croisant le produit et procédé :

- Situation de production de masse : l'entreprise fait face au changement progressif sur les deux axes ;
- Situation d'invention : l'entreprise fait face au changement révolutionnaire sur les deux axes ;
- Situation de développement : l'entreprise fait face au changement révolutionnaire mais avec une base de produits stables ;
- Situation de stabilité dynamique : l'entreprise a une base stable de production, mais elle doit faire face aux besoins personnalisés des clients.

De leurs part (Adam M.-C & Farber A, 1994) soulignent la distinction entre l'innovation de produit et de procédé, la première implique la création d'un nouveau produit ou une nouvelle utilisation d'un produit existant. Par contre, l'innovation de procédé inclut l'utilisation de nouveaux outils ou équipements, système de contrôle nouveau ou amélioré, changement dans la technologie de fabrication ou sa modification.

(Cooper, 1998) souligne la différence entre les deux types d'innovation, le premier signifie le changement dans le produit offert par l'entreprise, alors que le deuxième type désigne le changement dans la façon dont l'entreprise fabrique le produit.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Selon (Damanpour, F & Gopalakrishnan, S, 2001) l'innovation de produit est définie comme étant un nouveau produit introduit sur le marché et qui satisfait les besoins d'un client. Quant à l'innovation de procédé représente un nouvel élément introduit dans les étapes de production d'un produit.

2.1.2. L'innovation commerciale

Elle désigne les nouvelles méthodes de commercialisation, elle peut être un changement dans la conception, conditionnement, placement, promotion ou même tarification d'un produit, permettant de mieux satisfaire les besoins des consommateurs, positionner le produit d'une façon nouvelle ou ouvrir de nouveaux marchés (Schilling, M & Therin, F, 2006).

Ce type d'innovation est fortement lié à l'innovation de produit, les nouvelles pratiques de commercialisation et études de marché sont considérées comme facteur de réussite du développement et lancement de nouveaux produits.

2.2. La typologie suivant le degré de la nouveauté

(Robertson, 1971) a proposé trois critères pour définir la nouveauté du produit : le premier est la nouveauté par rapport au produit existant, le deuxième est la nouveauté dans le temps et le troisième représente la nouveauté du produit aux yeux du consommateur c'est-à-dire la perception de la nouveauté.

Il a proposé aussi une typologie suivant la perception et les comportements des clients :

Le premier type représente l'innovation continue, ce type désigne la modification d'un produit existant, il engendre un petit changement dans le mode de consommation. Le deuxième type est l'innovation semi-continue, il signifie la création ou la modification d'un produit existant mais il n'engendre pas de nouveaux comportements. Et enfin, l'innovation discontinue, elle consiste à créer de nouveaux produits et de nouveaux comportements.

De même, (Hart E.W & Jacoby J, 1973) définissent la nouveauté selon trois critères :

- La novation qui signifie la nouveauté par rapport au produit existant ;
- La rareté en termes de pénétration des ventes ;
- La récence qui est liée au facteur du temps.

Pour déterminer le degré de nouveauté des innovations, (Roure, 2000) a utilisé les termes d'innovation incrémentale et radicale qui constituent les deux extrémités.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

2.2.1. Les innovations incrémentales & radicales

Les deux types d'innovations sont aussi classés selon l'intensité des transformations qu'elles engendrent.

Une innovation radicale est définie selon (Urabe, 1988) comme étant une innovation qui engendre des changements extrêmement majeurs. Elle est liée à une idée de rupture, elle se traduit par l'apparition d'un produit nouveau ou la mise en œuvre d'un procédé nouveau qui n'existait pas auparavant.

D'après (Corbel, 2009), l'innovation de rupture est liée à des nouvelles compétences : « *l'innovation radicale consiste à utiliser des savoirs et savoir-faire nouveaux pour augmenter la performance de l'offre* ».

L'innovation incrémentale est une innovation qui engendre une série de modifications mineures, d'après (Darpy, D & Volle, P, 2007), l'innovation incrémentale est le prolongement d'un produit existant.

Selon (Le Bars, 2001), l'innovation radicale remet en cause la position des entreprises et favorise l'entrée sur un nouveau marché, alors que l'innovation incrémentale renforce la position des entreprises existantes.

En revanche, (Fréry F & Broustail J, 1993) supposent qu'une innovation incrémentale pour un secteur est considérée comme une innovation de rupture dans un autre secteur.

Selon (Le Nagard-Assayag E & Manceau D, 2005) : « l'innovation radicale correspond à des produits nouveaux au plan technique et comportementale, alors que l'innovations incrémentale est liée à un objet existant ».

D'après (Pedersen, C. R & Dalum, B, 2004), l'innovation radicale est un changement important qui implique des modifications révolutionnaires de la technologie, elle crée un certain degré d'incertitude dans les industries.

2.3. La typologie suivant la nature

Les innovations selon la nature peuvent être technologique ou administrative (managériale).

2.3.1. Les innovations technologiques et administratives

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

D'après (Cooper, 1998), la distinction entre les innovations technologiques et administratives est basée sur le degré de changement par rapport au fonctionnement de l'entreprise.

Selon (Cadix, A & Pointet, J.-M, 2002), l'innovation technologique est l'ensemble de connaissances et techniques, alors que l'innovation administrative concerne toute transformation au niveau des dispositifs cognitifs collectifs permettant d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité.

De même, (Damanpour, 1987) suppose que l'innovation technologique introduit un changement dans la technologie en utilisant de nouveaux outils, techniques ou systèmes de contrôle. Tandis que l'innovation administrative modifie les processus administratifs de l'entreprise, elle est associée au domaine de la gestion et management, elle implique la mise en œuvre d'une nouvelle politique de recrutement, allocation de ressources ou encore nouvelle politique de rémunération.

Selon (Brimm, 1984), l'innovation technologique est le passage d'une idée à un procédé amélioré ou un produit nouveau, tandis que l'innovation administrative est la transformation d'une idée en un nouveau système de gestion.

D'après (Cooper, 1998), l'innovation technologique est liée directement aux processus de produit, alors que l'innovation administrative touche les règles, l'allocation des ressources et d'autres structures de gestion.

Pour (Le Nagard-Assayag E & Manceau D, 2005), il existe une autre catégorie spécifique pour les innovations qui reposent sur des technologies déjà connues et qui engendrent de nouvelles habitudes de consommations « *les innovations comportementales* ». Selon ces auteurs, « *l'innovation technologique ne change pas radicalement les habitudes des clients* »

2.4. Autres types d'innovation

Il existe d'autres classifications d'innovations qui sont : l'innovation sociale et l'innovation de Business model, cette dernière est le type d'innovation étudié dans cette thèse qui sera traité dans une section à part.

2.4.1. Innovation sociale

L'objectif principal de l'innovation sociale est l'élaboration des actions entrepreneuriales et sociales nouvelles, afin de satisfaire les besoins de la société en intégrant

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

tous les acteurs privés et publics. Elle contribue à répondre aux enjeux sociaux comme la pauvreté, la lutte contre le chômage, la protection d'environnement, l'intégration des personnes à capacités limitées dans la vie professionnelle et citoyenne...etc

Contrairement aux autres types d'innovation, l'innovation sociale est définie par sa finalité, il peut s'agir d'une innovation technologique, commerciale ou même de produit, ou la combinaison de plusieurs types. Elle vise à apporter des réponses collectives face aux enjeux sociaux majeurs.

Selon (Mulgan.G, R. Murray, & J. Caulier-Gric, 2010), l'innovation sociale passe par six étapes, allant d'identification du besoin social jusqu'au lancement de l'innovation.

La première étape est appelée « *prompts* », elle consiste à identifier les besoins sociaux mal satisfaits et urgent à travers le diagnostic du problème et l'identification de ses causes. La deuxième étape est la formulation des réponses au besoin social, la réponse représente la nouvelle idée générée à travers le croisement de plusieurs acteurs : les personnes concernées par le besoin, les professionnels public et privé...etc, cette étape est appelée « *proposals* ». La troisième étape « *prototype* », dans cette étape, les professionnels testent la pertinence de la nouvelle idée générée à travers l'élaboration d'un prototype ou un programme pilote à échelle moyenne. La quatrième étape « *sustaining* », elle consiste à lancer l'innovation (la nouvelle idée validée). La cinquième étape « *scaling* », il s'agit de développer et modifier l'échelle. Enfin, la sixième étape « *systemic change* », elle consiste à provoquer un changement structurel dans la société concernée par le besoin, cette étape représente la finalité ultime de l'innovation sociale.

3. Les enjeux de l'innovation

L'innovation est considérée comme un moteur de développement et de sortie de crises pour une entreprise. Elle assure sa survie dans un environnement à forte croissance.

Cependant, ce n'est pas aussi évident pour une entreprise de déstabiliser les règles du jeu concurrentiel, surtout pour une entreprise existante. Elle doit penser aux enjeux de l'innovation à moyen et long terme.

3.1. Les enjeux économiques

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

(Loilier.T & Tellier.A, 1999) ont montré à travers une étude que les entreprises les plus performantes ont des produits dont la durée de vie est moins de cinq ans, c'est-à-dire que l'innovation est considérée comme un moteur principal de développement des entreprises industrielles.

En 1997, les résultats de l'étude des services des études économiques et statistiques du ministère en charge de l'industrie ont montré les principales raisons pour innover tels que : accroître la part de marché actuel ou pénétrer de nouveaux marchés, améliorer la qualité des produits fabriqués, réduire les atteints à l'environnement.

D'après (Giget, 1998), qui ne réagisse pas rapidement par une innovation, risque de perdre sa part de marché, le changement engendré par l'entreprise innovante remet en cause la position des autres entreprises existantes.

En période de dépression économique, les crises influencent sur le comportement des consommateurs, l'entreprise doit être à jour en satisfaisant les nouveaux besoins des consommateurs par la modification ou renouvellement total de l'offre proposée.

3.2. Les enjeux sociaux

Les enjeux sociaux sont peu pris en considération par la politique de l'entreprise et pour s'adapter aux contraintes environnementales, ça peut poser des problèmes de valorisation des savoir-faire des salariés, parce que ces derniers n'ont pas la même capacité à absorber de nouvelles reconversions.

Donc, il apparaît clairement que l'innovation a un effet positif et négatif au niveau interne comme au niveau externe de l'entreprise « phénomène social ». Ainsi, l'innovation doit être l'outil qui offre des réponses aux problèmes majeurs du présent et ça à travers l'intégration de l'ensemble des acteurs actifs « entreprises, pouvoir public, association ».

Section 2 : l'innovation du Business model

D'après (Bucherer Eva, Eisert Uli , & Gassmann Oliver, 2012; Markides, « How Disruptive Will Innovations From Emerging Markets Be? », 2012), l'innovation de produit ou de processus ne suffisent pas à créer des avantages concurrentiels, en revanche, l'innovation du Business

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

model permet une meilleure performance à l'entreprise. L'innovation du business model est une innovation globale conduisant à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Selon (Van de Ven Andrew H & Drazin Robert, 1985), la performance du business model est liée à l'adéquation de sa configuration avec les opportunités et les menaces de l'environnement, (Loss Leandro & Crave Servane, 2011) considèrent l'innovation du business model comme clés de prospérité.

L'objectif de cette partie est de présenter les différentes études sur le lien entre l'innovation du business model et performance et une revue de littérature sur l'innovation stratégique.

1. Le lien entre l'innovation du Business model et performance

Une analyse de l'évaluation de cinq cent entreprises menée par (Hamel G. , Leading the revolution, 2000) montre que seulement 29% des entreprises étudiées sont performantes, il explique ce constat par la capacité de ces entreprises à inventer ou réinventer leurs business model.

De manière similaire, (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004; Chesbrough H. , 2007; Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008; Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) confirment le lien entre l'innovation du business model et la performance.

Une étude d'évaluation de cent entreprises sur une période de dix ans faite par (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004) montre que les entreprises qui ont connues un succès sont celles qui ont des business model innovants. Johnson et al arrivent à la même conclusion, il constate que de nombreuses entreprises fondées après 1984 entrent dans le classement Fortune 500 à partir du 1997 grâce à l'innovation dans leurs business model (Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008). Selon ces auteurs, les écarts de performances boursières dans le secteur de distribution du transport aérien sont dus à leurs business model innovant, ils considèrent l'innovation comme source de succès.

D'après le livre « Océan Bleu » de (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005), les activités créant de nouveaux espaces stratégiques impactent plus sur la performance. Pour ces auteurs, l'océan bleu suppose de créer un nouveau espace stratégique pour conquérir un nouveau marché et mettre le business model en conformité avec les choix stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Une autre étude menée par (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) analyse deux types de business model des entreprises entrepreneuriales, le premier est centré sur l'innovation et le second est centré sur l'efficacité. Les résultats montrent que le business model a un effet sur la performance des entreprises et une relation positive entre le business model centré sur l'innovation et la performance.

La littérature présente peu de cas d'études quantitatives analysant la relation entre innovation dans le business model et performance, ces études affirment qu'il y a un lien entre les deux, l'entreprise performante a un business model innovant.

2. Définition de l'innovation de Business model

En se basant sur les travaux de Christensen, (Enders Albrecht & al, 2006) proposent une définition d'innovation qui inclut l'innovation du BUSINESS MODEL « *l'innovation désigne tout changement de processus dont un organisation transforme du travail, capital, matériels ou même des informations en produits ou service de valeur ajouté, l'innovation inclut aussi les nouveaux Business model* » P.67.

Selon (Bock Adam J, Opsahl Tore, George Gerard , & David , 2012; Bucherer Eva, Eisert Uli , & Gassmann Oliver, 2012), l'innovation du business model n'est pas un concept clair, mais il existe trois critères permettant mieux le cerner :

2.1 L'ampleur

La caractéristique de l'ampleur permet de distinguer l'innovation ponctuelle qui signifie un changement dans un seul élément du business model (nouvelle méthode de distribution, nouvelle méthode de vente, nouveau produit) de l'innovation de business model qui modifie de manière totale ses composantes (Bucherer Eva, Eisert Uli , & Gassmann Oliver, 2012).

De même manière, (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004) considèrent que l'amélioration de business model consiste à modifier un seul élément, en revanche, le changement de plus de quatre éléments signifie une substitution de business model, cette dernière prend deux formes :

- La première consiste à faire ce qu'il fait le concurrent (business model catch-up) ;

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

- La seconde forme consiste à proposer des offres nouvelles qui n'existaient pas auparavant (innovation de business model).

2.2 L'intensité

La littérature de l'innovation distingue deux types d'innovation : incrémentales et Radicales (traités dans la section 01) (Chesbrough H. , 2007; Bucherer Eva, Eisert Uli , & Gassmann Oliver, 2012; Saul, Lynn, Anthony , & Srivathsa Rohini, 2012).

L'innovation incrémentale permet de modifier le business model, en revanche, l'innovation radicale le change totalement.

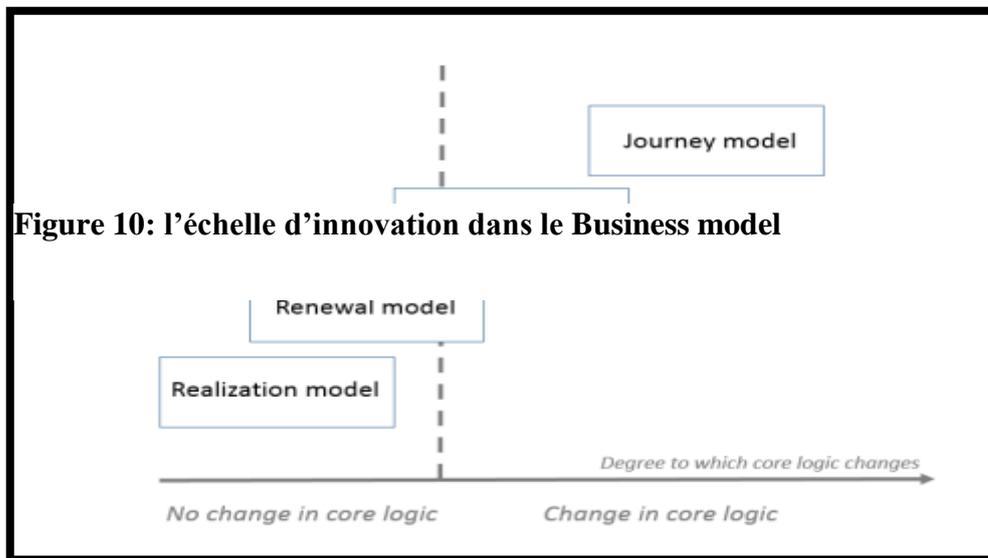
Pour (Skarzynski Peter & Rufat-Latre Jorge, 2011) il est difficile de prévoir l'effet d'une innovation, une innovation incrémentale pour une entreprise peut être radicale pour une autre entreprise.

Afin de mieux positionner l'innovation dans le business model, (Linder, J & S. Cantrell , 2000; Chesbrough H. , 2007) proposent des échelles plus précises.

L'échelle de (Linder, J & S. Cantrell , 2000) est composée de quatre niveaux :

Le premier niveau est l'exploitation, dans ce niveau, l'entreprise cherche à maximiser les retours de leur business model actuels, son but n'est pas l'innovation. Le deuxième niveau est le renouvellement, l'entreprise change les éléments de leur business model, mais elle ne change pas son espace stratégique. Le troisième niveau est l'extension, l'entreprise cherche de nouveaux espaces stratégiques mais n'abandonne pas sa zone actuelle. Le dernier niveau est la migration, l'entreprise change leur business model de manière radicale.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation



Source : (Linder, J & S. Cantrell , 2000).

D'après Linder & Cantrell, seulement la migration qui induit un changement radical du business model. De même, (Chesbrough H. , 2007) propose six niveaux d'innovation de business model en fonction de la nature de la proposition de valeur, le niveau d'intégration avec les parties prenantes et la gestion d'innovation du business model.

Dans le premier niveau, l'entreprise n'a pas de business model distinct, elle propose la même offre que ses concurrents. Dans le deuxième niveau, l'entreprise s'adresse à une catégorie de client plus précise et plus exigeante, mais elle n'arrive pas à soutenir la différenciation qu'elle a. Le business model dans le troisième niveau est plus distinctif et profitable, l'entreprise reste fragile face aux évolutions radicales de son environnement. Dans le quatrième niveau, l'entreprise a une logique d'open innovation et un business model ouvert sur son

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

environnement, l'entreprise intègre ses clients et fournisseurs pour une meilleure convergence. L'entreprise dans le cinquième niveau intègre un processus d'innovation dans son business model, son objectif est d'attirer les clients de ses clients. Enfin, le dernier niveau, le business model de l'entreprise est plus innovant et adaptatif, les fournisseurs et les clients deviennent des partenaires avec une possibilité de partager des risques.

En 1985, Abernathy & Clark parlaient de la transilience qui signifie la capacité d'une innovation à influencer les systèmes de production et marketing, les auteurs ont proposé un modèle qui est cohérent avec celui de (Linder, J & S. Cantrell , 2000). Ils ont distingué quatre types d'innovations à travers l'exploitation des compétences existantes ou de créer d'autres nouvelles et le renforcement des relations commerciales ou les rendre obsolètes :

Le premier type d'innovation est l'innovation régulière, elle consiste à exploiter le business model existant par une innovation incrémentale, elle est souvent invisible. Le deuxième et troisième type sont l'innovation de niche et l'innovation révolutionnaire correspond à des extensions ou des renouvellements du business model. Enfin, l'innovation architecturale consiste à changer le business model existant soit en transformant les règles d'une industrie existante ou en créant une nouvelle industrie.

De manière similaire, (Cavalcante Sergio, Kesting Peter , & Ulhøi John, 2011) proposent quatre types d'innovation de business model qui sont : la création, l'extension, la révision et la cessation. Leur vision est la même de celle de (Linder, J & S. Cantrell , 2000), elle le complète en intégrant la création (la dynamique entrepreneuriale) et la cessation qui ne signifie pas forcément la faillite, mais peut être une fusion ou une acquisition.

A travers la littérature, on trouve six types d'innovation de business model :

La création, l'exploitation, le renouvellement, l'extension, la migration et cessation. Dans la mesure où notre recherche porte sur des entreprises existantes, quatre types d'innovation de business model.

2.3 L'origine de la création de valeur

Porter a proposé une classification classique distingue l'innovation centrée sur l'efficacité et celle centrée sur la nouveauté (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005; Zott C, Amit R, & Massa L,

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

2011), la première consiste à réduire les coûts de transactions pour toutes les parties prenantes du BUSINESS MODEL, tandis que la deuxième désigne une nouvelle façon de faire des échanges de nouveaux produits, etc.

Certaines entreprises peuvent poursuivre les deux types à la fois, cela est prouvé par les travaux de (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011), ces derniers proposent deux autres types d'innovation :

Le premier est l'innovation centrée sur la rétention, il vise à fidéliser les parties prenantes du BUSINESS MODEL. Le second type est l'innovation centrée sur la complémentarité, il consiste à intégrer des produits, activités, technologies pour créer plus de valeur.

En 2006, (Markides) a proposé une définition différente aux autres auteurs, selon lui, l'innovation de business model doit d'une part élargir le marché soit en attribuant de nouveaux clients, soit de motiver les clients actuels à consommer plus. D'autres parts, le business model nouveau ne doit pas contenir d'innovation dans l'offre proposée, il s'agit d'une innovation radicale de produit.

2.4 L'espace concurrentiel

Selon (Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008; Moingeon Bertrand & Lehmann-Ortega Laurence, 2010) business model innovant peut avoir un effet sur l'espace concurrentiel de l'entreprise.

L'innovation de soutien permet d'améliorer la position concurrentielle et de générer de meilleures marges en vendant de meilleurs produits grâce à la nouvelle proposition de valeur pour répondre aux exigences des clients, elle peut être incrémentale ou de rupture.

L'innovation de business model permet à l'entreprise de créer de nouveaux espaces concurrentiels, (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005) les appellent les océans bleus et (Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008) les appellent les océans blancs.

Selon (Lehmann-Ortega Laurence & Moingeon Bertrand, 2010), l'innovation de business model peut conduire l'entreprise dans trois types d'espaces concurrentiels :

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Le premier est le cœur de marché, il est constitué de l'ensemble des clients actuels ou potentiels, le deuxième est la niche qui représente un sous-ensemble de marché à qui s'adresse la nouvelle offre, le troisième est le nouveau marché qui n'existait pas auparavant.

D'après la littérature, il n'existe pas de définition de l'innovation de business model bien précise, pour cette raison nous citons les éléments essentiels de ce type d'innovation :

L'innovation de business model est générale, elle touche toutes les composantes de business model, elle vise soit à améliorer le business model existant, soit à le réinventer et ça à travers quatre méthodes :

La création, l'exploitation, le renouvellement et l'extension ou la migration avec un abandon du business model d'origine.

L'innovation de business model peut positionner l'entreprise dans l'espace concurrentiel existant, dans une niche ou dans un nouvel espace « océan bleu ». La valeur créée par l'innovation peut être centrée sur l'efficacité, la nouveauté, la rétention ou la complémentarité. L'innovation centrée sur l'efficacité s'apparente à la stratégie de domination par les coûts de Porter, tandis que l'innovation centrée sur la nouveauté s'apparente à la stratégie de différenciation de Porter.

En ce qui concerne les ressources de l'entreprise, Grant distingue cinq types : physique, humaines, financières, technologiques, organisationnelles et réputation, les capacités sont de ressources particulières permettent à améliorer la productivité des autres ressources.

Les ressources et capacités sur lesquelles l'entreprise s'appuie pour avoir un avantage concurrentiel sont considérées comme stratégiques, ces dernières sont plus au moins affectées en fonction du type d'innovation stratégique choisi par l'entreprise.

Lorsque l'entreprise opte pour une innovation incrémentale pour exploiter son business model, elle améliore ses ressources et capacités stratégiques existantes. Lorsque l'entreprise procède à un renouvellement du business model tout en restant sur le même espace, l'entreprise modifie obligatoirement les ressources et capacités stratégiques existantes, voir même à en ajouter des nouvelles.

Dans le cas d'extension du business model vers de nouveaux espaces, l'entreprise ajoute de nouvelles ressources et capacités stratégiques à celles existantes. Enfin, lorsque l'entreprise procède à une innovation de migration de business model vers un nouveau marché avec un

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

nouveau business model, elle doit obligatoirement renouveler ses ressources et capacités stratégiques.

3. L'innovation stratégique une forme d'innovation de Business model

Selon (Guy, 2008), l'innovation stratégique consiste de passer d'un business model existant à un autre nouveau, l'auteur considère cette innovation comme élément perturbateur de marché si elle conduit à une proposition de valeur nouvelle ou à la modification de la chaîne de valeur de l'entreprise, en cas de changement sur les deux axes, le changement sera radicale (Laurence & Schoettl, 2005).

D'après Guy, opter pour une innovation stratégique (changement des composantes de business model) permet à une entreprise existante d'avoir un avantage concurrentiel.

L'innovation stratégique consiste à une entreprise de faire un changement que ce soit une simple perturbation au radicale pour faire face à des menaces ou des faiblesses, c'est-à-dire ces dernières ne nécessitent pas toutes un changement de business model. Généralement il est recommandé de recourir à un changement dans le cas où il est nécessaire de faire face à un changement des bases de la concurrence, l'opportunité de satisfaire un nouveau besoin chez les clients actuels ou potentiels, l'opportunité d'utiliser une nouvelle technologie ou la transposer dans un nouveau marché.

Plusieurs auteurs (Baden-Fuller & Charles, Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research, 1995; Strebel, 1995; Hamel G. , 1996; Porter M. , 1996; Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997; Markides, 1997) critiquent les pratiques concurrentielles basiques des entreprises suivant les règles identiques, selon ces auteurs jouer le même jeu amène à une bataille frontale entre concurrents, l'entreprise peut éviter l'affrontement en adoptant des stratégies différentes qui rend son offre unique à travers des innovations stratégiques. Les auteurs cités ci-dessus partagent le même point de vue mais ils utilisent un vocabulaire différent « l'innovation stratégique, révolution stratégique, rupture sectorielle ».

Le tableau ci-dessous cite les différentes définitions à propos de l'innovation stratégique, fournis par les principaux contributeurs :

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Tableau 6: les différentes définitions à propos de l'innovation stratégique

Auteur	Terme utilisé	Définition
Buaron, (1981)	<i>New game strategy</i>	<i>Plutôt que de chercher un avantage concurrentiel marginal à travers des améliorations incrémentales de la performance financière ou de la valeur des produits, les entreprises cherchent à gagner – ou du moins à obtenir un avantage décisif - grâce à un mouvement concurrentiel innovant que nous appelons les stratégies de nouveau jeu (p. 26).</i>
Bijon (1984)	<i>Stratégie de rupture</i>	<i>Un nouveau jeu concurrentiel s'impose : l'entreprise doit innover pour déstabiliser en sa faveur les situations acquises et se créer un avantage concurrentiel durable qui assurera sa pérennité (p. 98).</i>
Van de Bosch et de Man (1993)	<i>Strategy innovation</i>	<i>Une innovation stratégique est une nouvelle configuration de l'organisation, impliquant de nouvelles routines, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, qui ont, ou ont le potentiel d'altérer les règles concurrentielles dans un secteur (p. 5).</i>
Schoettl (1994)	<i>Innovation stratégique</i>	<i>Une stratégie innovante, en rupture par rapport aux démarches traditionnelles, qui peut conférer un avantage majeur : il s'agit pour l'entreprise de redéfinir les règles du jeu et de déstabiliser les conditions du marché en sa faveur (p. 28).</i>
Baden-Fuller et Stopford (1994)	<i>Strategic innovation</i>	<i>La capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité (p. 49).</i>
Markides (1997)	<i>Strategic innovation</i>	<i>L'innovation stratégique a lieu lorsque les entreprises n'essaient pas de jouer le jeu mieux que les concurrents mais quand elles changent les règles du jeu (p. 10).</i>
Strategor (1997)	<i>Stratégie de rupture</i>	<i>Une zone de rupture stratégique correspond à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence,</i>

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

		<i>cette valeur accrue s'accompagnant d'un coût sensiblement plus faible (p. 82).</i>
Hamel (1998)	<i>Strategy innovation</i>	<i>L'innovation stratégique est la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant en créant une nouvelle valeur pour le client, prenant les concurrents à contre-pied et produisant plus de richesse pour les actionnaires (p. 8).</i>
Markides (1998)	<i>Strategic innovation</i>	<i>Une reconceptualisation fondamentale de ce qu'est l'activité, qui amène ensuite à une manière spectaculairement différente de jouer le jeu dans un secteur donné (p. 32).</i>
Kim et Mauborgne (1999b)	<i>Value innovation</i>	<i>L'innovation de valeur rend la concurrence caduque grâce à une offre fondamentalement nouvelle et supérieure dans des marchés existants et en rendant possible des sauts spectaculaires dans la valeur pour le client, conduisant à la création de nouveaux marchés (p. 43).</i>
Kurek (2000)	<i>Stratégie de rupture</i>	<i>Une rupture est une mutation de l'univers dans lequel évolue une entreprise, accompagnée d'une reformulation du jeu concurrentiel (p. 92).</i>
Leifer et al. (2001)	<i>Radical innovation</i>	<i>Les innovations radicales ou de rupture transforment les relations entre clients et fournisseurs, restructurent l'environnement, rendent obsolètes les produits actuels et créent des catégories de produit totalement nouvelles (p. 102).</i>
Tucker (2001)	<i>Strategy innovation</i>	<i>Elle consiste à découvrir de nouveaux business models et de nouvelles manières de créer de la valeur pour les clients (p. 24).</i>
Govindarajan et Trimble (2001)	<i>Strategic innovation</i>	<i>L'innovation stratégique concerne les changements de règles du jeu [...]. Lorsqu'un business model cohérent est transformé en un autre business model cohérent, les règles du jeu sont changées (p. 4).</i>
Christens en et	<i>Disruptive innovation</i>	<i>La création de marchés et de business models totalement nouveaux (p. 22).</i>

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

al. (2002)		
Schlegel milch et al. (2003)	<i>Strategic innovation</i>	<i>L'innovation stratégique est la reconceptualisation fondamentale du business model et la transformation de marchés existants (en cassant les règles du jeu et la nature de la concurrence) de manière à aboutir à des améliorations spectaculaires de la valeur pour les clients et à de la croissance forte pour les entreprises (p. 118).</i>
Charitou et Markides (2003)	<i>Strategic innovation</i>	<i>L'innovation stratégique signifie une innovation dans le business model qui conduit à une nouvelle manière de jouer le jeu (p. 56).</i>
Johnston (2003)	<i>Strategy innovation</i>	<i>Consiste à modifier la stratégie business d'une entreprise de manière à générer une valeur nouvelle, à la fois pour le client et pour l'entreprise (p. 4). C'est un processus qui consiste à appliquer une réflexion innovante à l'ensemble du business model d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions (p. 7).</i>

A la lecture de ces définitions, il est facile de constater que tous les auteurs insistent sur le changement des règles du jeu, la reconceptualisation ou la reconfiguration et l'aspect radical. En revanche, les concepts utilisés par les auteurs en matière d'innovation stratégique sont d'ordre métaphorique. Plusieurs auteurs considèrent la métaphore comme première étape du développement d'un concept ou un modèle. (Hill, R. C & Levenhagen, M, 1995) Précise que la métaphore est une définition incomplète d'une chose à partir d'une autre (P.1062).

A travers la littérature, nous pouvons constater que l'innovation stratégique se distingue de la stratégie de différenciation et de niche, en revanche, les auteurs s'opposent sur le fait de connaître si une innovation stratégique doit ou non devenir le modèle qui à terme remplace les tous autres (modèle dominant). Alors, ces trois points seront l'objectif de notre prochaine section.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Section 3 : Caractérisation de L'innovation stratégique

Après avoir cité les différentes recherches portant sur l'innovation en générale et l'innovation stratégique en particulier, il est essentiel de cerner la définition de l'innovation stratégique, nous allons indiquer ce que l'innovation stratégique n'est pas. Ensuite, nous allons expliquer l'intérêt du business model dans le cadre de l'innovation stratégique et pourquoi cette dernière remet en cause les concepts classiques utilisés en stratégie.

1. L'innovation stratégique n'est pas une stratégie de différenciation

Selon (Bijon, 1991), l'innovation stratégique est plus radicale par rapport à la stratégie de différenciation, des modifications interviennent à chaque étape, allons du design, production...jusqu'à la communication (nommé business system). Alors que la stratégie de différenciation est défini selon l'auteur : « *elle conduit à la stratégie habituelle de l'innovation et vise à bâtir une offre qui réponde à des attentes spécifiques mal ou non satisfaites de manière à regrouper en faveur de son produit ou de son service une demande dispersée* » (P.101).

(Strategor, 2005) Montre la différence entre la stratégie de rupture et de différenciation, la première vise à améliorer la valeur perçue par le client et le prix, tandis que la deuxième a pour but soit une différenciation vers le haut (augmentation de la valeur perçue et le prix), soit une différenciation vers le bas, nommée aussi *low-end* (diminution de la valeur perçue et le prix).

Selon (Dahan, 2004), la stratégie de différenciation peut résulter d'une innovation incrémentale « amélioration de la nouveauté d'une marque ou l'ajout d'une fonctionnalité à un produit existant », dans ce cas, l'entreprise suit les règles du jeu concurrentiel habituel, tout en restant dans le même espace concurrentiel.

(Strategor, 2005)Souligne que la stratégie de différenciation se base sur la perception du consommateur, tandis que l'innovation stratégique concerne l'ensemble de l'entreprise tel

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

qu'une modification organisationnelle non perçue par le consommateur, aussi plusieurs définitions cités dans le tableau N°06 ne font pas référence au consommateur.

A travers l'analyse de (Dahan, 2004), nous pouvons constater que la différence entre l'innovation stratégique et stratégie de différenciation réside dans l'aspect de la radicalité du changement de l'offre et la généralité de l'innovation, l'innovation stratégique est plus radicale et elle concerne pas uniquement le consommateur mais aussi l'entreprise, elle est générale.

2. Une innovation stratégique n'est pas une stratégie de niche

Une stratégie de niche cherche à s'adresser à un segment bien déterminé. Or, l'innovation stratégique consiste à faire disparaître la concurrence en créant une situation de quasi-monopole. Selon (Dahan, 2004), les produits de substitution disponible sur le marché ne sont pas considérés comme des concurrents, alors, le consommateur ne se trouve pas dans la situation de choisir entre deux produits concurrents.

L'auteur montre un autre point de différence, celui de la taille. D'après (Dahan, 2004), la niche n'est pas le marché principal de l'entreprise, elle n'est qu'une part minoritaire. D'après cette analyse, nous pouvons constater que si l'innovation stratégique peut être une stratégie de niche, ne l'est pas forcément.

3. Une innovation stratégique ne doit pas forcément devenir le Business model dominant

Plusieurs auteurs s'opposent sur le fait de savoir si une innovation stratégique doit devenir le modèle qui à terme remplace tous les autres « tueurs de catégories ou category killers ».

(Christensen, The innovator's dilemma, 1997; Gilbert, 2003) Soulignent que l'innovation stratégique s'intéresse au départ une part minoritaire de marché et donc une stratégie de niche. D'après ces auteurs, pour devenir une innovation stratégique dominante, la stratégie de niche doit finir par devenir l'industrie de masse dominante dans un marché et par conséquent l'innovation stratégique qui devient la nouvelle règle du jeu, puis, à terme le modèle dominant. Cependant, il existe plusieurs qui sont devenus des modèles profitables mais pas dominant, c'est le cas de Dell. (Kim Chan & Mauborgne Renée, 2005) montrent à travers leurs études, la capacité des entreprises à sortir de *l'océan rouge* vers *l'océan bleu*, ces entreprises ne visent pas à remplacer à termes les entreprises existantes.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Nous pouvons conclure donc, que l'innovation stratégique peut être une stratégie de différenciation ou de niche mais ces deux dernières ne sont pas toujours une innovation stratégique. Ainsi, l'innovation stratégique peut devenir le modèle dominant mais il n'est pas forcément.

4. Vers une nouvelle unité et de nouveaux outils d'analyse stratégique

Adapter une innovation stratégique nécessite une nouvelle unité d'analyse et de nouveaux outils d'analyse stratégique.

4.1 La nécessité d'une nouvelle unité d'analyse

Selon (Bettis, 1998), le domaine d'activité stratégique (DAS), le secteur d'activité et la firme sont des unités d'analyse pertinentes dans l'environnement actuel de l'entreprise, mais elles seront inutiles une fois l'entreprise change d'espace concurrentiel. Il ajoute que ces unités d'analyse sont inadaptées aux modifications de la concurrence actuelle où la technologie a connu des changements importants.

De manière similaire, (Saïas, M & Métais, E, 2001) soulignent que certains auteurs ont critiqué les DAS comme unité d'analyse de la stratégie d'entreprise.

Selon (Dahan, 2004) « *la concurrence ne passe plus forcément par des firmes ayant développé des DAS similaires et s'affrontant dans un secteur d'activité donné, l'affrontement peut avoir lieu entre réseaux ou constellation d'entreprise, les DAS peuvent être complémentaires et non autonomes, le secteur d'activité devient de plus en plus poreux* » (P.7).

(Hamel, G & Prahalad, C. K, 1993) proposent de concevoir une nouvelle unité d'analyse : « *produit, la ligne de produit, le business unit, groupe de domaine d'activité stratégique, groupe de firme comprenant les fournisseurs, collaborateurs, gouvernements. Peut-être tous en même temps* » (P.10).

D'autres auteurs ont proposé des unités d'analyse différentes à celles de (Hamel, G & Prahalad, C. K, 1993), (Gulati, R & Nohria, N, 2000) analysent les réseaux stratégiques comme les alliances et les relations à long terme avec les fournisseurs, (Brandenburger, B. J & Nalebuff,

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

A. M, 1997) Ont introduit le terme de réseau de valeur qui lie l'entreprise à ses clients, fournisseurs, concurrents et complimmenteurs.

4.2 De nouveaux outils d'analyse stratégique

La question centrale de la stratégie d'une entreprise est de comment acquérir et préserver un avantage concurrentiel qui conduit à une meilleure performance par rapport à celle des concurrents. Il existe deux approches permettant de déterminer les clés de succès d'une entreprise, la première approche est le modèle Porterien qui propose une démarche portant de l'environnement externe de l'entreprise, la seconde est basée sur les ressources, c'est une démarche portant de l'environnement interne de l'entreprise.

4.2.1 Le modèle Porterien

Selon (Porter, M. E, 1980; Porter M. E., 1985), la capacité d'une entreprise à répondre aux opportunités et menaces est le principal déterminant du succès. Dans cette démarche, l'auteur a développé les outils classiques de l'analyse stratégique (facteur clé de succès « FCS », le modèle des cinq forces concurrentielles et la cartographie concurrentielle). Cependant, ces outils sont inadaptés pour la mutation du business model (innovation stratégique).

D'après (Dahan, 2004), l'entreprise focalise sur les FCS et cherche à les améliorer d'une manière incrémentale : *« les FCS peuvent être considérés comme la quintessence de l'orthodoxie sectorielle, le reflet du modèle dominant »* (P.7).

En gardant les même FCS, le business model de l'entreprise va durer longtemps sans aucune mutation et donc cet outil ne répond pas à l'adoption de l'innovation stratégique qui consiste principalement à remettre en cause le business model dominant et ses FCS.

De manière similaire, les cinq forces de Porter représentent un outil inadapté à l'élaboration de l'innovation stratégique dans la mesure où il évalue l'environnement existant de l'entreprise, cet outil perd sa pertinence dans un environnement en mutation. Dans ce cas, le modèle des cinq forces concurrentielles permettant la mesure des rapports de force de négociation ne présente aucun intérêt pour l'entreprise en mutation.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

La cartographie concurrentielle qui vise à positionner les entreprises dans un cadre délimité, devient un outil peu propice à l'élaboration de l'innovation stratégique.

Les trois outils cités doivent conduire au choix d'une stratégie de coûts ou de différenciation. Cependant, l'innovation stratégique peut combiner ces deux stratégies comme le souligne (Strategor, 2005), cela constitue une critique du modèle de Porter, et donc remise en cause.

4.2.2 La ressource Based View

(Priem, R. L & Butler, J. E, 2001) Soulignent que la ressource Based View (RBV) ne peut pas être qualifiée de théorie, mais elle a participé au renouvellement de la pensée en management stratégique.

D'après (Doz, 1994; Priem, R. L & Butler, J. E, 2001; Hoopes, D. G, Hadsen, T. L, & Walker, G., 2003), il est difficile d'identifier les ressources : *« il semble intrinsèquement difficile de mesurer des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable »*.

En revanche, la concentration sur ce que l'entreprise sait faire n'est pas suffisante, en effet, une focalisation sur l'environnement interne de l'entreprise l'empêchera de saisir les opportunités qui existent sur le marché et donc ça va être difficile de se différencier par rapport à la concurrence et introduire la résistance au changement.

Ces deux approches –modèle Porterien et RBV- s'opposent puisqu'elles se basent sur des aspects stratégiques différents.

(Amit, R & C. Zott, 2000) Considèrent le business model comme une nouvelle unité d'analyse et on voit bien ça dans les définitions proposées sur le concept de l'innovation stratégique.

5 La définition de l'innovation stratégique à travers le concept de Business model

Selon (Amit, R & C. Zott, 2000; Chesbrough, 2003), le business model apporte une nouvelle valeur par rapport aux outils d'analyse classiques, il peut alors être utile à notre recherche sur l'innovation stratégique. Selon (Chesbrough, 2003), le business model est à la fois une unité et un outil d'analyse stratégique.

5.1 Une nouvelle unité d'analyse

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Selon (Amit, R & C. Zott, 2000), les sources de création de valeur dans l'e-business model trouvent leur trace dans différentes théories stratégiques tels que l'analyse de la chaîne de valeur, l'innovation schumpetérienne, la RBV et la théorie des coûts de transaction, les auteurs considèrent le business model comme une nouvelle unité d'analyse unifiée qui capture la création de valeur.

D'après (Normann, R & Ramirez, 1993) le business model permet de concevoir l'entreprise comme une constellation de valeur qui combine la proposition de valeur et les modes opératoires. Les auteurs pensent que le business model ne se situe pas au niveau corporate de l'entreprise, puisque l'entreprise diversifiée peut avoir des différents business model. Ainsi, le business model peut englober plusieurs produits et plusieurs DAS selon le type d'activité de l'entreprise.

Le business model est une combinaison de deux types de recherche, le premier porte sur l'innovation et le second porte sur la stratégie (Schlegelmilch, B. B, Diamantopoulos, A, & Kreuz, 2003).

5.2 Un nouvel outil d'analyse

Le business model peut être utilisé comme un nouvel outil d'analyse stratégique combinant les deux approches interne et externe (approche fondée sur le client et la RBV).

5.2.1 L'approche externe

L'approche externe traite la proposition de valeur pour le client, ce dernier est considéré comme point de départ de la création de valeur, contrairement à l'analyse classique où l'environnement est le point de repère (Tapscott, D & Ticoll et al, 2000).

De manière similaire, (Slywotzky, A & Morrison, D, 1997) soulignent que pour avoir une zone de profit, l'entreprise doit se fonder sur un business model centré sur le client et non pas sur les ressources et compétences, le business model doit déterminer la chaîne de valeur et compétence et non pas le contraire.

(Saïas, M & Métais, E, 2001) Partagent la même idée : *« ce point de vue consiste donc à sortir d'une approche centrée compétences, pour s'orienter à nouveau vers le client. Cependant, ce qui sous-tend l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour accéder au système complexe de priorité du client »*P.31.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

5.2.2 L'approche interne

L'approche interne s'intéresse à l'architecture de valeur comme composante de business model qui comprend la chaîne de valeur interne et externe de la firme de l'entreprise. La chaîne de valeur représente l'ensemble des étapes nommées processus permettant de fabriquer et de mettre à disposition du client l'offre de l'entreprise.

Selon (Ray, G, Barney, J. B, & Muhanna, W. A, 2004), la chaîne de valeur est : « *l'ensemble de routines ou d'activités qu'une firme développe de manière à accomplir quelque chose* »P.21.

De même manière, (Gautam & al, 2004) définissent la chaîne de valeur comme suit : « *les activités, routines et les business processes sont les mécanismes par lesquels les ressources et les aptitudes organisationnelles sont exposées aux marchés, où leur valeur fondamentale et leur capacité à générer un avantage concurrentiel sont réalisées* »P.35. D'après ces auteurs, le processus est un intermédiaire entre la performance globale de l'entreprise et ses ressources : « *la performance globale d'une firme dépend entre autre de la mise en œuvre de ses différents processus* »P.25. L'entreprise qui n'exploite pas d'une manière efficace leurs ressources et aptitudes organisationnelles, ne pourra pas avoir un avantage concurrentiel de ses ressources.

De manière similaire, (Métais, 2002) pose que : « *la chaîne de valeur consiste en la succession de la mise en œuvre d'un nombre très important de ressources* »P.13.

Nous pouvons conclure à partir de cette analyse que les ressources constituent un lien entre la chaîne de valeur et les compétences, ces dernières sont stables, alors que les activités de la chaîne de valeur varient dans le temps.

D'après (Porter M. E., 1985), il existe un lien entre les activités et performance de l'entreprise, dans la mesure où les activités impactent le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

(Gautam & al, 2004) soulignent que le business model par sa composante –architecture de valeur- combine les deux approches interne issue de la RBV et externe, il est donc un concept intégrateur.

L'analyse de la composante de l'architecture de valeur s'appuie sur le niveau interne, alors que la proposition de valeur s'appuie sur l'environnement externe et bien précisément le

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

client qui est le point de repère. De nombreux auteurs partagent cette perspective (Amit, R. & Schoemaker, P. J. H, 1993; Barney, 1991; Priem, R. L & Butler, J. E, 2001) .

(Baden-Fuller & Charles, Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research, 1995) Privilège une combinaison de deux approches partant de l'interne pour aller vers l'externe et une approche partant de l'externe pour aller vers l'interne.

De même manière que (Amit, R & C. Zott, 2000), (Warnier, V, Lecocq, X, & Demil, B) soulignent que : *« à la fois d'un point de vue pratique et théorique, le concept de business model nous apparaît assurer un lien entre la stratégie (business et corporate) d'une entreprise et les traductions fonctionnelles d'une telle stratégie en termes financiers, structurels ou commerciaux : il se positionne en aval de la réflexion stratégique. Une partie de l'alchimie qui s'opère entre choix stratégiques et traduction opérationnelle (sous forme de revenus) semble être plus compréhensible à travers le prisme du business model»*(P.20).

A travers cette littérature, nous pouvons conclure que le business model est à la fois une nouvelle unité d'analyse dans le cadre de l'innovation stratégique et un nouvel outil d'analyse combinant les différentes approches développées en stratégie.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation

Conclusion du chapitre 02

Après avoir cité les différentes recherches portant sur l'innovation en générale et l'innovation stratégique en particulier, il nous a paru nécessaire de cerner la définition de l'innovation stratégique, nous avons indiqué ce que l'innovation stratégique n'était pas : l'innovation stratégique ni n'est une stratégie de différenciation ni une stratégie de niche, ni forcément le modèle dominant au futur. Ensuite, nous avons expliqué l'intérêt du business model dans le cadre de l'innovation stratégique et pourquoi cette dernière remet en cause les concepts classiques utilisés en stratégie, en indiquant que le business model implique à la fois une nouvelle unité et un nouvel outil d'analyse stratégique et l'inadéquation des outils traditionnels de la stratégie (modèle Porterien et la RBV).

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Section 1 : les sources de l'innovation stratégique

Section 2 : la performance à l'export

Section 3 : synthèse

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Introduction du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre est d'analyser la littérature spécifique à l'innovation stratégique. Il s'agit d'identifier les différentes sources d'innovation stratégique permettant à une entreprise existante de modifier la proposition de valeur et l'architecture de valeur de son Business model. Ensuite, nous nous intéressons sur le degré d'intensité de l'innovation stratégique. Notre deuxième section portera sur la performance à l'exportation, ses principales théories et les différentes modalités et déterminants de mesures.

Enfin, nous allons présenter le lien entre les variables principales de notre étude : l'innovation stratégique, Business model et la performance à l'exportation. Afin de mieux cerner notre problématique.

Section 1 : Les sources de l'innovation stratégique

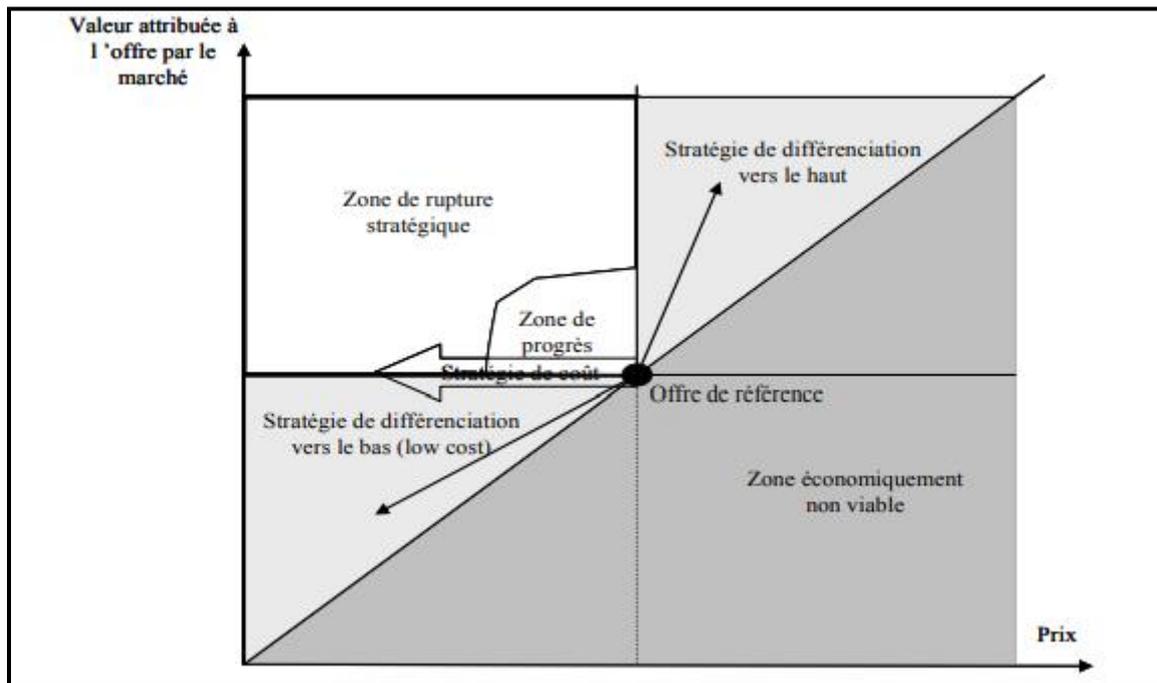
L'objectif de cette section est d'identifier les sources d'innovation stratégique et ses éventuels degrés d'intensité, nous basons dans notre analyse sur la modélisation proposée par (Strategor, 1997).

Chapitre 03 : L'innovation de business model

1. Description du modèle

La figure ci-dessous montre le modèle proposé par (Strategor, 1997).

Figure 11: Stratégie de coûts, de différenciation et zone de rupture stratégique



Source : (Strategor, 1997, p. 82)

La stratégie de différenciation et de recomposition de l'offre c'est une des méthodes utilisées pour avoir un avantage concurrentiel. Il existe deux grandes options possibles, soit la stratégie de différenciation à travers une offre attirante et différente par rapport à la concurrence, soit le low cost, ces stratégies sont dites de « recomposition de l'offre » car elles rendent l'offre de l'entreprise difficilement comparable à celle des autres concurrents.

L'offre de référence est définie comme le cœur du marché, elle est l'offre moyenne correspondante au consommateur standard, elle se caractérise par deux dimensions qui sont le niveau du prix et la valeur perçue par le client. La valeur perçue par le marché est quand le consommateur est prêt à acheter le produit du prix demandé par l'entreprise.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

La figure représentée sous-dessus montre l'ensemble des positionnements concurrentiels des entreprises en fonction de deux dimensions, la valeur perçue de l'offre et sa position en fonction de prix.

Le graphe est structuré par une frontière efficiente droite mais sa forme peut être variable en fonction de l'activité de l'entreprise en dessous de laquelle le positionnement n'est pas rentable. En dessus de la frontière efficiente les offres sont confrontées à la concurrence d'offres différenciées pour un prix équivalent ou d'offres perçues comme de même valeur mais de coût inférieur. Le modèle montre qu'il existe quatre positionnements possibles en termes de prix et de valeur perçue par le client :

- **La stratégie de coût** : elle consiste à proposer les mêmes valeurs pour le client mais à un prix inférieur, la stratégie s'appuie généralement sur un volume de production élevé pour maîtriser les coûts ;
- **Le positionnement différencié vers le haut** : il consiste à améliorer la valeur perçue et le prix ;
- **Le positionnement différencié vers le bas « low cost » appelé aussi « dégradé »** : il consiste à réduire à la fois la valeur perçue par le client et le prix, l'offre est produite à un coût plus faible permettant à l'entreprise de proposer un prix inférieur ;
- **la zone de rupture stratégique** : elle consiste à proposer une offre avec une valeur perçue élevée et un prix inférieur, elle se distingue de la zone de progrès. elle est caractérisée par un mouvement de rupture « de faible envergure » dû à l'évolution normale de toute activité.

L'offre de référence se déplace avec le temps dans l'espace de la zone de progrès, Strategor souligne que les ruptures stratégiques entraînent l'émergence de nouvelles règles du jeu (Strategor, 2005, p. 150). Donc, les ruptures stratégiques conduisent à de nouvelles règles du jeu, en d'autres termes, les ruptures définies correspondent à l'innovation stratégique.

2. Critiques du modèle présenté par Strategor

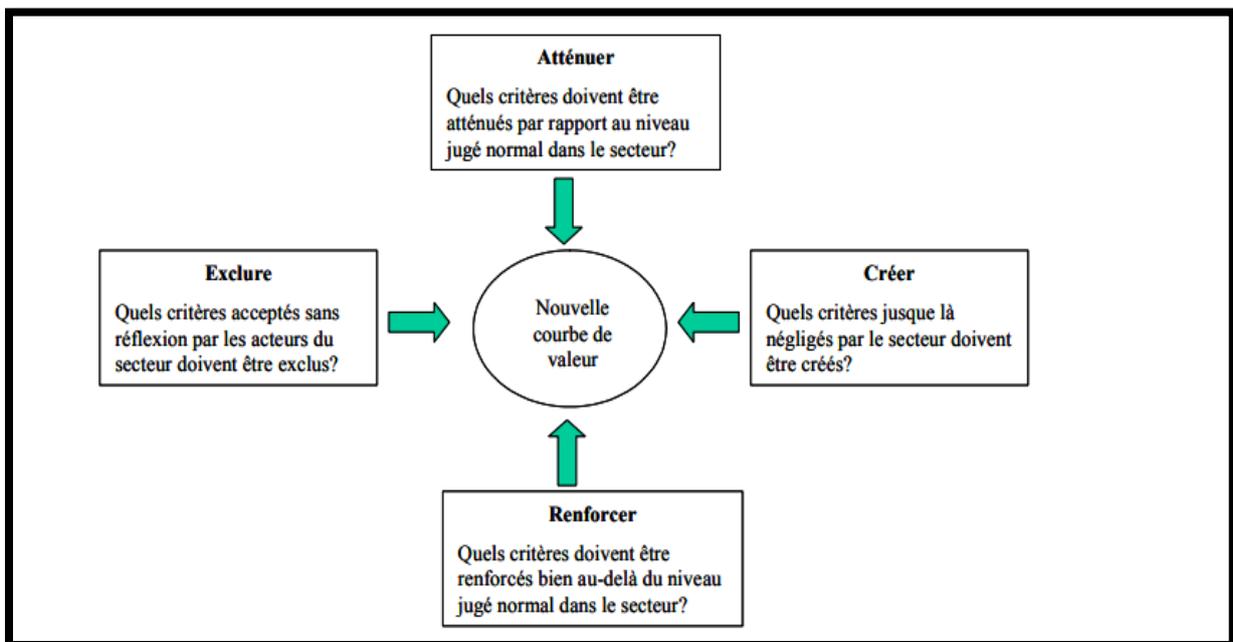
Plusieurs auteurs ont critiqué le modèle présenté par Strategor, d'après ces auteurs, les ruptures présentées par Strategor ne sont pas les seules qui modifient les règles du jeu. Kim & Mauborgne suggèrent que le bouleversement dans la combinaison des éléments de valeur pour l'acheteur permet de conduire à une modification dans les règles du jeu (Kim & Mauborgne, 1999), Pin & al ont la même vision (Pin, Métais, & Dumoulin, 2003).

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Kim & Mauborgne posent quatre questions sur la logique stratégique et économique de tout secteur d'activité (les questions sont schématisées dans la figure n°8 ci-dessous) :

- *Quels critères acceptés par les acteurs du secteur doivent être exclus ?*
- *Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ?*
- *Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ?*
- *Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être créés ?*

Figure 12: Les quatre actions permettant d'aboutir à une nouvelle courbe de valeur



Source : (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005, p. 36)

Les auteurs proposent quatre façons pour concevoir une innovation dite *innovation valeur*, la création, l'élimination, le renforcement et la baisse d'un critère. Ce type d'innovation consiste à bouleverser les critères de décision de client par une rupture, cela permet d'identifier un besoin mal satisfait par les acteurs.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

D'après (Pin, Métais, & Dumoulin, 2003), la modification des règles du jeu proviennent aussi de positionnements radicaux, « *une stratégie de différenciation vers le haut, de différenciation vers le bas ou de domination par les coûts poussée subitement à son extrême est une rupture* » (Pin, Métais, & Dumoulin, 2003, p. 16). Alors, tous les positionnements extrêmes provoquent un bouleversement des règles du jeu.

Deuxième critique concerne la lecture du modèle, ce dernier s'intéresse au prix et non aux coûts. La rupture est définie -selon le modèle proposé par Strategor- par la modification de la valeur perçue par le client et prix, le modèle exclut l'analyse des coûts, il consiste à représenter l'avantage concurrentiel à partir d'une lecture par le client.

Plusieurs auteurs ont proposé -à travers leurs recherches portant sur l'innovation stratégique- des modèles afin d'aider les entreprises à modifier leurs business model.

Contrairement au Kim Chan & Mauborgne, qui appuient dans leurs recherches sur le « quoi » ; Pin et al focalisent sur le marché-produit « quoi et qui » et le process « comment ». Selon ces auteurs, la rupture centrée sur la modification de process est définie comme : « *une modification radicale dans la manière de produire ce bien ou ce service, par un agencement et un management différents de la chaîne de valeur* » (Pin, Métais, & Dumoulin, 2003, p. 15). Cette typologie de rupture se focalise sur les deux axes : rupture produit/ marché, c'est à-dire une modification de la proposition de valeur pour le client et une rupture process, qui consiste à modifier l'architecture de valeur, cette analyse a le même sens que l'analyse de (Hamel G. , 1996), ce dernier incite les entreprises à s'interroger au même temps sur le qui, quoi et le comment.

Nous pouvons donc conclure que la modification de la proposition de valeur pour le client et/ou la modification de l'architecture de valeur est la source de l'innovation stratégique.

3. Les sources de l'innovation stratégiques au niveau de la proposition de valeur

D'après (Christensen, The innovator's dilemma, 1997; Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997), s'interroger sur les clients est une des sources d'innovation stratégique. L'identification de nouveaux clients, ressegmentation des clients existants pour créer de nouveaux segments, l'identification d'un client mal satisfait permet à l'entreprise de proposer une nouvelle offre et concevoir une innovation stratégique.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Deuxième source selon (Christensen, *The innovator's dilemma*, 1997) est la création d'un nouveau produit à travers la création d'un effet de levier à partir des compétences existantes, compréhension du business model du client existant et l'amélioration des performances du produit existant.

Et enfin, l'augmentation, la baisse, l'élimination ou l'ajout de nouvelles caractéristiques de l'offre. L'entreprise peut concevoir une innovation stratégique à travers la recherche d'une alternative, comprendre la chaîne d'achat, raisonner en offre globale, réduire les coûts pour le client, améliorer l'accessibilité ou même faire de sur-mesure (Hamel, G & Prahalad, C. K, 1993; Hamel G. , 1996; Hamel G. , *Leading the revolution*, 2000; Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997; Kim Chan & Mauborgne Renée, « *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* », 2005).

4. Les sources de l'innovation stratégiques au niveau de l'architecture de valeur

La première source d'innovation stratégique au niveau de l'architecture de valeur selon (Markides, « *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory* », 2006) est la modification des ressources, aptitudes voir même les compétences de l'entreprise à travers l'amélioration de la productivité des chaînes d'assemblage, l'augmentation de la vitesse de développement d'un produit, le partage des compétences pour accélérer la transmission du savoir faire ou même la recombinaison de ses compétences.

La deuxième source de l'innovation stratégique selon (Hamel G. , 1996; Markides, « *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory* », 2006) est le changement des ressources existantes. La troisième source d'innovation stratégique selon (Kim, Chan & R. Mauborgne, 1997) est la création d'une structure de coût, de process et un réseau de distribution dans lequel les marges sont plus faibles mais la rotation de capitaux est plus élevée. La redéfinition des interfaces entre les différentes activités de la chaîne de valeur est considérée selon (Christensen, *The innovator's dilemma*, 1997) comme source d'innovation stratégique. L'entreprise peut aussi revoir sa structure de coût et les capitaux engagés afin d'augmenter l'attractivité de prix pour le client (Govindarajan, V & Gupta, A. K, 2001). Enfin, (Hamel G. , 1996) incite les entreprises existantes à structurer ou déstructurer le secteur d'activité afin de modifier leurs business model et améliorer leurs positions concurrentielles.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Les sources citées sous-dessus, permet à l'entreprise de réinventer son business model. En revanche, le degré d'intensité d'innovation change selon le nombre de composantes de business model déjà modifiées.

5. La typologie de l'innovation stratégique selon le degré de l'intensité

Comme nous l'avons vu dans la deuxième section de deuxième chapitre, l'innovation stratégique est de nature radicale. Dans cette partie, nous allons analyser l'intensité des modifications apportées par l'innovation stratégique sur les deux composantes de Business model : la proposition de valeur et l'architecture de valeur.

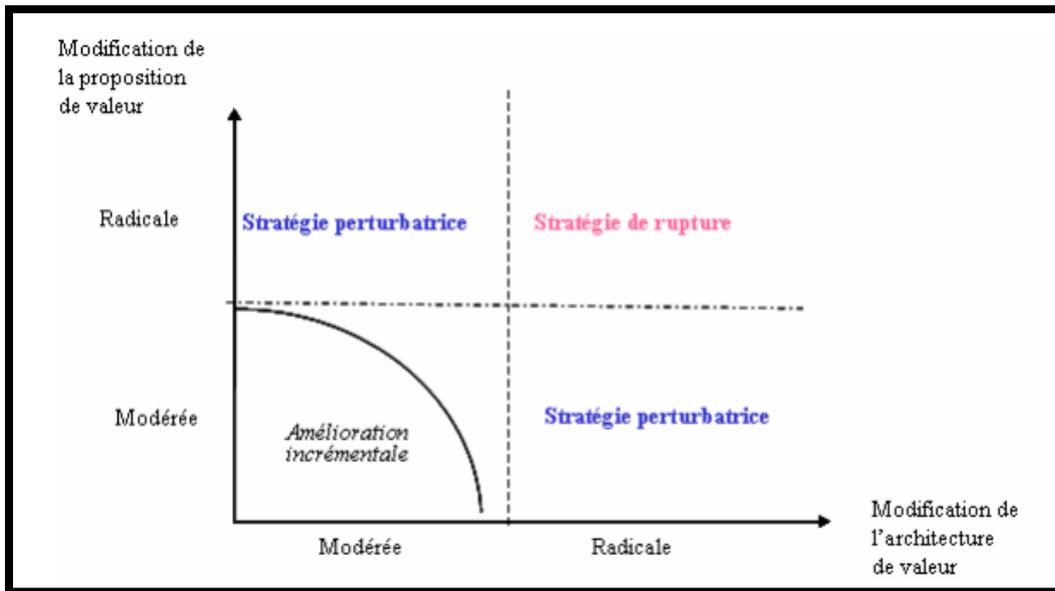
Selon (Pin, Métails, & Dumoulin, 2003), la modification de process conduit à une modification des règles du jeu concurrentiel sans aucun changement dans la proposition de valeur pour le client. « *Une modification radicale dans la manière de produire un bien ou un service, par un agencement et un management différents de sa chaîne de valeur* » (Pin, Métails, & Dumoulin, 2003, p. 18), d'après ces auteurs, la modification d'une seule composante de Business model « l'architecture de valeur » contribue à une modification des règles du jeu concurrentiel.

D'après le modèle de (Kim & Mauborgne, 1999) présenté dans la section précédente, l'exclusion et l'atténuation conduisent à une maîtrise des coûts par l'entreprise (modification au niveau de l'architecture de valeur), alors que la création et le renforcement permettant de proposer de nouvelle valeur pour le client (modification de la proposition de valeur pour le client). Les deux modifications contribuent à changer complètement le business model.

D'après (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006), il existe deux types d'innovation stratégique. Le premier type permet de modifier radicalement une seule composante de business model, ce type est appelé selon l'auteure comme une *stratégie perturbatrice*. Le deuxième type d'innovation stratégique introduit une modification radicale sur les deux composantes de business model permettant de changer radicalement le business model existant, ce type d'innovation est appelé comme *stratégie de rupture*, la figure ci-dessous représente les deux formes d'innovation stratégique.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Figure 13: Les types d'innovation stratégique



Source : (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006, p. 95).

Selon Lehmann Ortega, la stratégie perturbatrice est la modification radicale de la proposition de valeur ou l'architecture de valeur, tandis que la stratégie de rupture est la modification radicale des deux composantes du business model en même temps.

L'auteure a justifié l'utilisation du terme « stratégie » par le fait que la modification de la proposition de valeur et l'architecture de valeur répondent aux trois critères : l'allocation des ressources significatives, l'engagement de l'organisation à long terme et la nécessité à faire des choix (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006, p. 96).

Section 2 : La performance à l'exportation

La performance a été toujours considérée comme un sujet récurrent de nombreux chercheurs et praticiens (Venkatraman, N & Ramanujam, V, 1986). Cette section a pour objectif de mieux comprendre comment peut-on définir la performance à l'exportation ? Et comment la mesurer ?

Chapitre 03 : L'innovation de business model

1. Définition de la performance à l'export

Le premier enregistrement du concept de la performance à l'exportation remonte à 1964 par Tookey (TOOKEY, 1964), qui a déterminé les facteurs clé de succès de l'activité de l'exportation. Puis, un grand nombre de recherches portant sur les indicateurs de performance à l'export et ses déterminants, ont vu le jour.

Selon (Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C, 1996), il n'existe pas une définition universelle sur la performance à l'export. Cavusgil & Zou ont défini la performance à l'export comme étant *le niveau de réalisation des objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise à travers une stratégie marketing à l'exportation* (Cavusgil, S & Zou, S, 1994). D'après (Shoham, 1998), la performance à l'export est le volume de vente de l'entreprise et sa rentabilité sur le marché étranger. Lu & Beamish (2001) définissent la performance à l'export comme un vecteur permettant à l'entreprise d'augmenter sa productivité, sa performance financière et sa compétitivité à l'international.

Compte tenu de ces définitions, nous pouvons conclure que la performance à l'export est la comparaison des résultats obtenus à l'export avec les objectifs fixés au préalable.

2. Les théories de la performance à l'export

Les recherches sur la performance à l'export sont axées principalement sur trois théories : la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence (ZOU, S, FANG, E, & ZHAO, S, 2003).

Premièrement, la théorie de ressources internes, qui considère que la performance à l'export est liée à l'utilisation des ressources tangibles, intangibles et de leur combinaison (Barney, J, Wright, M, & Ketchen, D, 2001). Deuxièmement, la théorie de l'organisation industrielle, selon laquelle la performance à l'export est liée à l'environnement de l'entreprise (O'Cass, A & Weerawardena, J, 2010). Et enfin, la théorie de la contingence, qui suppose que la performance à l'export est liée à la structure organisationnelle et la stratégie à l'export de l'entreprise (Cavusgil, S & Zou, S, 1994).

3. Les dimensions de la performance à l'export

Marmuse identifie les dimensions suivantes de la performance (Marmuse, C, 1997):

La performance stratégique, cette dimension correspond à l'approche de l'intention stratégique de (Hamel, G & Prahalad, C. K, 1993). La deuxième dimension est la performance

Chapitre 03 : L'innovation de business model

concurrentielle qui se réfère aux modèles d'analyse des systèmes concurrentiels (Hax, A.C & Majlouf, N.F, 1983) et le modèle des cinq forces concurrentielles (Porter, M. E, 1980). La troisième dimension représente la performance socio-économique, elle correspond à la notion de performance organisationnel (Kalika, 1995). La dernière dimension est la performance économique et financière, elle détermine l'aspect quantitatif de la performance.

De même, Bocco a identifié trois dimensions :

- la performance stratégique qui est mesurée par un système d'excellence caractérisé par les facteurs suivants : la croissance des activités, une stratégie adéquate, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement ;
- La performance concurrentielle « *matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence* » (Bocco, 2010, p. 118) ;
- la performance socio-économique, qui regroupe trois types de performance : la performance organisationnelle qui est définie selon le modèle et les moyens de l'entreprise pour atteindre les objectifs, la performance sociale traduit les relations sociales interne et externe de l'entreprise, la performance économique et financière qui expose la pérennité de l'entreprise et la performance commerciale mesurée par la satisfaction des clients de l'entreprise.

Selon (Venkatraman, N & Ramanujam, V, 1986), la performance organisationnelle est reflétée par trois aspects : l'efficacité organisationnelle, la performance opérationnelle et la performance financière.

4. Les mesures de la performance à l'export

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Les chercheurs partagent la même idée que la performance à l'export est un concept multidimensionnel, à cause de la multitude des modalités des mesures de performance à l'export (Cavusgil, S & Zou, S, 1994; Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C, 1996).

Quinn & Rohrbaugh ont étudié la perception des chercheurs et des praticiens sur l'évaluation de la performance. Ils ont dégagé trois modalités de mesures : choix interne ou externe, le contrôle et la flexibilité et les objectifs selon les moyens et les objectifs. De même manière (Hall, W.K) propose deux types d'approches pour évaluer la performance (Quinn, R.E & Rohrbaugh, J, 1983):

- L'approche par les buts (goal achievement) : la performance est liée au degré d'atteinte des buts.
- L'approche qualifiée par les ressources (resource acquisition model) : la performance est liée à la capacité d'acquisition des ressources.

Pour faire face au manque de consensus sur l'évaluation de la performance, (Spriggs, 1994) propose une démarche permettant de guider les chercheurs. Cette démarche comporte cinq phases :

Il s'agit d'abord de définir la performance par rapport aux objectifs de l'étude. Puis, indiquer les dimensions nécessaires pour l'appréhender. Les deux étapes suivantes consistent à choisir l'angle d'évaluation et les mesures adéquates du construit (quantitatives ou qualitatives ou les deux à la fois), la troisième étape nécessite la constitution de l'échelle de mesure et enfin étudier la fiabilité et la validité du construit.

Plus de cinquante indicateurs d'évaluation de la performance à l'export regroupés en trois catégories ont été proposés par (Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C) : indicateurs économiques et indicateurs stratégiques, ces deux derniers sont appelés aussi des indicateurs objectifs ; et indicateurs génériques ou subjectifs.

La performance objective est axée sur la croissance du chiffre d'affaire à l'export, l'intensité à l'export et l'évolution de nombre de pays-marché à l'export (Cavusgil, S & Zou, S, 1994; Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C, 1996). Quant à la performance subjective, elle repose sur la satisfaction du dirigeant vis-à-vis l'atteinte des objectifs à l'export, la satisfaction du client étranger et la perception de profitabilité à l'exportation.

De même, (Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008) ont proposé quatre indicateurs de mesure de la performance objective à l'export :

Chapitre 03 : L'innovation de business model

- La part du chiffre d'affaire total réalisé sur les marchés étrangers, cette modalité de mesure est fréquemment utilisée dans les études (Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C) ;
- La croissance du chiffre d'affaire à l'export, de nombreux chercheurs ont confirmé l'efficacité de cet indicateur (Shoham, 1998) ;
- Le nombre de pays-marchés d'exportation, il représente la présence de l'entreprise sur plusieurs pays-marchés, plus le nombre de pays-marchés est important, plus l'entreprise capte de l'expérience et crée un réseau de partenaires étrangers (Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C, 1996; Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008) ;
- Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation, il consiste à calculer les nouveaux pays-marchés sur une période bien déterminée.

Quant aux indicateurs de performance subjectives, (Cavusgil, S & Zou, S, 1994) ont proposé une série d'indicateurs de mesures de la performance subjective à l'export :

L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'amélioration de l'efficacité de production, nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise à l'international.

Après avoir expliqué le concept de la performance à l'export, ses définition et modalités de mesures proposées par les chercheurs, nous allons maintenant, présenter les déterminants de mesures de la performance à l'export en deux groupes : les déterminants internes et externes.

5. Les déterminants internes de mesures de la performance à l'export

Les déterminants internes de mesures de performance à l'export les plus cités sont groupés en trois groupes : les caractéristiques managerielles, les capacités de l'entreprise et la stratégie marketing (Zou, S & Stan, S, 1998; Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008; Nazar, M.S & Hassan M.N.S, 2009; Katsikeas, 2018).

5.1. Les caractéristiques managerielles

Les caractéristiques managerielles sont celles liées au profil du dirigeant, plusieurs chercheurs ont montré que le profil du dirigeant a un effet positif sur la performance à l'export (Zou, S & Stan, S, 1998; Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008). D'après les auteurs, l'âge du dirigeant, ses compétences linguistiques, son niveau d'instruction, ses expériences à l'international et sa personnalité sont les principales caractéristiques managerielles contribuant à la réussite des opérations d'exportation de l'entreprise.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Selon (Zou, S & Stan, S, 1998), le dirigeant dotant d'un caractère proactif prend des initiatives pour rechercher des opportunités et répond aux changements de l'environnement, il anticipe le besoin du client et les réactions des concurrents ; contrairement au dirigeant qui a un caractère réactif, il suit les concurrents, il ne prend pas le risque et il n'a pas une orientation entrepreneuriale. D'après (Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008), les entreprises ayant une orientation proactive, ont un taux d'exportation supérieur à celles qui adoptent une vision réactive.

De même, (Williams, J. E. M & Chaston, I, 2004) Montrent l'importance des compétences linguistiques dans une entreprise exportatrice, elles permettent de minimiser les distances perçues psychiquement entre les marchés et réduire les conflits de contreculture et le risque de malentendus.

D'après (Cavusgil, S & Zou, S, 1994), les compétences techniques et d'affaires du dirigeant permettent de conquérir les marchés étrangers, la vision stratégique de l'entreprise est fortement liée au profil du dirigeant.

5.2. Les capacités de l'entreprise

Les capacités humaines, financières, de production et capacités d'innovation permettent d'évaluer la performance de l'entreprise à l'exportation.

5.2.1. Les capacités humaines

Les dirigeants d'entreprises compétents et ayant de l'expérience d'exportation, sont capables de réussir les opérations d'exportation rapidement et de conquérir plusieurs pays-marchés. D'après (St-Pierre, 2003), participation du personnel dans la prise de décision et la formation continue permettent d'améliorer son degré de qualification et d'avoir de nouvelles compétences.

5.2.2. Les capacités financières

Selon (St-Pierre, 2003), l'activité d'exportation est plus couteuse et nécessite une capacité financière importante d'un point de vue de la production, coûts de transport, les coûts d'assurance...etc.

5.2.3. Les capacités de production

Chapitre 03 : L'innovation de business model

De nombreux chercheurs ont montré que la capacité de production et l'utilisation de la technologie ont participé à la performance à l'export. Selon (Cavusgil, S & Zou, S, 1994), l'utilisation de la technologie permet d'améliorer la qualité du produit, augmenter la capacité de production et améliorer la compétitivité prix.

5.2.4. les capacités d'innovation

De nombreux chercheurs se rejoignent sur le lien entre l'innovation et l'exportation et l'effet de l'innovation sur la performance des activités d'exportation (Kyläheiko, Kalevi, Ari Jantunen, & Kaisu Puumalainen, 2011; Doloreux & David et Anthony Frigon , 2019). D'après ces auteurs l'intégration de l'innovation permet de se démarquer par rapport aux concurrents et de répondre aux exigences du client (Yan, Wang, Zhu, & Wu, 2012).

Les études montrent que certains types d'innovation influencent plus sur la performance d'exportation que d'autres (Azar, Goudarz & Francesco Ciabuschi, 2017; Saridakis, Bochra Idris, & Jared M. Hansen , 2019). L'innovation de produit selon les auteurs influence positivement la performance à l'export, elle permet de se différencier des concurrents et diversifier la gamme de produit en introduisant de nouveaux produits. Ainsi, l'innovation marketing permet de bien gérer l'interaction des forces internes et externes pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise en matière d'exportation (Caldera, 2010; Azar, Goudarz & Francesco Ciabuschi, 2017).

5.3. La stratégie marketing

Cavusgil & Katsikeas partagent la même vision, selon ces auteurs, la stratégie marketing est un déterminant de la performance des entreprises à l'export (Cavusgil, S & Zou, S, 1994; Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C, 1996).

Cavusgil & Shoham se rejoint sur le fait qu'il existe un lien positif entre la stratégie du mix marketing et la performance à l'exportation (Cavusgil, S & Zou, S, 1994; Shoham, 1998).

L'adaptation des quatre composantes du mix marketing (produit, prix, communication et distribution) à l'environnement international permet de satisfaire voir même fidéliser les clients étrangers.

6. Déterminants externes de la performance à l'export

Les déterminants externes à l'exportation sont liés au marché national et au marché international.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

6.1. Déterminants externes à l'exportation liés au marché national

Il existe trois catégories de déterminants externes à l'exportation liés au marché national : la saturation du marché national, les services d'accompagnement liés à l'exportation et les collaborations nationales et internationales.

6.1.1. La saturation du marché national

La saturation et la compétitivité du marché national poussent et forcent les entreprises à chercher d'autres opportunités d'affaire sur les marchés internationaux (Eshghi, 1992). D'après Leonidou, l'imitation est une source de motivation des entreprises à l'exportation (Leonidou, 2004).

6.1.2. Les services d'accompagnement liés à l'exportation

Certaines recherches ont tenté d'examiner les services d'accompagnement à l'exportation et la performance de l'entreprise à l'exportation, d'autres recherches ont mesuré le lien entre les programmes fournis par les pouvoirs publics et la performance à l'export, les recherches montrent que les programmes d'accompagnement sont une source d'information permettant la réussite des opérations d'exportation et pénétration de nouveaux pays-marchés (Faroque, R & Takahashi, Y, 2012). D'après Francis & Collins-Dodd, les programmes d'accompagnement permettent « *d'améliorer les capacités, ressources, stratégies et compétitivité de l'entreprise* » (AMOR, J & ATTOUCH, H, 2022, p. 376).

Selon (Koksal, 2009), les pouvoirs publics visent à travers l'élaboration de programmes d'accompagnement, à créer de la valeur et d'emplois, améliorer la balance commerciale, soutenir les entreprises nationales et augmenter le nombre des entreprises exportatrices. De même, Cavusgil & Zou s'accordent sur le fait que les services d'accompagnement influencent positivement l'activité d'exportation (Cavusgil, S & Zou, S, 1994; Zou, S & Stan, S, 1998).

6.1.3. Les collaborations nationales et internationales

Les recherches de (Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008) montrent l'influence positive de la stratégie coopérative de l'entreprise et la performance de ces activités d'exportation. Selon ces auteurs, les collaborations permettent d'acquérir de l'expertise et de nouvelles compétences.

D'après (Boehe, 2013), le partenariat local et étranger permet de réussir les opérations d'exportations, facilite la pénétration et l'accès à l'information sur les marchés étrangers.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

De même, (Costa, Eric, Antonio Lucas Soares, & Jorge Pinho de Sousa, 2016) montrent l'influence positive des collaborations nationales et internationales sur l'intensité d'exportation.

Pour (Freeman, S., & Cavusgil, S, 2007), le partenariat local et étranger permet à l'entreprise d'accéder aux marchés étrangers rapidement.

Après avoir défini les déterminants externes liés au marché national, nous présentons dans le titre suivant, les déterminants externes liés au marché international.

6.2. déterminants externes à l'exportation liés au marché international

Les déterminants externes à l'exportation liés au marché international sont groupés en quatre catégories : réglementations gouvernementales, conditions économique-financières, la distance psychologique et culturelle et la faible compétition dans les marchés étrangers.

6.2.1. réglementations gouvernementales

D'après (Ross, 1989), les barrières tarifaires et non tarifaires, les restrictions de change et les règlements d'usage reflètent la politique d'exportation menée par le pouvoir public, selon l'auteur, les barrières tarifaires et non tarifaires comparés par les conditions d'accès et loyauté du consommateur, n'expliquent pas la performance à l'exportation.

Selon (Cavusgil, S & Zou, S, 1994), les restrictions de change et les réglementations d'accès aux marchés internationaux influencent l'efficacité de l'entreprise.

De même, (El Fadil, J & St-Pierre, J, 2011) insistent sur le fait que les lois et réglementations menées par les pouvoirs publics permettent déstabiliser l'économie du pays et d'influencer négativement la performance des entreprises exportatrices qui cherchent à réduire la facture d'importation.

6.2.2. conditions économique-financières

Les recherches menées par (Gourlay, A & Seaton, J, 2004) montrent que la fluctuation du taux de change a un effet positif sur la performance à l'exportation. Cependant, la variation du taux de change imprévisible dans certains pays, pourra impacter la compétitivité prix des entreprises exportatrices (El Fadil, J & St-Pierre, J, 2011).

6.2.3. distance psychologique et culturelle

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Johanson & Vahlne définissent la distance psychologique et culturelle comme : « *facteurs bloquant les flux d'informations entrants et sortant du marché, y compris les différences de langage, de formation, de pratiques managérielles, de culture et de développement industriel* » (Johanson & Vahlne, 1977). D'après ces auteurs, la distance psychologique influence la prise de décision d'exportation aux marchés étrangers. Les dirigeants d'entreprises qui ont des connaissances sur le marché international, peuvent réduire le risque d'incertitude lié aux échanges internationaux.

De même, les recherches menées par (Leonidou, 2004; Sousa, C & Martinez-López, F., & Coelho, 2008) montrent l'influence positive des similitudes culturelles sur la performance à l'exportation. D'après Leonidou, l'utilisation des produits est différente d'un pays à un autre, d'où la nécessité d'adaptation des produits à la culture du pays.

6.2.4. faible compétition dans les marchés étrangers

Les recherches de (Cavusgil, S & Zou, S, 1994) montrent la relation entre les conditions des marchés étrangers et la performance à l'exportation, pour ces auteurs les conditions de marché étranger sont synthétisées en trois éléments : *la présence des compétiteurs étrangers, la compétition de prix et la demande potentielle sur le marché.*

De même, (O'Cass, A & Weerawardena, J, 2010) supposent que la faible compétition des marchés étrangers conduit à la performance à l'export, contrairement à la compétition intense, elle représente un obstacle à l'exportation pour les entreprises.

Nous basons dans notre évaluation de la performance à l'exportation sur la capacité d'innovation de l'entreprise, en prenant en considération les éléments suivants : l'efficacité des activités de recherche et développement (maillon de l'architecture de valeur) , modification de la proposition de valeur (changement de produit ou une de ses caractéristiques), la part de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire total et la part de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire à l'export.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Section 3 : Synthèse

Cette section consiste à clarifier les liens entre les différentes variables de notre recherche et élaborer le modèle de recherche en se basant sur la littérature présentée dans les chapitres précédents.

1. Littérature sur les entreprises existantes

Certains auteurs s'intéressent à l'innovation stratégique au sein d'entreprises existantes, car elle leur permet de générer de la croissance (Kurek, Les stratégies de rupture, 2000). Les recherches de (Baden-Fuller & Charles, Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research, 1995) sont les plus anciennes et portent sur la capacité des entreprises matures impliqués sur des marchés sans croissance à se renouveler par la mise en œuvre des innovations stratégiques.

Markides s'intéresse dès 1998 à l'innovation stratégique dans des entreprises existantes, avant de s'orienter en 2003 sur les solutions envisageables par les entreprises existantes aux attaques d'innovateurs stratégiques. Il a étudié une catégorie particulière d'innovation stratégique qu'il appelle « *disruptive innovation* », qui consiste non seulement à être différent de la manière de faire habituelle mais qui est également en conflit avec elle. Cette idée est même de celle de (Christensen, The innovator's dilemma, 1997), qui distingue les innovations disruptives et les innovations de continuité.

Les auteurs (Leifer, R, O'connor, & Rice, M, Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs, 2001) s'intéressent à ce qu'ils appellent l'innovation radicale, qu'ils définissent *comme la capacité de l'innovation à transformer des marchés existants ou à en créer de nouveaux*. Leur objectif est d'aider les entreprises existantes à améliorer leur performance. Une série de sept règles stratégiques impératives est proposée pour mettre en œuvre des innovations radicales dans ce type d'entreprises. L'idée clé est d'instituer ce que les auteurs nomment des « hubs », c'est-à-dire une structure organisationnelle spécifique dans laquelle sera mise à jour l'innovation radicale et de lui donner les moyens, tant humains que matériels pour réussir. Les résultats de leur recherche ne répondent que partiellement à nos questions, pour une raison majeure, ces travaux s'inscrivent plutôt dans le champ de

Chapitre 03 : L'innovation de business model

l'innovation technologique. Alors, de nombreux auteurs (Hamel G. , Strategy as revolution, 1996; Kim Chan & Mauborgne Renée, 2015) insistent sur le fait que l'innovation stratégique n'est pas forcément liée à la technologie : c'est le point de vue que nous adopterons dans notre thèse.

D'autres recherches portent sur l'innovation stratégique dans les entreprises existantes (Le Roy, F & Yami, S, 2004; Roy, 2005). Mais, ils se focalisent sur l'impact de l'innovation stratégique sur la dynamique concurrentielle.

2. Le lien entre le Business model et la performance

Selon (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) : « *Le Business model peut jouer un rôle central pour expliquer la performance* ».

Le business model permet à l'entreprise d'être compétitive sur le marché (Casadesus, M.R & Ricart, J.E, From Strategy To Business Models And Onto Tactics. Special Issue On Business Models, 2004). Il constitue une source d'avantages concurrentiel (Markides, « Disruptive Innovation: In Need of Better Theory », 2006). Selon Afuah et Tucci, le business model permet d'expliquer la performance et l'avantage concurrentiel à travers la meilleure combinaison des ressources permettant de créer la valeur pour le consommateur et d'avoir un revenu rentable (Afuah, A & Tucci C, 2003). Puis, (Afuah, 2004) a proposé une conceptualisation du business model fondée sur un cadre stratégique dont les dimensions déterminent la maximisation du profit de l'entreprise.

De nombreuses études de cas ont prouvé que le business model est considéré comme facteur de succès des entreprises (Mair, J & Schoen, O, 2007; Bader, S, MasumK, H, & Simiyu, A.S.).

(Zott, C. & Amit, R, 2007) Ont exploré l'effet du business model sur la performance. Leurs études opérationnalisent, analysent et testent l'influence du business model sur la performance. Ils ont situé le business model à l'intersection de la théorie de l'entrepreneuriat, la théorie des coûts de transaction et la stratégie. Ils ont montré que le business model impacte la performance lorsqu'il est centré sur l'innovation. Cependant, les auteurs suggèrent que les résultats empiriques sont affectés par des problèmes de mesure, du fait que les items du business model ne sont pas adéquats pour tout l'échantillon. Aussi, la limitation des données a empêché la possibilité de mesurer la création de valeur et l'évolution du business model. Ensuite, ils ont étudié l'interaction du Business model avec la stratégie de l'entreprise, et l'impact de cette combinaison sur la performance.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

Selon ces auteurs, pour être performante, l'entreprise doit avoir un business model centré sur l'innovation et l'efficacité. Cela consiste à créer la valeur en utilisant de nouvelles manières pour conduire les échanges économiques pour les parties prenantes.

Les résultats montrés par (Williamson, O.E, 1994) montrent que le business model centré sur l'innovation et la stratégie sont des construits distincts, ils sont plutôt complémentaires que substituables. Un deuxième résultat affirme l'hypothèse selon laquelle les deux concepts influencent directement la performance de l'entreprise. Un autre résultat promoteur assure que plus le business model est centré sur l'innovation et combiné avec la stratégie de différenciation plus l'entreprise est performante.

Une autre étude celle de (BRETTEL.M, Steffen.S, & Flatten.T.C, 2012) a examiné la relation entre le Business model et la performance en intégrant le marketing relationnel en tant que variable modératrice. Ils se sont appuyés sur le modèle de (Zott, C. & Amit, R, 2007). Le modèle montre que les entrepreneurs devraient se focaliser sur la relation avec leurs clients lors de l'élaboration du business model.

Dans cette thèse, notre attention porte en grande partie sur la relation directe et indirecte entre le Business model et la performance à l'exportation des entreprises existantes. Dans un premier temps, nous analyserons le lien direct entre le Business model et l'innovation, dans un deuxième temps et dans le but de bien expliquer la performance à l'export, nous essayons d'analyser l'effet de l'innovation de business model sur la performance à l'export. L'objectif est donc de comprendre dans quels cas les innovations de business model ont un effet sur la performance à l'exportation.

3. Le lien entre le Business model et l'innovation stratégique

Selon (Amit, R & C. Zott, 2000; Chesbrough, 2003), le business model apporte une nouvelle valeur par rapport aux outils d'analyse classiques, il peut alors être utile à notre recherche sur l'innovation stratégique. Selon (Chesbrough, 2003), le business model est à la fois une unité et un outil d'analyse stratégique.

D'après (Normann, R & Ramirez, 1993) le business model permet de concevoir l'entreprise comme une constellation de valeur qui combine la proposition de valeur et les modes opératoires. Les auteurs pensent que le business model ne se situe pas au niveau

Chapitre 03 : L'innovation de business model

corporate de l'entreprise, puisque l'entreprise diversifiée peut avoir des différents business model. Ainsi, le business model peut englober plusieurs produits et plusieurs domaines d'activités stratégiques selon le type d'activité de l'entreprise.

Le business model est une combinaison de deux types de recherche, le premier porte sur l'innovation et le second porte sur la stratégie (Schlegelmilch, B. B, Diamantopoulos, A, & Kreuz, 2003).

Le business model est à la fois une nouvelle unité d'analyse dans le cadre de l'innovation stratégique et un nouvel outil d'analyse combinant les différentes approches développées en stratégie.

Notre objectif est d'étudier l'effet d'une innovation de business model sur la performance d'exportation des entreprises existantes. Pour cela, nous avons choisis d'étudier la modification de la proposition de valeur sur la performance à l'exportation d'une part, et d'autre part, étudier la modification de l'architecture de valeur sur la performance à l'exportation.

4. Le lien entre l'innovation de Business model et performance

Une analyse de l'évaluation de cinq cent entreprises menée par (Hamel G. , Leading the revolution, 2000) montre que seulement 29% des entreprises étudiées sont performantes, il explique ce constat par la capacité de ces entreprises à inventer ou réinventer leurs business model

De manière similaire, (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004; Chesbrough H. , 2007; Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008; Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) confirment le lien entre l'innovation du business model et performance.

Une étude d'évaluation de cent entreprises sur une période de dix ans faite par (Mitchell Donald W & Bruckner Coles Carol, 2004) montre que les entreprises qui ont connues un succès sont celles qui ont des business model innovants. Johnson et al arrivent à la même conclusion, il constate que de nombreuses entreprises fondées après 1984 entrent dans le classement Fortune 500 à partir du 1997 grâce à l'innovation dans leurs business model (Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H, 2008). Selon ces auteurs, les écarts de performances boursières dans le secteur de distribution du transport aérien sont dus à leurs business model innovant, ils considèrent l'innovation comme source de succès.

Chapitre 03 : L'innovation de business model

D'après le livre « Océan Bleu » de (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005), les activités créant de nouveaux espaces stratégiques impactent plus sur la performance. Pour ces auteurs, l'océan bleu suppose de créer un nouveau espace stratégique pour conquérir un nouveau marché et mettre le business model en conformité avec les choix stratégiques de l'entreprise.

Une autre étude menée par (Zott C, Amit R, & Massa L, 2011) analyse deux types de business model des entreprises entrepreneuriales, le premier est centré sur l'innovation et le second est centré sur l'efficacité. Les résultats montrent que le business model a un effet sur la performance des entreprises et une relation positive entre le business model centré sur l'innovation et la performance.

5. Construction de modèle de recherche

Pour construire notre modèle nous allons suivre deux étapes, la première étape est la formulation de nos hypothèses de recherche, la seconde étape est la mise en lumière du modèle de recherche.

5.1 La formulation des hypothèses de recherche

D'après la revue de la littérature présentée dans les chapitres précédents, nous pourrions maintenant formuler les hypothèses de notre recherche. Certaines hypothèses ont déjà fait l'objet de vérifications empiriques dans les recherches antérieures, pourtant, nous souhaitons les re-tester.

5.2 Le Business model, stratégie et performance

D'après Miller, un business model basé sur l'innovation permet à l'entreprise de créer de la valeur. De manière similaire, (Zott, C. & Amit, R, 2007) soulignent qu'un business model centré sur l'innovation permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel difficile à imiter. Selon (Teece, 2010), un business model axé sur l'innovation est une source d'avantage concurrentiel.

Selon (Lehmann-Ortega Laurence & Moingeon Bertrand, 2010), L'innovation stratégique peut revêtir deux formes : La première est la stratégie perturbatrice qui résulte de la modification radicale d'une seule des composantes du business model. La seconde est la

Chapitre 03 : L'innovation de business model

stratégie de rupture qui résulte de la modification radicale et concomitante des deux composantes du business model.

D'après la littérature, les effets positifs du Business model sur la performance ont pu être vérifiés (Williamson, O.E, 1994; Spriggs, 1994; Marmuse, C, 1997; Zott, C. & Amit, R, 2007; Zott C, Amit R, & Massa L, 2011; BRETTEL.M, Steffen.S, & Flatten.T.C, 2012).

Nous pouvons donc étudier les hypothèses suivantes :

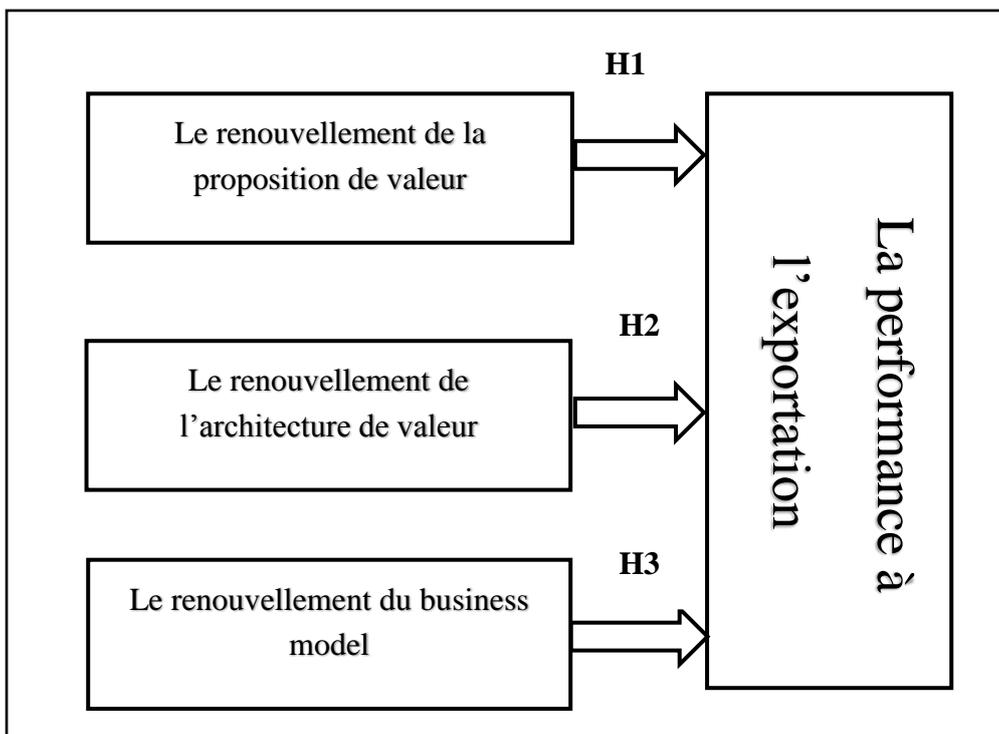
Hypothèse 1 : Le renouvellement de la proposition de valeur influence positivement la performance à l'exportation.

Hypothèse 2 : Le renouvellement de l'architecture de valeur n'influence pas la performance à l'exportation.

Hypothèse 3 : Le renouvellement du business model influence positivement la performance à l'exportation.

6. Le modèle conceptuel

Figure N°11 : Le modèle conceptuel de la recherche



Chapitre 03 : L'innovation de business model

Source : Auteur

Nous allons tout d'abords analyser les Business model des entreprises déjà existantes sur un marché. Ensuite, nous allons identifier les sources de l'innovation stratégique. Puis, nous essayerons d'évaluer le degré d'intensité de l'innovation stratégique. Et enfin, nous évaluerons l'effet de la modification du business model sur la performance à l'exportation.

Conclusion du chapitre 03

La modélisation offerte par (Strategor, 1997) et l'analyse de l'innovation stratégique de (Laurence & Schoettl, 2005) nous a permis de comprendre l'innovation stratégique, d'identifier ses sources degrés d'intensité, déterminer l'effet du concept de l'innovation stratégique sur le business model et sur la performance. Et enfin, définir le modèle conceptuel de notre recherche.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Section 1 : posture épistémologique et la méthodologie de la recherche

Section 2 : le design général de la recherche

Section 3 : Protocole de collecte, traitement et analyse des données

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Introduction du chapitre 04

Ce chapitre a pour but l'exposé du positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche retenue.

Nous présenterons, dans un premier temps, le positionnement épistémologique et la nature de la méthodologie de recherche à laquelle cette thèse s'inscrit. Nous présenterons, ensuite, le design général de la recherche. Enfin, nous allons détailler le protocole de collecte et analyse des données.

Section 1 : Posture épistémologique et la méthodologie de recherche

D'après (Le Moigne J. , Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion, 1988), « *il n'est de méthodologie argumentable que dans le cadre d'une épistémologie qui lui assure un substrat sémantique et une référence éthique* ». C'est pour cela, il est important d'explicitier la posture épistémologique et la méthodologie de recherche choisie avant de présenter notre modèle de recherche.

1. La posture épistémologique

L'épistémologie est définie selon (Legendre, 1993) comme : « *l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions* ».

Selon Baumard, le positionnement épistémologique du chercheur en science de gestion reflète la logique de production des connaissances adoptée. « *C'est sans aucun doute dans la période de thèse que le jeune chercheur appréhende la dimension épistémologique de ses travaux et est amené à faire des choix le conduisant progressivement à une position épistémologique plus ou moins durable* » (Baumard, 1997).

Selon (Chalmers, 1987), l'épistémologie positiviste est basée sur un cheminement hypothético-déductif et un recours au terrain pour collecter les données essentielles à la confirmation ou l'affirmation des hypothèses de recherche.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

D'après (Le Moigne J. , 1995), les hypothèses épistémologiques permettent de répondre aux trois questions « *Qu'est-ce que la connaissance?, comment est-elle constituée ou engendrée? et comment apprécier sa valeur ou sa validité* ».

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques servant de cadre de référence en sciences de gestion : positivisme, interprétativisme et constructivisme. Ils sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: les principales caractéristiques des positions épistémologiques

Les paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Les questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
- Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations les acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié
- Le chemin de la	Statut privilégié de	Statut privilégié de la	de la construction

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

connaissance scientifique	l'explication	compréhension	
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les auteurs)	Adéquation Enseignable

Source : (Séville, M & Perret, V, 1999)

Face au contexte de notre recherche, la démarche positiviste semble la mieux appropriée, car ce paradigme consiste à comprendre la réalité objective (business model) pour dégager les relations qui contribuent à la performance.

2. Une recherche de nature exploratoire

L'exploration et le test sont les deux voies de construction de connaissances, qui répondent à la question « comment je cherche » (Florence Allard-Poesi, et al., 2014).

Le test est la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ou méthodologique, afin de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, modèle ou d'une théorie (Florence Allard-Poesi, et al., 2014, p. 78).

Quant à l'exploration, elle vise découvrir et approfondir une structure permettant d'expliquer et comprendre une réalité. Donc, l'objectif de notre recherche est exploratoire.

3. Une recherche qualitative

La méthode qualitative et la méthode quantitative sont les deux modalités d'acquisitions des connaissances en sciences de sociales et sciences de gestion. Le choix de la méthode dépend de l'objectif de la recherche, le tableau ci-dessous présente les types de recherche :

Tableau 8: les types de recherche

Finalité	Questions typiques	Méthodes
Exploratoire : • Etude de nouveaux phénomènes. • Préparation d'une autre recherche	Qu'est-ce qui se passe dans ce programme ? Comment fonctionne cette organisation ?	Qualitative

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Explicative : • Explication des forces qui causent un phénomène	Quels événements, comportements, croyances, etc résultent de ce phénomène ?	Qualitative ou Quantitative
Descriptive : • Documentation d'un Phénomène	Quels sont les événements, structures, et processus constituant ce phénomène ?	Qualitative ou Quantitative
Prédictive : • Prédiction globales • Prédiction d'événements ou comportements	Quel est le résultat d'un phénomène ?	Qualitative ou Quantitative

Source: (Marshall, C & Rossman, G.B, 1995)

– La méthode qualitative

Selon (Mucchielli, 1996), la méthodologie de recherche qualitative est : « une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitatives dans le but d'expliquer, en compréhension, un phénomène humain ou social » (Mucchielli, 1996, p. 129).

La recherche qualitative vise à étudier un phénomène humain qui n'est pas directement visible, pour connaître et comprendre son comment.

Pour (Charreire, S & Durieux, F, 1999), la méthodologie qualitative est plus adéquate pour l'exploration. De même, (Eisenhardt K. M., Building theories from case study research, 1989) souligne que les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées dans le cadre d'un sujet émergent. Ainsi, dans son ouvrage, (Lhady Rispal, 2002) rappelle que l'approche qualitative est adéquate à toute recherche ayant pour objet la compréhension d'un phénomène et la génération d'un concept, modèle ou même une proposition théorique.

4. Le mode de raisonnement retenu

Toute recherche scientifique suit un mode de raisonnement bien précis : inductif, abductif ou déductif.

Le premier mode de raisonnement est associé à un positionnement épistémologique constructiviste, il part de l'observation de terrain pour créer une proposition théorique. Le deuxième mode de raisonnement est une combinaison de deux modes « inductif et déductif », il consiste à faire des allers-retours entre les observations du terrain et les connaissances

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

théoriques. Le troisième mode de raisonnement est utilisé par les partisans du courant positivisme, il vise à tester une théorie en la confrontant au terrain. Le mode de raisonnement retenu pour notre recherche est le raisonnement abductif.

Nous avons opté dans cette recherche pour une méthodologie qualitative d'une approche exploratoire basée sur des entretiens. Ainsi, nous avons choisi de travailler sur la méthode de cas multiple, ce que nous explicitons dans le titre suivant.

5. La méthode de cas multiple

La méthode de cas multiple c'est la plus adéquate à notre positionnement. D'après (Yin, 1994), « *une étude de cas est une enquête empirique qui examine le phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1994, p. 23).

Certains auteurs comme Igalens et Roussel pensent que la méthode de cas n'est pas adéquate à l'approche exploratoire. Pour certains d'autres comme Yin, Heald et Avenier, la méthode de cas convient à une approche exploratoire qu'une volonté de tester des hypothèses.

Les chercheurs optent pour la méthode de cas pour les raisons suivantes :

La première raison est la nouveauté du concept étudié. Selon (Eisenhardt K. M., Building theories from case study research, 1989), la méthode de cas est utilisée lorsque la théorie existante est faible. La deuxième raison est la complexité du phénomène à étudier, l'intérêt du cas est la possibilité d'explorer, comprendre et expliquer une réalité.

La littérature distingue deux grands types d'étude de cas : l'étude de cas simple et l'étude de cas multiple (Stake, 1995). La première se limite sur une seule entreprise, tandis que la deuxième vise à traiter plusieurs cas d'entreprises. Nous avons opté pour l'étude de cas multiple, car il est difficile d'identifier tous les types de modification de business model dans une seule entreprise. Nous présenterons dans la section suivante le design de notre recherche.

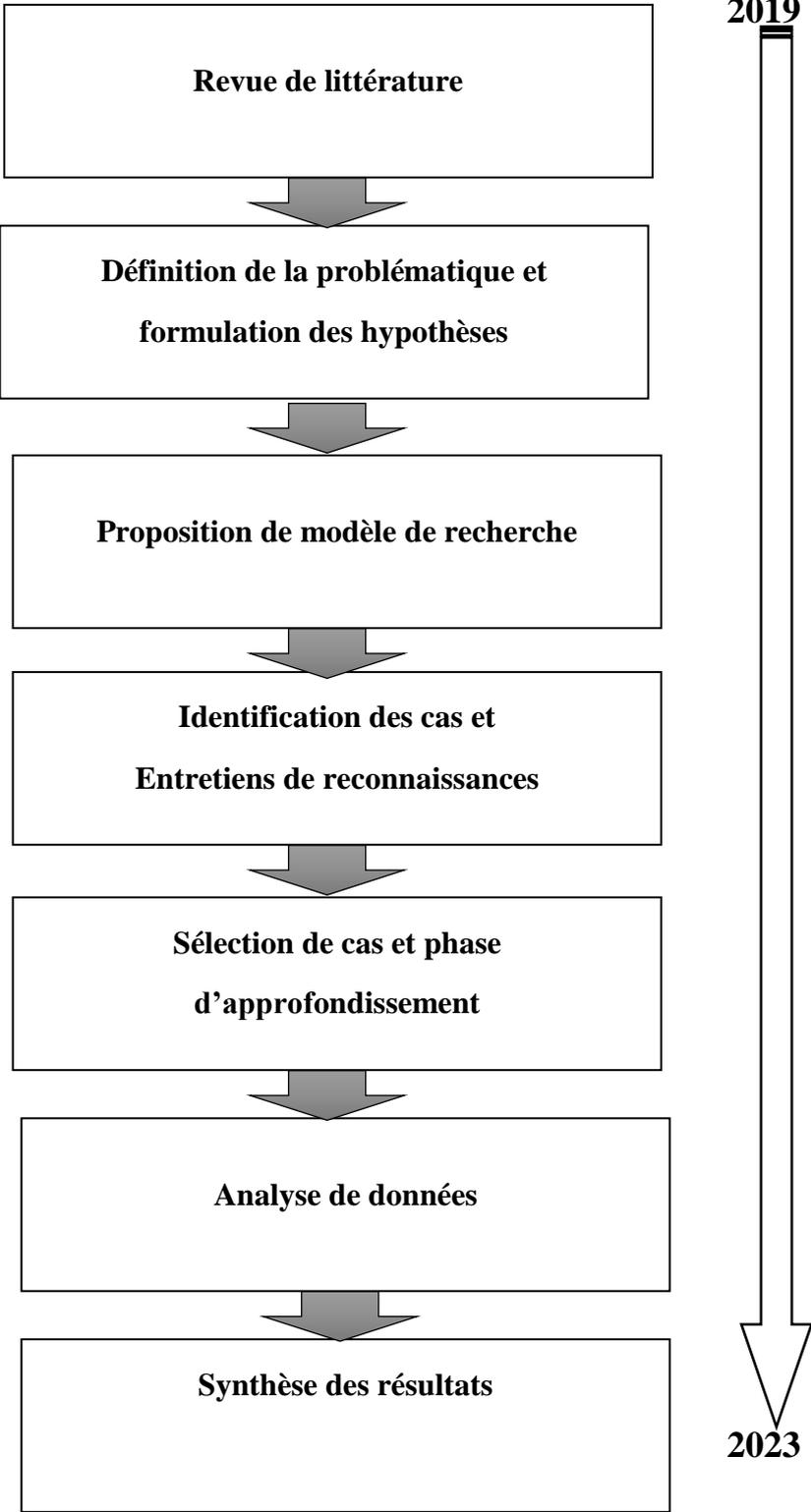
Section 2 : Le design général de la recherche

Cette section a pour objectif l'exposé du design général de notre recherche, à savoir, l'identification et sélection des cas et les entretiens d'approfondissements.

La figure ci-dessous montre les étapes générales de notre recherche :

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Figure 14: Le design général de la recherche



Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

1. L'étape d'identification des cas

Nous expliquons dans cette partie comment nous avons identifié les entreprises, ainsi que les critères de sélection.

Le mode sélections des entreprises retenues est l'échantillonnage non aléatoire par choix raisonné qui repose sur le jugement du chercheur pour constituer un échantillon. Nous avons eu recours, dans cette étape, à des informateurs-relais (encadrant, responsable d'ALGEX, des contacts divers) pouvant nous aider à identifier des cas d'entreprises. Blanchet & Gotman ont défini les informateurs-relais comme : « des personnes que l'on sait intégrées au cœur de réseaux sociaux ...et en mesure d'indiquer le nom et l'adresse des personnes concernées par l'enquête » (Blanchet, A & Gotman, A, 1992, p. 62)

2. La sélection des cas

Dans notre recherche, nous avons ouvert les cas retenus à tous les secteurs, nous avons eu recours à la technique de boule de neige, c'est une technique de sélection par choix raisonné. Elle consiste à choisir d'une manière bien précise les cas à intégrer dans l'échantillon, tout en respectant les critères de sélections fixés au départ.

L'objectif de sélection était d'identifier des cas d'entreprises correspondre à nos objectifs d'étude, les critères sont :

- Entreprise exportatrice ;
- Entreprise existante et non une start-up, c'est-à-dire l'entreprise n'est pas créée spécifiquement pour introduire une innovation stratégique ;
- innovation réussite.

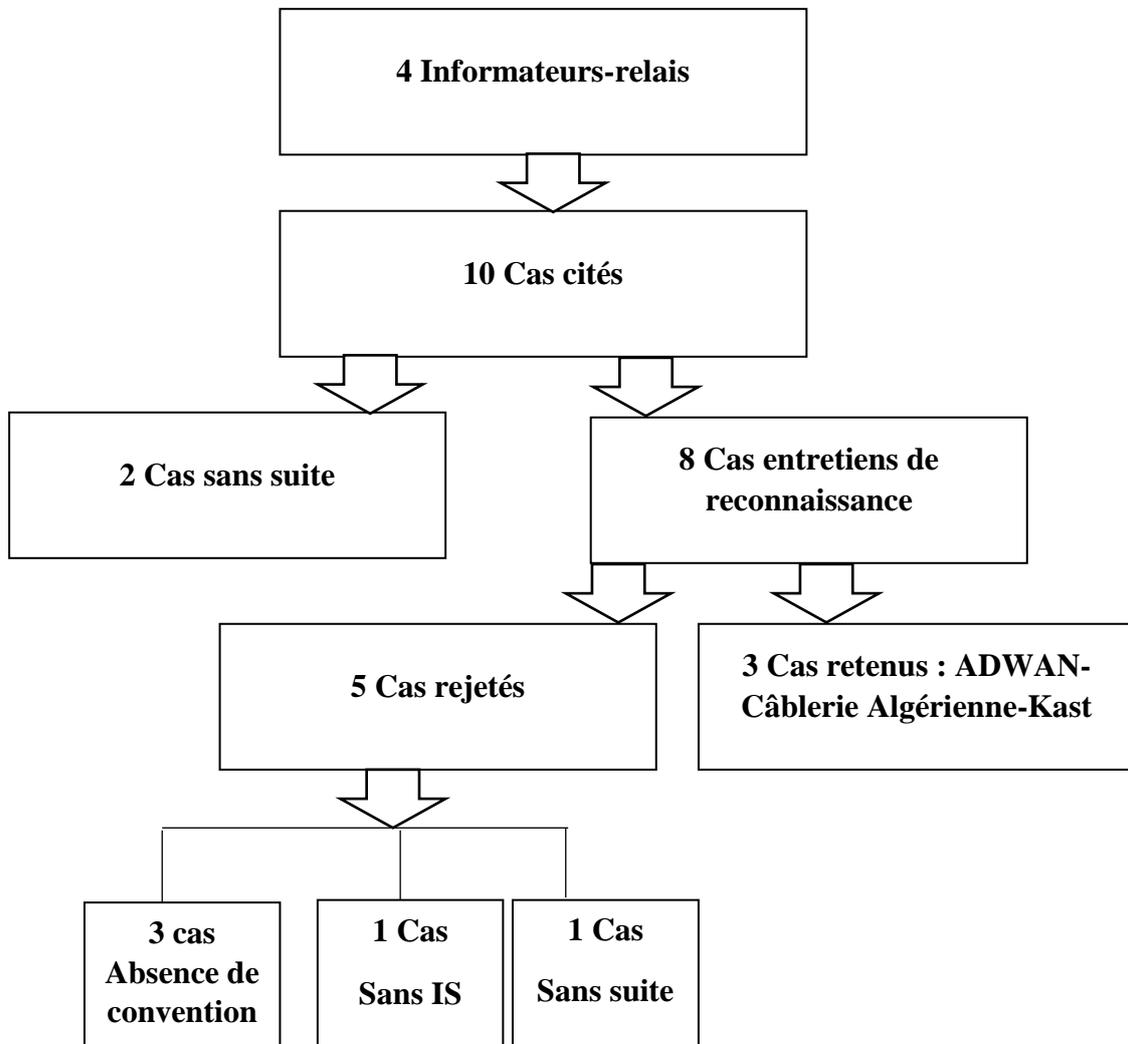
L'objectif de notre recherche et d'analyser l'activité d'exportation des entreprises retenues, d'identifier les types d'innovations et voir leur impact sur la performance à l'export, nous ne cherchons pas à comprendre le processus d'innovation en détail ou traiter des cas d'échec.

Après la fixation des critères de sélection et l'identification de cas d'entreprises retenues, nous avons eu recours aux entretiens de reconnaissances avec les responsables impliqués dans les entreprises choisies, nos informateurs-relais nous ont introduites auprès des interlocuteurs dans

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

l'entreprise, cela nous a permis de gagner du temps. La figure ci-dessous montre les différentes étapes d'identification et de sélection des cas d'entreprises.

Figure 15: les étapes d'identifications et de sélection de cas



Source : Auteur

Les quatre informateurs-relais nous ont proposé dix entreprises qui respectent les critères de sélection. Deux entreprises ont refusé notre demande d'entretien à cause de problèmes d'accès au terrain. Huit cas ont accepté de faire des entretiens de reconnaissance, parmi ces cas, cinq entreprises ont été rejetées, trois cas l'ont été pour une raison d'absence d'une convention entre l'entreprise et notre école, 1 cas ne répondait pas à nos critères, et un cas sans suite. Enfin, trois cas sont retenus (ADWAN, Kast et la câblerie algérienne du groupe GISB).

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

3. La taille de l'échantillon

Selon (Eisenhardt K. M., 1989) : « *bien qu'il n'y a pas de nombre idéal de cas, un nombre de quatre à dix cas donne de bons résultats. Avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de générer une théorie complexe, sauf si le cas contient lui-même plusieurs mini cas* ». Nous rappelons que notre objectif n'est pas la création de nouvelle connaissance ou théorie. Mais de démystifier le concept de l'innovation et de montrer que l'innovation n'est forcément technologique. Pour ce faire nous avons identifié trois cas d'entreprises. Nous précisons qu'il est difficile de détecter le type d'innovation recherché dès le début surtout en ce qui concerne la modification de l'architecture de valeur à cause de son caractère moins flagrant « niveau interne », contrairement à la modification de la proposition de valeur qui est très claire.

4. L'approfondissement

Les entretiens semi directifs étaient la seule source de collecte de données dans notre recherche, nous avons fait minimum deux entretiens dans la même entreprise, pour limiter les biais inhérents à l'utilisation de l'approche qualitative.

D'après (Grawitz, 1993), « *l'enquêteur reste libre, quand à la façon de poser les questions, leurs libellé, leur ordre, il peut en ajouter, mais il est tenu de recueillir les informations exigées par la recherche...la liberté de l'enquête et de l'enquêteur n'est pas totale, mais limitée par le cadre de la recherche. L'enquête peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet* ». De même, (Yin, 1994) souligne que les entretiens sont parmi les sources de données les plus pertinentes dans les études de cas.

Tableau 9 : les sources de données dans les études de cas

	Niveau de pertinence pour l'étude de cas
Documents	Fort
Archives	Fort
Entretiens	Très fort
Observation directe	Fort
Observation participante	Fort
Artefacts physiques	Faible

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Source : (Yin, 1994)

4.1. Les limites des entretiens

Plusieurs auteurs insistent sur le fait de multiplier les sources de données car les personnes interrogées peuvent fournir des données biaisées. C'est pour cela, nous avons mené des entretiens avec plusieurs cadres de la même entreprise (cadre export, marketing, ressources humaines, production, bureau d'étude), les différentes personnes interrogées étaient d'accord sur le processus d'innovation stratégique en général. Le but était d'interroger des personnes impliquées dans le processus d'innovation stratégique, c'est la première personne interrogée qui, au cours de l'entretien, nous orientait vers une autre personne impliquée dans le projet d'innovation. Nous avons multiplié les acteurs « personne interrogée » jusqu'à saturation.

La multiplication des entretiens pour la même entreprise nous a permis de bien comprendre le projet d'innovation et vérifier que les données collectées vont dans le même sens.

Nous avons souhaité d'interroger les clients des entreprises sur leur perception de la nouvelle valeur créée mais il n'était pas possible car les clients sont étrangers.

4.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été établi comprenant une série de thèmes liée à la problématique de la recherche, la revue de littérature et le modèle de recherche. Des légères modifications ont été réalisées après les premiers entretiens, nous n'avons pas mentionné le terme innovation stratégique dans le guide d'entretien, pour la simple raison que les responsables assimilent ce terme à une innovation technologique et parfois même ils confondent l'innovation avec l'invention. Nous avons donc préféré dire que nous travaillons sur le développement des entreprises et son impact sur l'activité d'exportation.

Nous avons porté une attention très particulière aux mots utilisés lors de la formulation des questions pour favoriser la spontanéité, nous avons aussi suivi l'ordre logique des questions et des questions ouvertes pour favoriser l'expression personnelle et limiter le biais dû à notre présence.

Dans le cas d'entretien de reconnaissance, nous avons demandé aux responsables de nous décrire l'activité de l'entreprise et expliquer le développement au cours des dernières années. Cependant, rappelons à nouveau que nous avons évité d'utiliser le terme innovation stratégique même pour ce type d'entretien.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Quant à l'entretien d'approfondissement, il porte sur six thèmes majeurs :

- La situation de l'entreprise avant le projet d'innovation stratégique
- La modification de la proposition de valeur
- La modification de l'architecture de valeur
- L'équation du profit
- La réaction des concurrents
- L'effet du projet d'innovation stratégique sur l'activité d'exportation et la performance à l'export (analyse sur une période de 2 à 3 ans selon le cas).

Nous avons traité dans le guide d'entretien, tous les points que nous avons jugé pertinents par rapport à la problématique et le modèle de la recherche.

4.3. La conduite des entretiens

Lors de l'entretien d'approfondissement, nous posons la première question ouverte à la personne interrogée et la laissait s'exprimer d'une manière libre, afin de limiter le biais de notre présence, notre intervention est cernée juste au cas où l'interrogé n'a pas abordé tous les points. La durée moyenne de l'entretien de reconnaissance et entre quinze à trente minutes ça dépend la disponibilité de la personne interrogée, quant à l'entretien d'approfondissement la durée moyenne est d'une heure à plusieurs reprises.

Le même protocole est appliqué sur les entretiens avec les autres responsables de la même entreprise, sans montrer ce que nous savions déjà, cela nous permet d'assurer la fiabilité des données collectées.

Tableau 10: les caractéristiques des entretiens

Les entreprises « 3 »	Le nombre des répondants « 11 »	La fonction, niveau & la durée d'entretien	L'âge
ADWAN	3	- Responsable RH (doctorat)/ 45min - Responsable export (magister) / 1h - Responsable marketing (licence)/ 30 min	35-45ans

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

KAST	4	- Responsable export (doctorat) / 1 :10 min (2 fois) - 2 Responsables production (ingénieurs) / 50min (2 fois) - Responsable RH (master) 40min	32-48 ans
LA CABLERIE ALGERIENNE	4	- Responsable export (doctorat)/1h - Responsable import (Licence)/ 30min - Responsable d'étude (ingénieur) 45min - Responsable RH (master)/ 45min	36-51 ans

Section 3 : Protocole de Collecte, traitement et analyse de données

Dans cette section, nous allons détailler le protocole de collecte, traitement et analyse des données. Nous abordons d'abord l'étape de collecte des données.

1. Protocole de collecte des données

D'après (Baumard, P, Donada, C, Ibert, J, & Xuereb, J.-M, 1999), la production des données permet de rassembler un matériel empirique sur lequel, le chercheur fonde sa recherche. De même, Igalens & Roussel soulignent que les données n'existent pas indépendamment du chercheur. Il est important de montrer comment nous avons mené notre étude empirique, car la validité d'une recherche qualitative est liée aux conditions de déroulement de l'étape de production «collecte » des données.

Nous avons mené des entretiens de reconnaissances et d'approfondissement avec 11 responsables au total pour les trois entreprises retenues, nous avons opté, au cours des entretiens, pour la prise de notes car nous n'étions pas autorisés pour faire un enregistrement. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail. Les données collectées ont été ensuite traitées.

2. Traitement & analyse des données

Dans la phase de traitement des données, nous avons opté pour l'analyse de contenu sur les 11 entretiens. Ce type d'interprétation des discours est souvent utilisé dans les recherches qualitatives. Selon (Gavard-Perret, Gotteland, D, Haon, C, & Jolibert, A, 2012), « *l'analyse de contenu permet de classer les propos des répondants en un nombre de catégories limités* ».

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

2.1. Le principe de l'analyse de contenu thématique

D'après (Blanchet, A & Gotman, A, 1992), l'analyse de contenu consiste à simplifier un texte afin de l'interpréter. Nous avons opté pour l'analyse thématique, parce qu'elle permet la comparaison des réponses entre différents entretiens. Selon (Bardin, 2001), l'analyse thématique est une technique d'analyse de contenu « *utilisant des procédures systématiques et objectives des descriptions du contenu, des messages...permettant l'inférence de connaissances* ». De même, (Blanchet, A & Gotman, A, 1992) ajoutent que l'analyse thématique du contenu consiste à défaire la singularité du discours en découpant transversalement tout le corpus.

2.2. Présentation des grilles d'analyses

(Blanchet, A & Gotman, A, 1992) expliquent la différence entre la grille d'analyse et le guide d'entretien. Selon ces auteurs, la grille d'analyse permet la production des résultats, tandis que le guide d'entretien consiste à produire des données.

La première étape d'élaboration d'une grille d'analyse est la prise de connaissance du corpus (Blanchet, A & Gotman, A, 1992), il s'agit d'une lecture des entretiens de chaque cas (Bardin, 2001). Ensuite, la deuxième étape vise à lire les entretiens d'une manière vigilante et répétée afin de recenser les thèmes liés à la recherche, à partir des concepts mobilisés, de leur contexte sur le terrain et du sens donné par les acteurs à leurs actes (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006). Ces thèmes constituent donc la grille d'analyse pour tous les entretiens.

La grille d'analyse permet aussi de reprendre d'une manière chronologique les étapes de l'innovation stratégique. Nous avons opté pour une présentation des données exploitable pour notre recherche afin d'aboutir une recherche qualitative valable (Huberman, M. A & Miles, M. B, 2003).

Selon (Huberman, M. A & Miles, M. B, 2003), l'utilisation des tableaux, graphes ou matrices permet d'organiser l'information et assurer une rigueur suffisante à l'analyse, notamment dans le cas de réalisation d'une étude de cas multiple.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

3. L'analyse inter-cas

L'analyse inter-cas vise en premier à procéder à la triangulation, puis à l'identification de la forme de l'innovation stratégique (perturbation ou de rupture).

3.1. La triangulation

Nous avons suivi dans notre recherche, la démarche proposée par (Huberman, M. A & Miles, M. B, 2003), nous avons présenté dans une matrice le résumé issu des entretiens avec les responsables de chaque entreprise. La lecture horizontale nous permet de comparer et confirmer les réponses des répondus.

L'analyse nous permet aussi de générer une colonne de synthèse, l'ensemble de colonnes de chaque cas constitue la matrice inter-cas.

3.2. La qualification des cas

Notre objectif est d'analyser les business model des entreprises retenues afin de les qualifier, si c'est une innovation stratégique et quelle forme d'innovation (perturbation ou rupture). En se basant sur les définitions de l'innovation stratégique présentées dans le chapitre de l'innovation, nous pouvons qualifier une innovation stratégique à condition de montrer une nouveauté dans le business model, identifier les sources de l'innovation stratégique, évaluer la modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur si elle est radicale ou perturbatrice et enfin évaluer l'équation de profit et déduire si elle est profitable pour le cas étudié.

3.2.1. L'analyse de la nouveauté du business model

Analyser la nouveauté du business model revient à analyser l'innovation dans ses trois composantes : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit. Un business model peut être innovant pour l'entreprise mais peut-être déjà existant dans un marché, nous avons donc analysé l'innovation de la proposition de valeur par rapport au point de vue du client à partir des données internes des cas étudiés.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

3.2.2. L'identification des sources

Nous avons utilisé les sources de l'innovation stratégiques identifiées par les auteurs (voir chapitre 03) et les comparer avec les cas étudiés.

3.2.3. L'évaluation du degré de modification

Comme nous l'avons vu dans la première section de troisième chapitre, l'innovation stratégique peut résulter de la modification de la proposition de valeur ou de l'architecture de valeur ou les deux composantes à la fois.

Nous présentons maintenant les méthodes utilisées pour évaluer la modification au niveau de ces deux composantes du business model.

- **Evaluation de la modification de la proposition de valeur pour le client**

Nous avons évalué la modification de la proposition de valeur en prenant en considération l'avis du client, nous avons utilisé dans cette analyse la courbe de valeur l'outil d'analyse proposé par (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005). D'après ces auteurs, la courbe de valeur : « *représente sous une forme schématique la performance relative de l'entreprise par rapport à tous les critères autour desquels la concurrence se joue dans son secteur* » (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005, p. 33). Elle se construit en se mettant à la place du client ou en la construisant avec lui, en l'interrogeant sur ses critères de décision.

Cet outil nous paraît adapter comme méthode d'évaluation de la modification de la proposition de valeur, il permet d'évaluer sur un même graphe l'ancienne et la nouvelle offre de l'entreprise. Nous pouvons déterminer si la proposition de valeur est modifiée, lorsque les critères choisis par le client sont fortement augmentés, diminués, créés ou même supprimés, comme la montre la figure N°12 des quatre actions permettant d'aboutir à une nouvelle courbe de valeur présentées par (Kim Chan & Mauborgne Renée, « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », 2005, p. 36).

- **Evaluation de la modification de l'architecture de valeur**

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Pour évaluer la modification de l'architecture de valeur, nous avons analysé l'architecture de valeur de chaque cas et cherché les sources d'innovation stratégique identifiées par les auteurs (voir section 01 chapitre 03) à l'aide des entretiens fait avec les responsables interrogés.

3.2.4. L'analyse de l'équation de profit

L'innovation stratégique est définie par (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006) comme une introduction réussie d'un business model nouveau, la réussite est fortement liée à la génération de profit, c'est-à-dire une équation de profit positive et donc un business model profitable pour l'entreprise. L'équation de profit est composée de chiffre d'affaire, la structure de coûts et capitaux engagés.

Nous cherchons à travers l'évaluation de l'équation de profit à déterminer la part de la valeur captée par l'entreprise après la modification de l'architecture de valeur. Pour cela, nous nous allons analyser l'évolution de chiffre d'affaire (quantités et des prix), ainsi que les coûts et les capitaux engagés.

Le tableau ci-dessous représente une synthèse d'évaluation de la modification de l'équation de profit :

Tableau 11: synthèse d'évaluation de la modification de l'équation de profit

Evolution du chiffre d'affaire			Impact de la modification de l'architecture de valeur		Evolution de profit	
Prix facturé	quantité	Chiffre d'affaire	Coûts unitaires	Capitaux engagés	La marge en %	le profit
↘, ↗, =	↘, ↗, =	↘, ↗, =	↘, ↗, =	↘, ↗, =	↘, ↗, =	↘, ↗, =

Ces évolutions sont évaluées sur la période d'exportation de nouveaux produits (trois ans après la première opération d'exportation). Nous nous contentons, pour des raisons de confidentialité, décrire l'équation de profit en utilisant des informations financières qualitatives et nous allons utiliser les symboles suivants :

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

- « = » signifie qu'il n'y a aucune évolution ;
- « ↗ » signifie une augmentation ;
- « ↘ » signifie une diminution.

4. La mesure de la performance subjective et objective à l'export

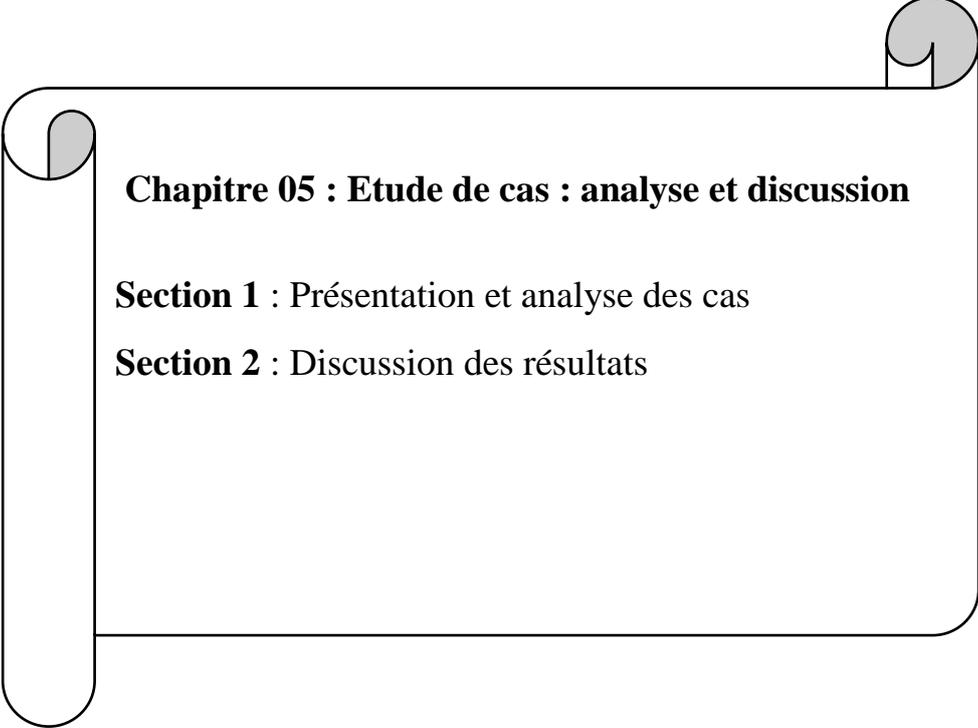
Nous cherchons à mesurer la performance subjective et objective à l'export après la réalisation d'un projet d'innovation. Pour ce faire, nous allons utiliser des indicateurs de mesures de performance objective à l'export (le nombre de nouveaux pays-marchés, la croissance du CA à l'export et l'intensité à l'exportation), et des indicateurs de mesures de performance subjective (nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise à l'international). Et pour voir si l'innovation a contribué à la performance à l'export, nous allons mesurer la part de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire à l'export.

Conclusion du chapitre 04

Nous avons présenté, dans ce chapitre, la méthodologie de notre étude, nous avons opté pour une étude qualitative de nature exploratoire pour trois entreprises, nous avons expliqué comment nous avons choisi les cas. Nous avons précisé comment nous avons mené des entretiens d'approfondissements pour tous les cas choisis. Ensuite, nous avons décrit comment nous avons traité et analysé les données collectées lors d'entretien.

Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion



Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Section 1 : Présentation et analyse des cas

Section 2 : Discussion des résultats

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Chapitre 05 : la partie empirique

Introduction du chapitre 05

Nous allons présenter dans ce chapitre, les cas choisis, l'analyse du business model de chaque cas en utilisant les outils présentés dans le chapitre précédent, la situation des entreprises à l'export après la réalisation de l'innovation. Et en dernier, nous allons présenter une synthèse sur l'innovation stratégique pour l'ensemble des cas.

Section 1 : Présentation et analyse des cas

Présentation du cas ADWAN

SPA ADWAN Chemicals company est une société à capitaux Saoudiens de droits Algériens implantée à la zone industrielle N°2 & 3 Fornaka Mostaganem, spécialisée dans la production et commercialisation de sable et ses dérivés (sable industriel siliceux traité- Farine de silice- Silicate de sodium- Soude caustique) et du Chlore et ses dérivés (Chlore Cl₂, Hypochlorite de sodium NaOCl, Acide Chlorhydrique HCl, Chlorure ferrique FeCl₃). ADWAN est le principal fournisseur des plus importantes entreprises en Algérie et à l'étranger actives dans différents domaines (domaine céramique, production de verre, traitement des surfaces, chimie du bâtiment, domaine fonderie, traitements des eaux et le domaine pétrolier), grâce à ses capacités de production installées. La société exporte ses produits aux pays de golfe, les pays arabe de voisinage, quelques pays du sud-est asiatique, l'Asie centrale, le sous-continent indien, l'Afrique et l'Europe.

1. Genèse et développement du projet

Lors d'un entretien avec le responsable export M.H, ce dernier a expliqué le problème de la société à l'export : « ...notre produit est de bonne qualité, il est le même que celui du concurrent, mais le problème réside dans la fixation du prix, on n'arrive pas à fixer un prix proche à celui du concurrent, à cause des frais de transport excessifs, ... certaines compagnies maritimes refusent transborder nos produits vers certains pays... ».

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

M.H ajoute : « ...l'environnement Algérien est différent de celui de l'Arabie Saoudite, ... nos clients étrangers sont toujours intéressés, mais nous rencontrons des difficultés à exporter nos produits, surtout les procédures de l'export, elles sont trop compliquées, le coût d'assurance élevé rend le prix non compétitif..., la politique d'exportation mise par le gouvernement algérien ne répond pas à nos attentes telle que les facilitations financières. L'emballage local des produits chimiques est de mauvaise qualité, nous sommes obligés de l'importer à un prix élevé ».

Le prix à l'export était trop élevé par rapport aux concurrents à cause du coût de transport, le coût d'assurance et le coût d'emballage. Pour résoudre ce problème, la société a fait appel aux experts afin de trouver des solutions.

Finalement, la société a déplacé une de ses usines vers une zone plus proche à la source de la matière première, grâce à cette décision, la société a pu supprimer l'étape de logistique de la matière première et arriver à maîtriser ses coûts, comme l'exprime M.A responsable marketing : «... maintenant notre stratégie repose sur la domination par les coûts. Nous avons pu éliminer les coûts logistiques et fusionner l'approvisionnement et contrôle qualité en une seule étape..., nous utilisons maintenant une technologie de pointe, nous sommes les seuls sur le marché tunisien utilisant cette technologie, ...nous avons le dernier appareil de contrôle qualité, c'est un investissement immense mais il nous a permis de gagner du temps, maintenant l'opération de contrôle qualité se fait en quatre heures au lieu de trois jours... ».

Après le déplacement de l'usine et l'achat de l'appareil de contrôle qualité, l'opération d'approvisionnement et contrôle qualité se fait en même temps et ça prend 4 heures seulement par rapport au contrôle qualité traditionnel qui dure 3 jours. Les coûts logistiques sont éliminés carrément.

M.A ajoute : « notre objectif était d'avoir une meilleure position sur le marché étranger, nous avons pris des décisions importantes, ...l'installation de dernière technologie nous a permis d'avoir une meilleure qualité de produit par rapport à l'ancienne. Nous pouvons maintenant adapter nos produits selon les exigences de nos clients, ... maintenant notre client est un élément indispensable dans le processus de production, le nouveau produit est le résultat des efforts du service R&D et service marketing, nous les avons créés pour améliorer nos produits... ».

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

L'idée était l'intégration de la stratégie de domination par les coûts et l'amélioration de la qualité du produit à travers l'utilisation de la technologie de pointe, la création de nouveaux services en interne et le recrutement de nouveaux responsables, ainsi que l'intégration du client dans le processus de production. Cela a permis à la société d'améliorer sa position concurrentielle à l'étranger et proposer un prix concurrentiel.

Le responsable ressources humaines M.M note : « *nous avons recruté des personnes expérimentés qui ont réussi à trouver des solutions à nos problèmes ;... nous avons créé deux services, le service export et le service R&D, c'est grâce au service R&D que la société est certifiée ISO 9001 et REACH, nous avons des clients exigent les plus hauts niveaux de qualité, de cohérence et de fiabilité de l'approvisionnement comme Unilever, Hankel, P&G. Nous travaillons toujours sur le développement de nos produits* ».

Aux questions de la performance à l'export, le responsable export M.H répond : « *par rapport aux objectifs fixés, je suis satisfait des résultats obtenus, les ventes à l'export ont augmenté, nous avons pu vendre nos produits dans un nouveau pays, ...maintenant notre produit est moins cher et les clients sont satisfaits... ; les responsables marketing ont effectué une étude détaillée sur les marchés étrangers, avant, on était mal installés...* ».

2. Identifications des sources

L'innovation stratégique introduite par ADWAN repose sur plusieurs sources principales :

Réduire le prix et augmenter la qualité du produit d'une part, et d'autre part, revoir la structure de coûts, le montant des capitaux engagés et remettre en cause les ressources existantes. Il s'agit bien donc d'une modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur.

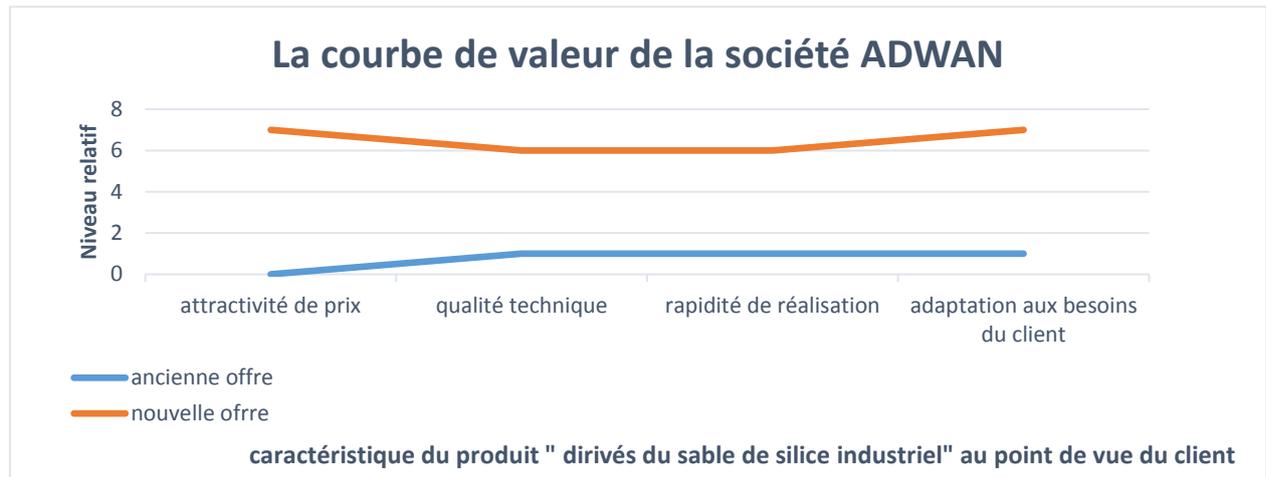
3. Evaluation de la proposition de valeur

La modification de la proposition de valeur est incrémentale dans le sens où le produit est le même pour le client, la société ADWAN a modifié un produit déjà existant, elle a amélioré sa qualité, le délai de fabrication, le prix et l'adaptation du produit aux exigences du client.

L'analyse de la courbe de valeur de la nouvelle offre de la société ADWAN par rapport à l'ancienne est présentée dans la figure ci-dessous :

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Figure 16: La courbe de valeur de la société ADWAN



Source : données internes de la société.

Les attributs (l'attractivité de prix, la qualité technique, la rapidité de réalisation et l'adaptation aux besoins du client) sont choisis à partir d'un sondage effectué sur un échantillon de clients étrangers, le responsable export a demandé aux clients d'évaluer les attributs en termes d'importance (de 1 « moins important » à 5 « assez important »).

L'analyse de la nouvelle offre par rapport à l'ancienne permet d'identifier que cette offre modifie la valeur pour le client, car plusieurs critères ont été renforcés.

Le tableau ci-dessous présente les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client :

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Critère	modification	justification
Attractivité du prix	Augmentation	« ...nous avons délocalisé notre usine et grâce à ça maintenant notre produit est moins cher... nous avons pu satisfaire nos clients »M.H.
Qualité technique	Augmentation	« ...l'installation de dernière technologie nous a permis d'avoir une meilleure qualité de produit par rapport à l'ancienne... nos produits maintenant sont trois fois meilleurs... »M.A.
Rapidité de réalisation	Augmentation	«...nous avons maintenant le dernier appareil de contrôle qualité, il coûte cher mais il nous a permis de gagner de temps, maintenant l'opération de contrôle qualité se fait en quatre heures au lieu de trois jours ... »M.A.
Adaptation aux besoins du client	Augmentation	« ...nous pouvons maintenant adapter nos produits selon les exigences de nos clients,... maintenant notre client est un élément indispensable dans le processus de production... »M.A.

Figure 17: les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client

Source : fait par nos soins.

4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur

Revoir la structure de coûts et le montant des capitaux engagés, remettre en cause les ressources existantes sont les sources de modification de l'architecture de valeur de la société ADWAN.

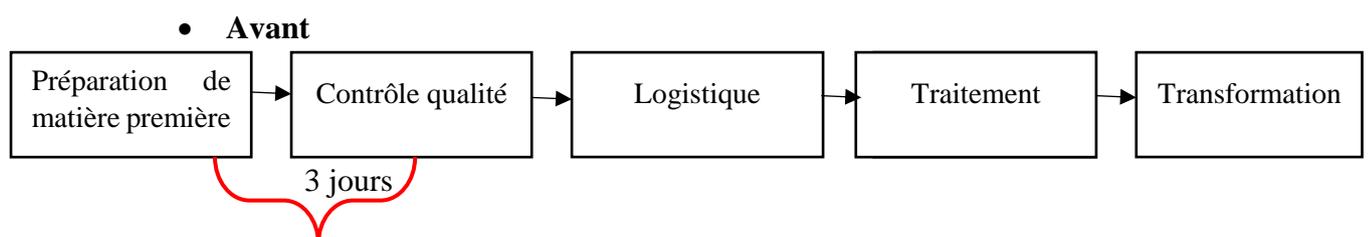
Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Au niveau de l'architecture de valeur, ADWAN a fusionné l'étape d'approvisionnement et l'étape de contrôle qualité en une seule étape (l'opération se fait en 4 heures au lieu de trois jours). Cela est dû aux capitaux investis dans la technologie de pointe. Ensuite, le déplacement de l'usine vers la source de la matière première (235 KM) a permis à la société d'éliminer les coûts logistiques (gain de 3 heures et 20 minutes). Après cette modification, la société ADWAN a pu maîtriser ses coûts, réduire le délai de réalisation du produit et renforcer la qualité du produit existant.

Au niveau structurel, la société a créé un service export et un service R&D, elle a recruté un responsable export et un autre marketing, ce dernier s'occupe du marketing à l'export et l'étude des marchés étrangers. ADWAN a remis en cause les compétences existantes. Avant, l'export était la tâche du responsable commerciale, après la création du service export et service R&S, la société a développé trois compétences : la connaissance des marchés étrangers (concurrence, comprendre les besoins des clients, la politique et les réglementations des pays étrangers), maîtrise des procédures d'export, analyse et développement des produits existants, cette dernière a notamment été développée grâce au service export.

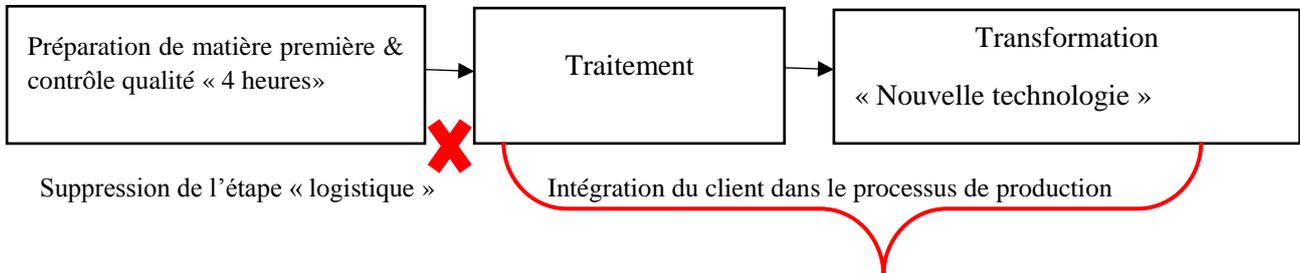
Ces modifications ont engendré des changements non négligeables au niveau de l'architecture de valeur. Cela a apporté de nouvelles compétences à la société permettant renforcer sa position sur les marchés étrangers. La société a pu réaliser son objectif à l'export.

Nous représentons maintenant les étapes de l'architecture de valeur de la société ADWAN avant et après l'intégration de la stratégie de domination par les coûts :



Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

- Après « fabrication délocalisée à une autre wilaya »



Le tableau ci-dessous présente les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur :

Tableau 12: Les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur de la société ADWAN

Caractéristique	Niveau de modification	justification
Suppression d'un ou plusieurs maillons	Suppression de l'étape de traitement et de logistique	« ...Nous avons pu éliminer les coûts logistiques... »M.A
Modification de l'ordre des maillons	fusion de l'étape d'approvisionnement et de contrôle qualité	«...Nous avons pu éliminer les coûts logistiques et fusionné... »M.A l'approvisionnement et contrôle qualité en une seule étape...
Modification de plusieurs maillons	Non	

Source : fait par nos soins.

5. Evaluation de l'équation de profit

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

La modification de l'architecture de valeur a permis à la société ADWAN de modifier ses prix à l'export. Elle ne capte donc pas une valeur de l'utilité perçue par le client, mais la nouvelle offre lui permet d'augmenter la demande sur le marché étranger, voir même le nombre des marchés-pays ; si elle avait gardé l'ancienne offre, elle aurait perdu sa part de marché à l'export en raison des difficultés à s'aligner sur les prix des concurrents.

Il y a une augmentation des capitaux engagés liés à la nouvelle offre, l'entreprise a investi dans une nouvelle usine équipée de la technologie de pointe. En revanche, cette augmentation est largement compensée par l'accroissement du chiffre d'affaire, l'équation de profit est positive et donc profitable pour l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente la modification de l'équation de profit :

Tableau 13 : Evaluation de l'équation de profit de la société ADWAN

Evolution du chiffre d'affaire			Impact de la modification de l'architecture de valeur		Impact sur le profit	
Prix facturé	quantité	Chiffre d'affaire	Coût unitaire	Capitaux engagés	La marge en %	le profit
↘	↗	↗	↘	↗	↗	↗

Source : fait par nos soins.

6. La performance à l'export

Pour évaluer l'impact de l'innovation stratégique sur la performance objective (le nombre de nouveaux pays-marchés et la croissance du CA à l'export) et subjective (nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise à l'international) à l'exportation, une mesure subjective a été retenue afin de demander aux responsables d'évaluer l'activité de recherche et développement de l'entreprise sur une échelle à cinq points allant de « très faible » jusqu'à « très fort ». De

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

même pour la croissance du CA à l'export, le développement de nouvelles compétences et technologies, l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise, nouveaux pays-marchés.

La société ADWAN exporte depuis 2014, dans plus de neuf pays. Cela a permis aux responsables export de la société d'avoir un savoir-faire. D'après le responsable export M.H, *nous avons maintenant un savoir-faire, nous avons pu améliorer les avantages marketing à l'export, c'est une compétence clé pour la société.* L'expérience à l'export et le recrutement du personnel spécialisé ont permis à ADWAN de développer certaines compétences telles que les procédures douanières, la connaissance des marchés étrangers, comprendre ses clients et adapter les produits selon leurs exigences. La maîtrise des coûts a permis à la société d'être compétitive en matière de prix.

En termes de croissance, pendant la période de développement du produit, la société a connu une croissance de CA à l'export supérieure à 15%, une augmentation du nombre de pays-marchés (un nouveau pays-marché) et une augmentation des ventes du produit nouveau. Aujourd'hui, le CA à l'export représente 40% du CA total de la société, et 45% de la production est destinée aux marchés étrangers, le nouveau produit représente 60% dans le CA à l'export.

Cependant, il existe trois obstacles majeurs qui empêchent la société d'être plus performante à l'exportation : les coûts excessifs de transport et d'assurance, le manque d'incitation du gouvernement et les réglementations domestiques défavorables.

Conclusion

La nouvelle offre de la société ADWAN a contribué au renforcement de la position concurrentielle à l'export, à travers la modification incrémentale de la proposition de valeur et la modification radicale de l'architecture de valeur, il s'agit par conséquent d'une stratégie perturbatrice par modification de l'architecture de valeur.

Le nouveau business model centré sur l'innovation de procédé a contribué à la performance de la société ADWAN sur trois axes : coûts, qualité et délai. Cette nouveauté a modifié le business model existant à l'export tout en restant sur le même marché. La modification a permis à la société d'être plus compétitive en matière de prix et de qualité du produit à l'export et par

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

conséquent une amélioration de la position concurrentielle, augmentation de la part du marché actuel et augmentation du nombre de nouveaux pays-marchés.

Enfin, nous pouvons conclure que l'innovation introduite a modifié d'une manière incrémentale le business model de la société ADWAN, cette modification a contribué à la performance à l'export.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Présentation du groupe GISB « Groupe Industriel Sidi Bendehiba »

Le groupe industriel GISB opère dans le domaine de l'énergie depuis 2009. Il est composé de plusieurs entreprises :

- **La Câblerie Algérienne** : La Câblerie Algérienne, est une marque du Groupe Industriel Sidi Bendehiba « GISB » spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des fils et des câbles électriques BT/MT/HT/THT, OPGW, Câbles spéciaux ; ainsi que des accessoires de câble. Elle offre des solutions complètes à certaines des industries les plus exigeantes, telles que l'industrie ferroviaire, l'infrastructure, le pétrole, le gaz, et l'industrie minière ;
- **GISB énergie** : est une unité de fabrication de transformateurs électriques. Son savoir-faire lui permet d'usiner une grande variété d'appareils : transformateur de distribution, transformateur de type sec, transformateur monophasé, transformateur avec cabine et transformateur de type spéciale. Avec le plus important investissement en Algérie et au Maghreb ;
- **Kast « Maghreb lampe »** : est une unité spécialisée dans l'éclairage LED public et domestique.

1 La Câblerie Algérienne

1.1 Genèse et développement du projet

D'après le chef de produit Mme.H, en 2008 l'activité industrielle de la Câblerie Algérienne était basée principalement sur le montage du matériel électrique importé du marché européen, le taux d'intégration était très faible « 20% ». Aujourd'hui, grâce à sa stratégie de recherche et développement, la filiale a pu renforcer sa position au niveau national et international. Elle propose des fils et câbles de basse, moyenne et haute tension, avec un taux d'intégration de plus de 80% et qui sont tous conformes aux normes internationales. Les fils et câbles fabriqués sont adaptés aux exigences des clients étrangers.

1.1.1 Les innovations réalisées par l'entreprise

- **Innovation de produit**

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

- BATIFIL, FLATCAB, ABC CABLE, CAFLEX, CONDOCTOR, FLATCAB, LV CABLE, MV & HV CABLE.
 - **Innovation projet**
- élargissement de la gamme
- énergie renouvelable : batterie solaire, onduleur de pompe solaire, panneaux solaires monocristallin.

1.1.2 Processus d'innovation de l'entreprise



- **Veille, analyse et étude** : c'est l'étape cruciale pour l'entreprise, le chef d'étude et le responsable marketing analysent le marché (les produits disponibles sur le marché national et international, les prix, les nouvelles technologies utilisées, ainsi que les besoins des clients étrangers) afin de développer de nouveaux concepts ;
- **Développement** : le bureau d'étude en collaboration avec le service production étudie la faisabilité technique et valide l'adéquation du nouveau concept aux besoins des clients ;
- **Planification** : cette étape consiste à identifier les besoins de l'entreprise ;
- **Conception et tests** : en collaboration avec le laboratoire de l'entreprise, le chef de produit prépare un prototype et il l'envoie au client étranger pour la confirmation de la commande ;
- **Production & contrôle** : cette étape consiste à lancer la fabrication du nouveau produit, puis le laboratoire contrôle si la qualité du produit fabriqué est conforme aux exigences du marché, à la demande du client et aux législations ;
- **Marketing** : suivi du produit, mesure de satisfaction des clients étrangers, analyse des réactions des concurrents, service après-vente, communications.

2 Identifications des sources

Notre analyse porte sur les nouveaux câbles fabriqués par la Câblerie Algérienne, l'innovation stratégique introduite par l'entreprise repose sur plusieurs sources principales :

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Fabrication de nouveaux produits avec un taux d'intégration de 80%, réduction des prix, revoir la structure de coûts, augmentation du montant des capitaux engagés et remettre en cause les ressources existantes. Il s'agit bien donc d'une modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur.

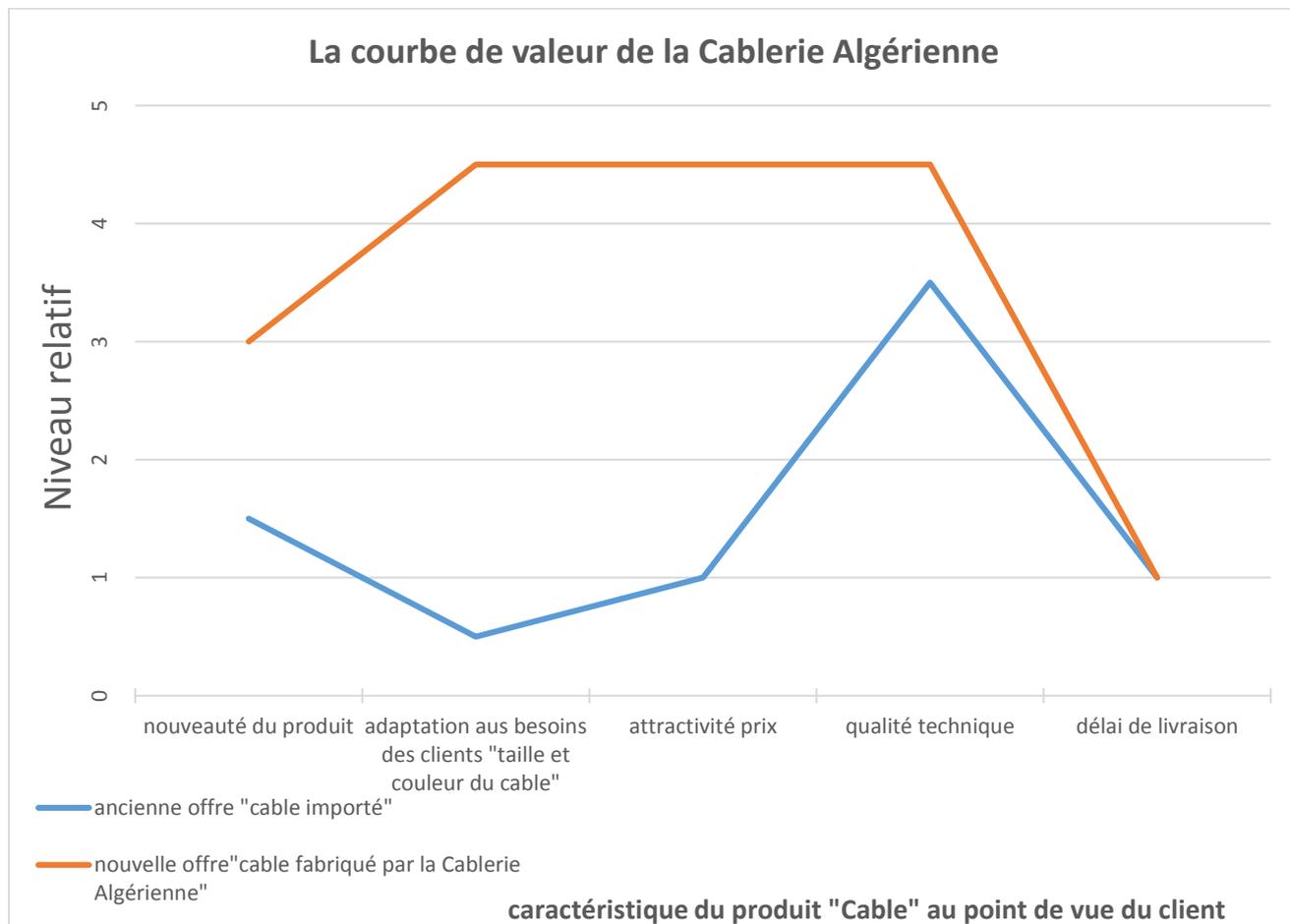
3. Evaluation de la proposition de valeur

La modification de la proposition de valeur est radicale dans le sens où le produit est nouveau pour le client et même pour l'entreprise. Elle a proposé de nouveaux fils et câbles adaptés aux exigences de ses clients étrangers. Le taux d'intégration a permis à l'entreprise de proposer un prix compétitif à l'international.

L'analyse de la courbe de valeur de la nouvelle offre de la Câblerie Algérienne par rapport à l'ancienne est présentée dans la figure ci-dessous :

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Figure 18: La courbe de valeur de la Cablerie Algérienne



Source : données internes de la Câblerie Algérienne.

L'analyse de la nouvelle offre par rapport à l'ancienne permet d'identifier que cette offre modifie de manière radicale la valeur pour le client, car plusieurs critères ont été renforcés.

Le tableau ci-dessous présente les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client :

Tableau 14: Les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client

Les éléments de la proposition de valeur	Modification
Nouveaux produits	Oui
Réduction des coûts pour les clients	Oui
Adaptation des produits aux exigences des clients	Oui

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Identification de nouveaux clients	Non
Création de nouveaux segments de clients	Non

Source : fait par nos soins.

4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur

Revoir le processus de production, la structure des coûts et le montant des capitaux engagés, remettre en cause les ressources existantes sont les sources de modification de l'architecture de valeur de la Câblerie Algérienne.

Au niveau de l'architecture de valeur, la Câblerie Algérienne a créé de nouveaux ateliers de production et de nouveaux services « avant y avait que l'atelier de montage et emballage » avec l'installation des machines automatiques et un four électrique et gaz qui représente une ressource stratégique pour l'entreprise. En parallèle, l'entreprise a lancé une campagne de recrutement et formation de nouveaux recrutés. Et pour faire communiquer les produits de l'entreprise, la Câblerie Algérienne a met en place un ensemble d'actions commerciales : un site web afin de présenter et vendre ses produits, des différents supports publicitaires (affiches, dépliants, revues, articles journaliers), participations au salons nationaux et internationaux, service après-vente en Algérie et au Mali, le mécénat sur le marché national.

La fabrication de certaines composantes de produits qui étaient auparavant importés, a permet à l'entreprise de maîtriser ses coûts et renforcer la qualité de ses produits.

Le tableau ci-dessous présente les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur :

Tableau 15: Les éléments justifiants la modification de l'architecture de valeur de la Câblerie Algérienne

Les éléments de l'architecture de valeur	Modification
Ressources	Oui – ressources physiques : usines, outils de production ;

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

	<ul style="list-style-type: none"> – ressources technologiques : dépenses en recherche et développement. – ressources financières
Suppression d'un ou plusieurs maillons	Non
Création d'un ou plusieurs maillons	Oui : création de nouveaux maillons
Modification de l'ordre des maillons	Non

Source : fait par nos soins.

5. Evaluation de l'équation de profit

La modification de la proposition de valeur et l'architecture de valeur ont permis à l'entreprise de proposer de nouveaux produits de meilleure qualité à l'export. La nouvelle offre lui permet d'augmenter la demande sur le marché étranger et avoir de nouveaux marchés-pays (Sénégal, Mali, Libye).

Il y a une augmentation des capitaux engagés liés à la nouvelle offre, l'entreprise a investi dans de nouvelles ressources et activités (usines, matériels et équipements, matières premières, dépenses en recherches et développements, recrutement et formation). En revanche, cette augmentation est largement compensée par l'augmentation du chiffre d'affaire due à une forte augmentation de quantités vendues, le prix au global reste le même, mais il se compose différemment. La diminution des coûts est due à l'augmentation du taux d'intégration de 20% à 80%. Le tableau ci-dessous présente la modification de l'équation de profit :

Tableau 16: Evaluation de l'équation de profit de la Câblerie Algérienne

Evolution du chiffre d'affaire			Impact de la modification de l'architecture de valeur		Evolution de profit	
Prix facturé	quantité	Chiffre d'affaire	Coûts unitaires	Capitaux engagés	La marge en %	le profit
=	↗	↗	↘	↗	↗	↗

Source : fait par nos soins.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

6. La performance à l'export

Pour évaluer l'impact de l'innovation stratégique sur la performance objective (le nombre de nouveaux pays-marchés et la croissance du CA à l'export) et subjective (nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise à l'international) à l'exportation, une mesure subjective a été retenue afin de demander aux responsables d'évaluer l'activité de recherche et développement de l'entreprise sur une échelle à cinq points allant de « très faible » jusqu'à « très fort ». De même pour la croissance du CA à l'export, le développement de nouvelles compétences et technologies, l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise, nouveaux pays-marchés.

La Câblerie Algérienne exporte depuis plus de huit ans, dans plus de quatre pays, cela a permis de développer certaines compétences tels que la connaissance des marchés et la maîtrise de l'opération d'exportation. Le nombre de nouveaux produits et projets est le résultat des activités de recherches et développement qui est considérées comme une activité clé pour l'entreprise d'après les responsables interrogés. C'est grâce au développement de nouveaux projets que l'entreprise a pu améliorer sa notoriété à l'étranger.

Depuis le lancement de nouveaux produits, l'entreprise a enregistré une croissance de CA à l'export, aujourd'hui, plus de 55% de CA total est réalisé à l'étranger ce qui justifie la réussite des produits nouveaux et l'importance de l'activité d'exportation pour l'entreprise.

Selon les responsables interrogés, le développement de certains nouveaux produits a permis à l'entreprise d'avoir trois nouveaux pays-marchés (Mali, Libye, Sénégal) et de renforcer sa position compétitive à l'international grâce à la maîtrise des coûts due à l'augmentation de taux d'intégration de 20% à 80% et l'amélioration continue de la qualité des produits exportés. Les nouveaux produits sont tous conformes aux normes nationales et internationales (la norme de la commission électrotechnique international « CEI », la norme électrique « NE », la norme d'Union Technique de l'Electricité « UTE », la norme British Standards Institution et la norme de Comité européen de normalisation.

En terme d'exportation, 65% de la production de produits nouveaux est destinée à l'exportation. La part de nouveaux produits dans le CA à l'export pour les nouveaux pays-marchés (Mali, Libye, Sénégal) est 100%.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Conclusion

La nouvelle offre de la Câblerie Algérienne a contribué au renforcement de la position concurrentielle à l'export, à travers la modification radicale de la proposition de valeur et la de l'architecture de valeur, il s'agit par conséquent d'une stratégie radicale par modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur.

Le nouveau business model centré sur l'innovation de produit et de procédé a contribué à la performance à l'exportation de la Câblerie Algérienne. Cette nouveauté a modifié le business model existant à l'export. La modification a permis à la société d'être plus compétitive en matière de prix et de qualité du produit à l'export et par conséquent une amélioration de la position concurrentielle, augmentation de la part du marché actuel, croissance du CA à l'export, augmentation du nombre de nouveaux pays-marchés et accès à un nouveau marché (l'énergie solaire) .

Enfin, nous pouvons conclure que l'innovation radicale du business model de la Câblerie Algérienne a permis une performance à l'export.

Présentation de la Kast « Maghreb lampe »

1. Genèse et développement du projet

Kast est une unité spécialisée dans l'éclairage public et domestique. Lancée en 2018, Kast a mis l'accent sur l'innovation et la personnalisation selon les exigences du marché. Elle s'est spécialisée dans la technologie d'aujourd'hui, l'éclairage LED. Grâce à ses produits d'éclairage pionniers, Kast soutient la campagne « Save-Energy » ; son infrastructure est équipée de machines technologiques de pointe, à savoir SMT, CNC, moulage par injection, presse hydraulique, presse à casser. Les produits d'éclairage LED public sont équipés de la technologie TrueSight qui a été développée afin d'améliorer la sécurité routière.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

L'abordabilité est considérée comme un facteur clé, l'entreprise réduit les coûts dans la mesure du possible afin de répercuter les économies sur ses clients.

1.1. Les innovations réalisées par l'entreprise

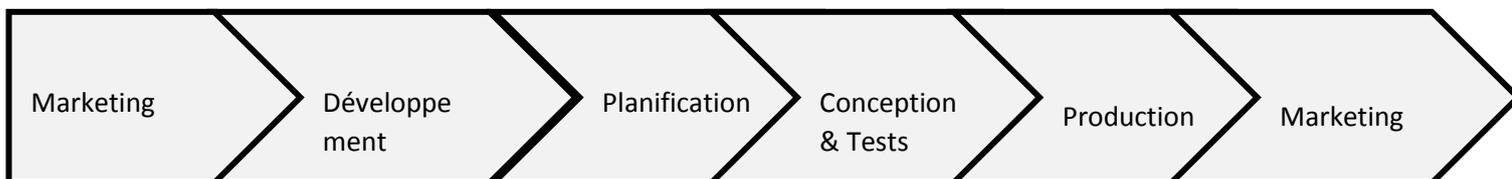
- **Innovation de produit**

- **Éclairage public** : LUCENT, NEJM, APEX (le seul sur le marché national), SUNLIGHT ;
- **Éclairage LED public**: GREENLIGHT, BOOST, CLOCHE, PROLED, PROELITE;
- **Éclairage LED domestique** : AMPOULE, CANDLE, FLAMME, SPOT, DALLE.

- **Innovation par projet**

- Développement d'autres produits d'éclairage LED public rechargeables (énergie solaire).

1.2. Processus d'innovation de l'entreprise



- **Le marketing en amont** : cette étape consiste à identifier les besoins des clients, analyser le marché (produit/ prix/ technologie) ;
- **Développement** : en collaboration avec le laboratoire, le chef de produit et chef d'étude analysent les informations collectées et valident l'idée à réaliser en prenant en considération les capacités de l'entreprise ;
- **Planification** : le chef de produit identifie les besoins nécessaires à la réalisation du projet ;
- **Conception & test** : en collaboration avec l'équipe R&D et laboratoire, le chef de produit s'occupe de l'aspect visuel, tout en respectant les normes ;
- **Production** : lancement de la fabrication ;
- **Marketing en aval** : suivi de produit, analyse de la réaction des concurrents, communication, mesure de la satisfaction des clients.

2. Identifications des sources

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

L'innovation stratégique introduite par Kast repose sur plusieurs sources principales :

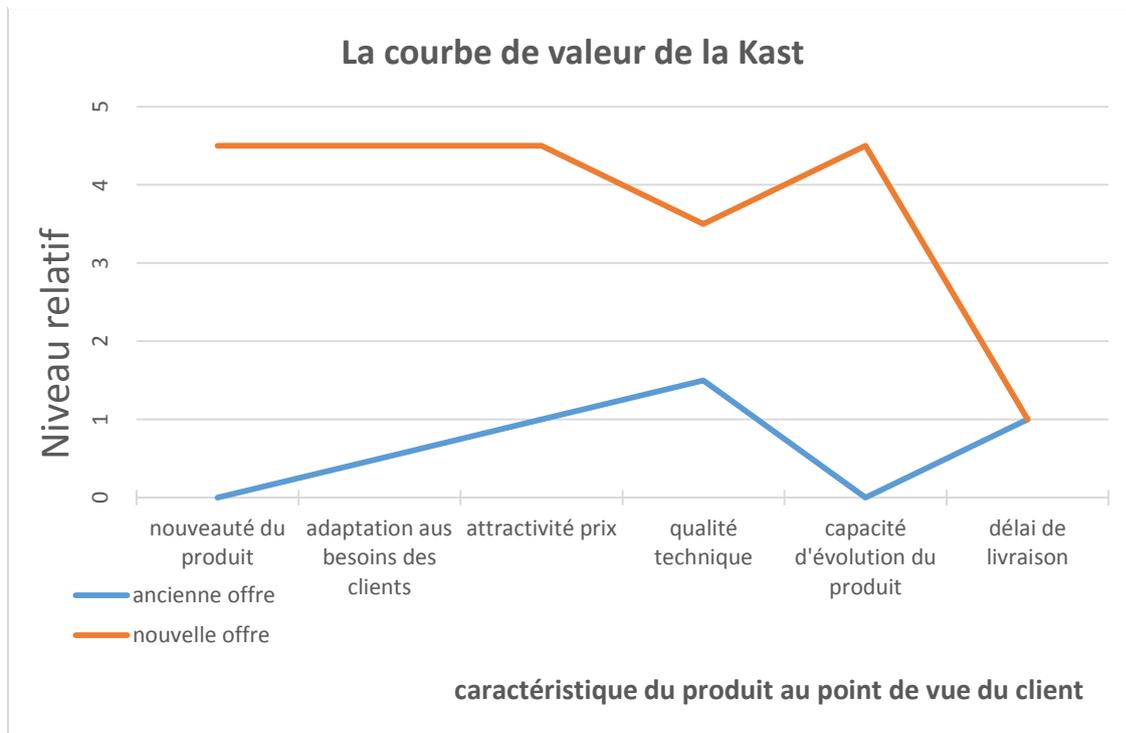
Fabrication de nouveaux produits avec un taux d'intégration de 70%, réduction des prix, augmentation du montant des capitaux engagés et remettre en cause les ressources existantes. Il s'agit bien donc d'une modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur.

3. Evaluation de la proposition de valeur

La modification de la proposition de valeur est radicale dans le sens où le produit est nouveau pour le client et même pour l'entreprise. Kast a proposé de nouveaux produits d'éclairage LED public et domestique adaptés aux besoins de ses clients, avec l'utilisation des machines de dernières technologies considérées comme ressource stratégique. L'augmentation du taux d'intégration a permis à l'entreprise de proposer un prix compétitif à l'échelle nationale et internationale.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Figure 19: La courbe de valeur de la Kast



Source : données internes de la Kast.

Tableau 17: Les éléments justifiant la modification de la valeur pour le client

Les éléments de la proposition de valeur	Modification
Nouveaux produits	Oui
Réduction des coûts pour les clients	Oui
Adaptation des produits aux exigences des clients	Oui
Identification de nouveaux clients	Non
Création de nouveaux segments de clients	Non

Source : fait par nos soins.

4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Proposer de nouveaux produits et projets, revoir la structure de coûts et le montant des capitaux engagés, remettre en cause les ressources et activités existantes sont les sources de modification de l'architecture de valeur de l'entreprise Kast.

Au niveau de l'architecture de valeur, Kast a créé un processus de production avec l'installation des machines de dernières technologies. Cela est dû aux capitaux investis dans la technologie de pointe.

Au niveau structurel, Kast a créé un service étude, R&D, marketing, export et laboratoire, elle a recruté deux responsables export, une équipe marketing et deux responsables d'étude.

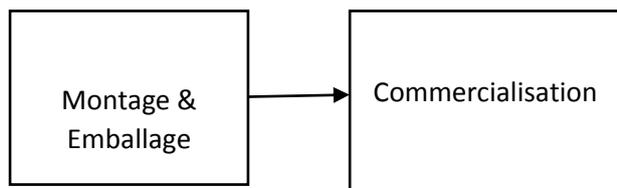
L'entreprise a développé quatre compétences : l'étude de marché à l'export, maîtrise des procédures d'export, développement de nouveaux produits, homologation étrangère et certification CE.

Nous représentons maintenant le processus de production de Kast avant et après l'innovation :

4.1. Le processus de production de l'entreprise avant et après l'innovation

- **Avant**

Avant, l'usine avait une ligne de production manuelle avec un seul atelier



- **Après**

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Après, l'entreprise a créé trois nouveaux ateliers de production plus le service marketing

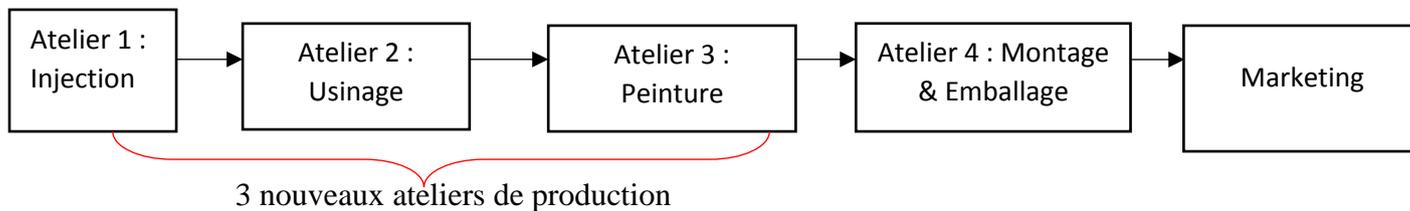


Tableau 18: Les éléments justifiant la modification de l'architecture de valeur de la Kast

Les éléments de l'architecture de valeur	Modification
Ressources	Oui <ul style="list-style-type: none"> – ressources physiques : usines, outils de production ; – ressources technologiques : dépenses en recherche et développement. – ressources financières
Suppression d'un ou plusieurs maillons	Non
Modification d'un ou plusieurs maillons	Oui : création de nouveaux maillons
Modification de l'ordre des maillons	Oui

Source : fait par nos soins.

5. Evaluation de l'équation de profit

La modification de la proposition de valeur et l'architecture de valeur ont permis à la Kast d'être compétitive à l'export. Le nouveau business model lui permet d'augmenter le nombre de marchés-pays et améliorer sa position concurrentielle. Il y a une augmentation des capitaux engagés liés à la nouvelle offre, l'entreprise a investi deux nouvelles usines équipées

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

de la dernière technologie et dans le développement de nouveaux produits et projets. Le tableau ci-dessous présente la modification de l'équation de profit :

Tableau 19: Evaluation de l'équation de profit de la Kast

Evolution du chiffre d'affaire			Impact de la modification de l'architecture de valeur		Evolution de profit	
Prix facturé	quantité	Chiffre d'affaire	Coûts unitaires	Capitaux engagés	La marge en %	le profit
↘	↗	↗	↘	↗	↗	↗

Source : fait par nos soins.

6. La performance à l'export

Pour évaluer l'impact de l'innovation stratégique sur la performance objective (le nombre de nouveaux pays-marchés et la croissance du CA à l'export) et subjective (nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise à l'international) à l'exportation, une mesure subjective a été

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

retenue afin de demander aux responsables d'évaluer l'activité de recherche et développement de l'entreprise sur une échelle à cinq points allant de « très faible » jusqu'à « très fort ». De même pour la croissance du CA à l'export, le développement de nouvelles compétences et technologies, l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise, nouveaux pays-marchés.

La Kast exporte depuis plus de trois ans, dans quatre pays, les responsables de la Câblerie Algérienne ont formé et accompagné l'équipe d'export de la Kast durant les deux premières années. Cela a permis aux responsables export de la Kast d'éviter des erreurs en matière d'exportation des produits, procédures douanières, études de marché étranger, fixation de prix et communication à l'étranger. Durant les deux premières années, Kast a pu améliorer sa position compétitive et augmenter la notoriété de ses produits exportés grâce aux efforts de R&D.

A partir de la troisième année d'exportation, la Kast a enregistré une croissance de CA à l'export, les responsables ont expliqué cette croissance par la vente du nouveau produit « APEX » le produit vedette de l'entreprise à l'export. Le CA à l'export représente 60% du CA total de la Kast. L'entreprise se focalise sur l'activité d'exportation parce que cette dernière est plus rentable, son objectif est d'être le principal fournisseur d'éclairage public et domestique au sud d'Afrique.

Selon les responsables interrogés, le développement de la nouvelle gamme de produits d'éclairage LED public a permis à l'entreprise d'avoir un nouveau pays-marché (Tunisie) et de renforcer sa position compétitive à l'international grâce à la maîtrise des coûts et l'amélioration continue de la qualité des produits exportés, ainsi une augmentation des ventes dans les pays-marchés initiaux. Les nouveaux produits sont tous conformes aux normes, 70% de la production de produits nouveaux est destinée à l'exportation. La part de nouveaux produits dans le CA à l'export est 100%.

Conclusion

La nouvelle offre de la Kast a contribué au renforcement de la position concurrentielle à l'export, à travers la modification radicale de la proposition de valeur et de l'architecture de

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

valeur, il s'agit par conséquent d'une stratégie de rupture par modification totale du business model.

Le nouveau business model centré sur l'innovation de produit (modification d'un produit existant) et de procédé a contribué à la performance de la Kast à l'export. Cette nouveauté a modifié le business model existant à l'export tout en restant sur le même marché. La modification a permis à la société d'être plus compétitive en matière de prix et de qualité du produit à l'export et par conséquent une amélioration de la position concurrentielle, augmentation de la part du marché actuel, croissance du CA à l'export et une augmentation du nombre de nouveaux pays-marchés.

Enfin, nous pouvons conclure que l'innovation introduite a modifié d'une manière totale le business model de la Kast et que cette modification a contribué à la performance à l'export.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Section 2 : Discussion des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter une synthèse des cas étudiés sous forme de tableaux, chacun est dédié à une composante du business model à part.

1. Synthèse des sources de la proposition de valeur pour les cas retenus

Tableau 20: Identification des sources de la proposition de valeur

Source	Détail	Entreprise
S'interroger sur les clients	Identifier de nouveaux clients	/
	Resegmenter les clients existants	
	Identifier des clients mal satisfaits	
Créer de nouveaux produits ou services	S'interroger sur les performances des produits existants	ADWAN
	Créer un effet de levier à partir des compétences existantes	/
	Comprendre le business model des clients	/
	Créer de nouveaux produits ou services	Kast La Câblerie Algérienne
Renforcer, diminuer, créer ou supprimer de nouvelles caractéristiques de l'offre	Réduire les coûts pour le client	ADWNA La Câblerie Algérienne Kast
	Renforcer les caractéristiques de l'offre	ADWNA La Câblerie Algérienne Kast

Source : fait par nos soins.

2. Synthèse des sources de l'architecture de valeur pour les cas retenus

Tableau N°21 : Identification des sources de l'architecture de valeur

Sources	Entreprise
---------	------------

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Remettre en cause les ressources existantes et compétences existantes	ADWNA La Câblerie Algérienne Kast
Créer une nouvelle structure de coût, de process	ADWNA La Câblerie Algérienne Kast
Redéfinir les interfaces entre les différentes activités de la chaîne de valeur	
Structurer ou déstructurer le secteur d'activité	
Créer, supprimer ou modifier l'ordre des maillons de la chaîne de valeur	ADWNA La Câblerie Algérienne Kast

Source : fait par nos soins.

3. Synthèse de modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur

Tableau 22 : détail de modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur

La nouveauté du business model de l'entreprise	Modification de la proposition de valeur		Modification de l'architecture de valeur		
	Attractivité du prix	Autres	Création ou suppression de maillons	Modification de l'ordre des maillons	Autres
ADWAN : S'interroger sur les performances du produit existant	↗	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité technique - Rapidité de la réalisation 	Oui : suppression de l'étape logistique	Oui : Fusionner l'approvisionnement et le contrôle qualité	

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

		<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation aux exigences du client 			
La Câblerie Algérienne	= / ↗ Le prix se compose différemment	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveauté du produit - Adaptation aux exigences du client - Attractivité prix - Qualité technique 	Oui : Création de nouveaux maillons (approvisionnement, conception, production, Contrôle, marketing)	Non	Nouvelle usine, nouveaux équipements de production, dépenses en R&D
La Kast	↗	<ul style="list-style-type: none"> - Attractivité du prix - Nouveauté du produit - Qualité technique - Adaptation aux exigences du client - Capacité d'évolution du produit - Délai de livraison 	Oui : Approvisionnement ; Atelier injection, atelier usinage, atelier peinture, marketing,	Non	Nouvelle usine, nouveaux équipements de production, dépenses en R&D

Source : fait par nos soins.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

4. Synthèse de la modification de l'équation du profit

Tableau 23 : détail de la modification de l'équation du profit

	Evolution du chiffre d'affaire			Impact de l'évolution de l'architecture d valeur		Evolution du profit	
	Prix facturé	Quantité	CA	Coûts unitaires	Capitaux engagés	Marge en %	Profit
ADWAN	↗	↗	↗	↘	↗	↗	↗
La Câblerie Algérienne	= / ↗	↗	↗	↘	↗	↗	↗
La Kast	↗	↗	↗	↘	↗	↗	↗

Source : fait par nos soins.

5. La situation des entreprises à l'export après le projet d'innovation

Tableau 24 : La situation des entreprises à l'export après le projet d'innovation

Entreprise	Evolution du chiffre d'affaire à l'export	Le nombre de nouveaux pays-marchés	L'intensité à l'export	La part de nouveaux produits dans le CA à l'export
ADWAN	↗	↗	↗ (40%)	↗ (60%)

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

La Câblerie Algérienne	↗	↗	↗ (55%)	↗ (100%) dans les nouveaux pays-marchés
Kast	↗	↗	↗ (60%)	↗ (100%)

Source : fait par nos

6. La matrice intra-cas de la société ADWAN (extrait)

Tableau 25 : La matrice intra-cas de la société ADWAN (extrait)

Thème	Responsable export	Responsable marketing	Responsable RH	Synthèse
Description de l'activité de l'entreprise			<i>La société ADWAN Chemicals, c'est une société de droits algériens à capitaux saoudiens, créé en 2004, spécialisée dans la production et commercialisation des produits chimiques inorganiques. Avec un capital social de 3.9 milliard DA et un coût d'investissement de 70 M\$.</i>	SPA ADWAN est une société à capitaux Saoudiens de droits Algériens, spécialisée dans la production et commercialisation de sable et ses dérivés et du Chlore et ses dérivés.
Situation de l'entreprise avant	<i>Situation difficile, nous avons été confrontés à plusieurs problèmes, la</i>	<i>La période 2014-2017 était difficile, la concurrence était forte surtout en</i>		Situation difficile : Problème d'adaptation sur le marché étranger du à :

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

l'innovation stratégique	<i>politique d'exportation mise par le gouvernement algérien ne répond pas à nos attentes.</i>	<i>terme de prix, ... on n'arrive pas à fixer un prix abordable à cause des coûts de transport et d'assurance.</i>		Difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents, coûts excessif d'assurance et de transport, Règlements domestique défavorable
La modification de la proposition de valeur	<i>Notre objectif était la minimisation maximum des coûts, nous avons fait plusieurs scénarios, le meilleur était la délocalisation de notre usine, ... la nouvelle cette fois était équipée de la dernière technologie</i>	<i>l'installation de dernière technologie nous a permis d'avoir une meilleure qualité des produits ... nos produits maintenant sont trois fois meilleurs, nous pouvons maintenant adapter nos produits selon les exigences de nos clients, ... maintenant notre client est un élément indispensable dans le processus de production</i>	<i>Notre CEO a pris la bonne décision quand il a investi dans la nouvelle usine, c'était le meilleur choix, la technologie utilisée est à vocation unique mais nous a permis de gagner en terme de qualité</i>	Renforcement de plusieurs caractéristiques : prix moins cher, qualité meilleure, adaptation des produits aux besoins des clients
La modification de l'architecture de valeur	<i>nous avons délocalisé notre usine et grâce à ça maintenant notre produit est moins</i>			Création et modification des maillons de la chaîne de valeur

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

*cher... nous avons pu
satisfaire nos clients*

Source : fait par nos soins.

7. La matrice intra-cas de la Câblerie Algérienne (extrait)

Tableau 26 : La matrice intra-cas de la Câblerie Algérienne (extrait)

Thème	Responsable export	Responsable import	Chef d'étude	Responsable RH	Synthèse
Description de l'activité de l'entreprise	<i>Nos produits sont les câbles de base moyenne et haute tension ainsi que des accessoires de câbles qui sont destinés principalement aux marchés étrangers.</i>			<i>Notre principale activité est la fabrication et la commercialisation des câbles et accessoires de câbles conformes aux normes internationales</i>	La Câblerie Algérienne, est une marque du Groupe Industriel Sidi Bendehiba « GISB » spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des fils et des câbles électriques BT/MT/HT/THT, OPGW, Câbles spéciaux ; ainsi que des accessoires de câble.
Situation de l'entreprise	<i>On était plus dans</i>	<i>Avant, nous ne pouvions pas</i>	<i>La taille, la couleur et</i>		la difficulté d'adapter le produit aux exigences

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

<p>avant l'innovation stratégique</p>	<p><i>l'industrie, notre activité était le montage des produits importés, puis on les exportait vers les marchés étrangers avec un profit très faible... Notre problème était l'incapacité de s'aligner à la concurrence</i></p>	<p><i>adapter nos produits par rapport aux besoins des clients parce que les produits importés étaient finis.</i></p>	<p><i>matière des câbles sont les principaux critères de décision d'achat, la chose qu'on ne peut pas la modifier avant parce qu'on importait des produits finis.</i></p>		<p>des clients étrangers due à l'importation des produits finis.</p>
<p>La modification de la proposition de valeur</p>	<p><i>On a essayé de proposer un câble qui satisfait le client...le câble est à 80% made in Algérie, ...notre but est d'adapter nos produits par rapport aux exigences des</i></p>	<p><i>Notre objectif était de fabriquer la composante principale, les autres on peut les importer, ce qui est le cas aujourd'hui...on a pu diminuer la liste des composantes jusqu'à 80%</i></p>			<p>Taux d'intégration est de 80%, adaptation du produit aux exigences des clients étrangers, nouveaux projets</p>

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

	<i>marchés étrangers, le marché local n'est pas notre priorité</i>				
La modification de l'architecture de valeur	<i>on a investi dans des nouvelles usines équipées de la dernière technologie, recrutement de nouveaux ingénieurs expérimentés et d'autres nouveaux diplômés, on a créée aussi une structure dédiée à l'exportation ...les nouvelles composantes sont conformes aux normes internationales</i>				Nouvelles usines équipées de nouveaux matériels, recrutement des ingénieurs expérimentés et d'autres nouveaux diplômés, formation du personnel, nouvelle structure d'exportation.

Source : fait par nos soins.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

8. La matrice intra-cas de la Kast (extrait)

Tableau 27 : La matrice intra-cas de la Kast (extrait)

Thème	Responsable export	Responsable production 1	Responsable production 2	Responsable RH	Synthèse
Description de l'activité de l'entreprise				<i>Notre entreprise est spécialisée dans l'éclairage public et domestique depuis 2018, elle a mis l'accent sur l'innovation et la personnalisation selon les exigences du marché. Elle s'est spécialisée dans l'éclairage LED... Les produits d'éclairage LED public sont équipés de la technologie TrueSight qui a été</i>	Kast est une unité spécialisée dans l'éclairage public et domestique. Lancée en 2018, Kast a mis l'accent sur l'innovation et la personnalisation selon les exigences du marché. Elle s'est spécialisée dans la technologie d'aujourd'hui, l'éclairage LED.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

				<i>développée afin d'améliorer la sécurité routière</i>	
Situation de l'entreprise avant l'innovation stratégique				<i>La Kast est le résultat de la recherche et développement de la Câblerie Algérienne, son objectif est d'être parmi les meilleurs exportateurs de l'éclairage LED à l'étranger. Avant, notre activité principale était le montage et l'emballage, mais maintenant on a toute une chaîne de production.</i>	L'activité de l'entreprise avant les projets d'innovation était cernée sur le montage et l'emballage
La modification de la proposition de valeur		<i>on a pu proposer de nouveaux produits d'éclairage public et domestique LED...on développe continuellement nos produits afin</i>	<i>L'innovation et la personnalisation des produits sont notre clé à l'étranger, la recherche et développement est une activité principale.</i>		Nouveaux produits et projets, attractivité des prix, adaptation des produits aux exigences des clients étrangers.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

		<i>de satisfaire nos clients étrangers.</i>			
La modification de l'architecture de valeur		<i>On a créée trois nouveaux ateliers de production</i>			Création de nouveaux ateliers de production.

Source : fait par nos soins.

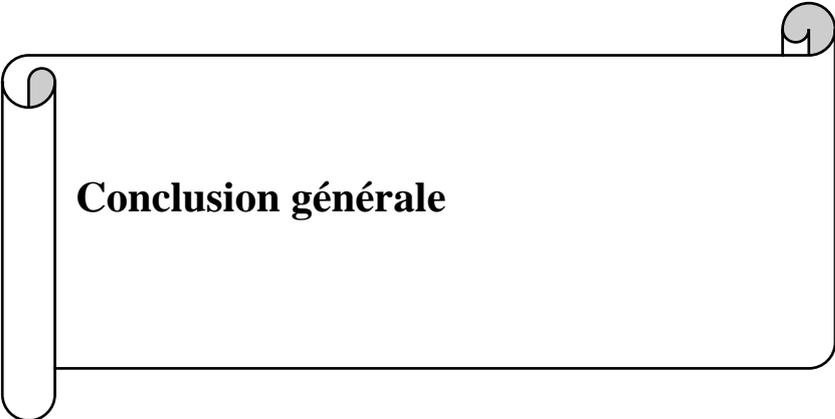
Conclusion du chapitre 05

Ce chapitre a présenté la dimension empirique de notre recherche. Elle s'est déroulée autour de quatre phases : la sélection des cas, le traitement des cas par analyse thématique de contenu, et en dernier, la mesure de la performance à l'export. Après avoir présenté les cas retenus, nous avons essayé d'identifier les sources d'innovation stratégiques et leur effet sur la proposition de valeur et l'architecture de valeur, en déduisant si l'équation de profit est positive.

Enfin, nous avons analysé la situation de chaque entreprise à l'export après le projet d'innovation, pour voir si l'innovation a contribué à la performance à l'export.

Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion

Conclusion générale



Conclusion générale

Conclusion générale

La conclusion générale de notre recherche doctorale présente une synthèse des réponses apportées aux questions de recherche. Ensuite, elle aborde les différentes contributions théoriques, méthodologiques, pratiques et managériales. Enfin, elle pose les limites et les perspectives de recherche.

1. Synthèse des réponses aux questions de recherche

L'objectif de notre recherche, de nature exploratoire, était d'analyser l'activité d'exportation des entreprises retenues, d'identifier les types d'innovations et voir leur impact sur la performance à l'export, nous ne cherchions pas à comprendre le processus d'innovation en détail ou traiter des cas d'échec. Ainsi de montrer que l'innovation stratégique n'est pas uniquement liée à la technologique et ne conduit pas forcément à une rupture.

Notre question principale était la suivante :

Comment l'innovation de business model contribue-t-elle à la performance des entreprises à l'exportation ?

Nous l'avons décliné en trois hypothèses :

Hypothèse 1 : Le renouvellement de la proposition de valeur influence positivement la performance à l'exportation.

Hypothèse 2 : Le renouvellement de l'architecture de valeur n'influence pas la performance à l'exportation.

Hypothèse 3 : Le renouvellement du business model influence positivement la performance à l'exportation.

Notre recherche nous a permis de bien comprendre le business model des entreprises retenues, d'identifier les différentes sources d'innovation et analyser leur impact sur le business model en générale et l'activité d'exportation en particulier. Ainsi, ce travail nous a permis de répondre

Conclusion générale

à notre problématique et d'expliquer les différents niveaux d'innovation de business model et leur impact sur la performance à l'exportation.

Nous pouvons définir l'innovation de business model ou l'innovation stratégique comme **une modification partielle ou totale d'un business model visant la création de valeur pour faire face à la concurrence, sachant que cette modification n'est pas forcément technologique et ne conduit pas forcément à une rupture. Selon les études de cas fait, la modification partielle du business model est plus facile par rapport à la modification totale.**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons suivi un protocole de recherche pour identifier les sources d'innovation dans les deux composantes du business model de chaque entreprise, ainsi qu'évaluer leur impact sur la performance à l'export. Nous avons évalué la modification de la proposition de valeur en prenant en considération l'avis du client, nous avons utilisé dans cette analyse la courbe de valeur l'outil d'analyse proposé par (Kim Chan & Mauborgne Renée, 2005), pour voir les attributs déjà modifiés (nouveaux attributs, attributs renforcés, attributs atténués, attributs supprimés). Quant à l'architecture de valeur nous avons analysé et cherché les sources d'innovation stratégique identifiées par les auteurs (voir section 01 chapitre 03) à l'aide des entretiens fait avec les responsables interrogés.

Au final, l'innovation stratégique par modification d'une seule composante (proposition de valeur ou l'architecture de valeur) est accessible pour toutes les entreprises retenues et contribue à la performance à l'export soit par l'augmentation de nouveaux pays-marchés soit par l'augmentation du CA à l'export du même marché, soit les deux à la fois.

A travers l'analyse des cas retenus nous pouvons affirmer la première et troisième hypothèse et infirmer la deuxième hypothèse, le renouvellement du business model soit de manière partielle ou totale impacte positivement la performance à l'exportation des entreprises étudiées.

2. Les contributions de la recherche

Les contributions de notre recherche s'organisent autour de trois axes : théoriques, méthodologiques et pratiques.

Conclusion générale

2.1. Les contributions théoriques

Notre recherche a permis d'approfondir le concept de business model et de synthétiser les principales études, ainsi que de démystifier la notion de l'innovation stratégique et de présenter les principaux travaux.

Une des principales contributions de notre travail doctoral est l'originalité de son positionnement théorique en combinant deux dimensions entrepreneurial et concurrentiel.

Notre recherche a permis aussi d'évaluer le business model selon l'innovation, nous avons remarqué à travers notre recherche que la modification totale du business model est plus difficile et que la modification partielle contribue à la création de valeur pour le client, ce qui permet à l'entreprise d'être plus performante à l'exportation.

2.2. Les contributions méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, notre travail présente deux contributions :

Premièrement, le mode de sélection des entreprises n'est pas aléatoire, nous avons limité notre choix d'entreprises sur des critères bien précis :

- entreprise exportatrice ;
- entreprise existante et non une start-up, c'est-à-dire l'entreprise n'est pas créée spécifiquement pour introduire une innovation stratégique, ou le recours à la technologie est faible ;
- Entreprise existante et non une start-up, c'est-à-dire l'entreprise n'est pas créée spécifiquement pour introduire une innovation stratégique.

Deuxièmement, l'identification des cas d'entreprises repose sur la technique de la boule de neige, c'est-à-dire la première entreprise retenue peut nous recommander d'autres cas d'entreprises tout en vérifiant les critères fixés au préalable.

2.3. Les contributions pratiques

Conclusion générale

Du point de vue managérial, notre recherche consiste principalement à démystifier le concept de l'innovation stratégique surtout pour les responsables interrogés et de leur permettre de comprendre ses implications dans tous les niveaux.

3. Les limites de la recherche

Notre travail reçoit des limites essentiellement sur le plan méthodologique :

Selon (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999), la validité et la fiabilité dans les recherches qualitatives ne peuvent pas être testées comme les recherches quantitatives.

3.1. La validité de la recherche

D'après (Huberman & Miles, 2003), en recherche qualitative, il n'existe pas des règles ou des algorithmes permettant la validité des conclusions. Il n'est pas évident de donner une réponse sûre à la question de validité des résultats de notre recherche, d'où la nécessité de s'interroger sur les limites de notre recherche.

3.1.1. Les limites d'ordre général liées aux recherches qualitatives

Selon (Yin, 1994), les recherches qualitatives sont caractérisées par le manque de rigueur, d'objectivité et de précision. Afin de résoudre ce problème, nous avons pris en considération les critères de validité définis par (Wacheux, 1996) :

Le premier critère est l'acceptation interne, qui consiste à valider les explications apportées par les personnes interrogées (Wacheux, 1996), (Huberman & Miles, 2003, p. 18) ajoutent qu'il n'existe pas un moyen issu de sciences dures permettant l'analyse de discours. Pour notre travail, les entretiens avec les responsables d'entreprises représentent à 80% la source des données, cette dernière implique certains biais liés à la subjectivité des interrogés, mais le fait de faire le même entretien avec plusieurs responsables nous a permis de vérifier la validité des réponses collectées.

Conclusion générale

Le deuxième critère est la saturation, c'est le cas où les données supplémentaires collectées n'apportent aucun intérêt pour la recherche, dans notre cas, les entretiens fait avec différents responsable de la même entreprise nous a conduit à confirmer les résultats obtenus et d'avoir suffisamment d'informations puisque les réponses collectés étaient invariants pour tous les entretiens, et c'est le cas pour toutes les entreprises retenues.

Le troisième critère est le critère de complétude : il signifie que les explications apportées par le chercheur ne contiennent pas des contradictions (Glaser, B & Strauss, A, 1967).

3.1.2. Les limites liées à notre recherche

Notre recherche présente une limite majeure, la limite concerne le critère de la validité externe (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999). D'après (Yin, 1994), la recherche qualitative dépend essentiellement de la procédure de généralisation analytique, (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999) ajoutent que la procédure de généralisation analytique repose sur la procédure de la recherche elle-même.

Wacheux et Yin ont recommandé deux critères essentiels :

Le premier critère concerne la méthode de choisir le terrain d'étude : dans notre recherche, nous avons choisi des entreprises variées, ce choix présente une limite majeure, car notre échantillon n'est pas issu d'un mode d'échantillonnage scientifique. Le nombre de cas est trois, il nous paraît suffisant pour répondre à notre problématique.

Le deuxième critère est le mode d'analyse des données : nous avons eu recours à la matrice d'analyse des données avec une explication détaillée ; et pour améliorer la validité interne, nous avons détaillée chaque étape du projet d'innovation de chaque cas d'entreprise.

Enfin, il s'agit de répondre à deux questions essentielles : la généralisation et la transférabilité des résultats obtenus :

Il n'est pas évident de généraliser les résultats sur d'autres entreprises partageant les même caractéristiques que notre échantillon parce que notre recherche, étant exploratoire, la généralisation n'est pas notre objectif. Quant à la transférabilité des résultats vers un terrain

Conclusion générale

différent, c'est par connaissance de son étude, que le chercheur appréciera la possibilité de généralisation des résultats à d'autre contexte (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999).

3.2. La fiabilité de la recherche

Selon (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999), la fiabilité est la possibilité de refaire une recherche par un autre chercheur, ce qui est notre cas, nous avons essayé de refaire la problématique proposée par (Lehmann Ortega, L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes, 2006) sur l'innovation stratégique et voir son impact sur les entreprises exportatrices algériennes. (Huberman & Miles, 2003) Précisent que la fiabilité de la recherche qualitative signifie l'honnêteté du chercheur à décrire en détail tous le processus de son travail scientifique, ils ajoutent : « *la révision permanente d'instruments place les recherches qualitatives aux antipodes de la recherche qualitative, où la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable. En recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument repose largement sur les compétences du chercheur* » (Huberman & Miles, 2003, p. 81). La fiabilité de la recherche qualitative repose essentiellement sur l'exploitation des données brutes collectées à partir des entretiens et des documents internes et externes.

4. Les perspectives de la recherche

Notre travail doctoral comporte quelques limites mais ouvre également deux voies de recherche pour l'avenir.

- Etude de processus de l'innovation

Une recherche portant sur les trois étapes de processus d'innovation (le stimulus, la génération d'idées et la mise en œuvre) en analysant les niveaux de difficultés d'accès,

Conclusion générale

permettrai de comprendre en détail l'innovation de business model et de compléter notre recherche.

- Le rôle de l'environnement

L'environnement joue un rôle important dans le développement des entreprises exportatrices, son intégration comme variable modératrice constitue un prolongement à notre recherche.

Bibliographie

- Adam M.-C, & Farber A. (1994). "*Le financement de l'innovation technologique*". Paris: PUF.
- Afuah, A, & Tucci C. (2003). *Internet Business models and Strategies*.
- Afuah, A. (2004). *Business models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Akrich, M, Callon, M, & Latour, B. (1988). " A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement ". *Gérer et comprendre, Annales des Mines, vol°11*, pp. 4- 17.
- Alcouffe, S. (2004). " La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France ". *Thèse de Doctorat en science de gestion*. HEC.
- Alphonse Christian, , & IVINZA LEPAPA. (2018). *Monétique et Transactions électroniques Concepts et Principes de base*. p 15.
- Alt, R, & Zimmermann, H. (2001). "Introduction to Special Section – Business models.". *Electronic Markets*, 3-9.
- Amabile, T. (1996). *creativity in context*. Boulder. New York: west view press.
- Amit, R, & C. Zott. (2000). "Value Creation in e-Business". *Strategic Management Journal*(n° 22), 493-499.
- Amit, R. , & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), PP.33-46.
- AMOR, J, & ATTOUCH, H. (2022). Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 367-385.
- Applegate, L.M. (2001). *Emerging e-business models: lessons from thefieldfield*. Harvard Business School.
- Azar, Goudarz , & Francesco Ciabuschi. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Baden-Fuller, & Charles. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, Vol. 6.
- Baden-Fuller, & Charles. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship, and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6.
- Bader, S, MasumK, H, & Simiyu, A.S. . (s.d.). Sciencebased health innovation in sub-Saharan Africa. *BUSINESS MODEL Int Health Hum Rights*, 10(1).

- Bakos, Y. (1998). "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. n°41, pp. 35-42. Communications of the ACM.
- Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barney, J, Wright, M, & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barney, J. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *journal of management*, 17(1), PP.99-120.
- Barreyre, P.-Y. (1980). "Typologie des innovations". *Revue française de gestion*,, p.9.
- Baumard, P, Donada, C, Ibert, J, & Xuereb, J.-M. (1999). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*. In R. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur. (U. d. Quentin, Éd.) *Cahiers de recherche LAREGO*.
- Bellon, B, & Plunkett, A. (dir). (2005). *Le cluster de biotechnologie en Ile de France*. Rapport final, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud.
- Benavent, C., & Verstraete. (2000). *Entrepreneuriat et NTIC: construction et régénération des Business-model*. EMS.
- BETRUNER, R., & MEDJAHED, S. (s.d.). Les friens au développement du commerce électronique, etudes comparative entre l'Algérie et le Maroc. 28.
- Bettis, R. A. (1998). Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by j.L. Sampler. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 357.
- Bijon, C. (1991). *Les stratégies de rupture*. Paris: Seuil.
- Blanchet, A, & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes: L'entretien*. Paris: Nathan.
- Bloch, M., & Segev , A. (1996). "The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry : An Analysis Methodology and Case Study: 1-12". Berkeley, University of California.
- Bocco, S. B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 24(1), pp. 117-124.
- Bock Adam J, Opsahl Tore, George Gerard , & David . (2012). « The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business modelInnovation ». *Journal of Management Studies*, 49, 2, PP.279-305.
- Boehe, D. (2013). Collaborate at Home to Win Abroad: How Does Access to Local Network Resources Influence Export Behaviour? *Journal of Small-Business Management*, 51(2), 167-182.
- Bower, J. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Boynton, A.C, & Victor, B. (1991). " Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organisation " . *California Management Review*, p.53-55.

- Brandenburger, B. J., & Nalebuff, A. M. (1997). *Coopetition*.
- BRETTEL.M, Steffen.S, & Flatten.T.C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts. *European management journal*, 30(2), 85-98.
- Brimm, M. (1984). " La diffusion des innovations en matière d'organisation " . *Revue Française de Gestion*, pp.107-109.
- Bucherer Eva, Eisert Uli , & Gassmann Oliver. (2012). « Towards Systematic Business modelInnovation:Lessons from Product Innovation Management ». *Creativity and innovation management*, (21,2), pp.183-198.
- Burns, T, & Stalker, G. . (1961). *"The management of innovation"*. Londres: Tavistock Publications.
- Cadix, A, & Pointet, J.-M. (2002). *Le management a L'épreuve des changements technologiques: Impacts sur la societe et les organisations*. . Editions d'Organisation.
- Caldera, A. (2010). Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms. *Review of World Economics*, 657-689.
- Campbell, A. (1998). "The Agile Enterprise: Assessing the Technology Management Issues". *International Journal of Technology Management*, 15 (1,2), 82-95.
- Casadesus, M.R, & Ricart, J.E. (2004). From Strategy To Business models And Onto Tactics. Special Issue On Business models. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 195–215.
- Casadesus, M.R, & Ricart, J.E. (2004). From Strategy To Business modelsAnd Onto Tactics. Special Issue On Business models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195–197.
- Catherine, D, Corolleur, F, & Coronini, R. (2002). « Les fondateurs des nouvelles entreprises de biotechnologies et leurs modèles d'entreprise. Une approche par les compétences et les ressources illustrée sur le cas français, ,. *Revue Internationale PME*, vol.15(n°2).
- Cavalcante Sergio, Kesting Peter , & Ulhøi John. (2011). « Business model dynamics and innovation:(re)establishing the missing linkages ». *Management Decision*, 49(8), PP.1327-1342.
- Cavusgil, S, & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Chalmers, A. (1987). Bhaskar, Cartwright and realism in physics. *Methodology and science*, 20, 77-96.
- Charitou, C.D, & Markides, Costas. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 55-63.
- Charreire, S, & Durieux, F. (1999). *Explorer et tester: Les deux voies pour la recherche*. In R.Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Chesbrough. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profitingji-om Technology*. Hrvard Business Press.

- Chesbrough, H, & R. S. Rosenbloom. (2000). The Role of the Business model in capturing value from Innovation : Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. *Harvard Business School*.
- Chesbrough, H. (2007). « Why Companies Should Have Open Business models ». *MIT Sloan Management Review*, 48, 2, PP.22-28.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. BOSTON: Harvard Business School Press.
- Cooper, J. (1998). "A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation". *Management Decision*, vol°36(n°8), pp.493-495.
- Corbel, p. (2009). " *Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique*". Paris: Gualino.
- Costa, Eric, Antonio Lucas Soares, & Jorge Pinho de Sousa. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36(4), 557-569.
- Covin J.G, & Miles M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship And The Pursuit Of Competitive Advantage. . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 47-63.
- Covin, J., & Slevin, D. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford Blackwell Publishers, pp. 309–327.
- Dahan, N. (2004). L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche. *Communication, 17èmes journées des IAE*. Lyon.
- Damanpour, F, & Gopalakrishnan, S. (2001). "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations ". *Journal of Management Studies*, vol°38(n°1), p.45-46.
- Damanpour, F. (1987). " The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors ". *Journal of Management*, vol°13(n°4), pp. 675-676.
- D'Amboise, G. (1993). Empirical research on SME's: The past ten years in Canada. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10(2), pp2-12.
- Darpy, D, & Volle, P. (2007). " *Comportements du consommateur, concepts et outils* ". Paris: Dunod.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins Publisher.
- DAVE.C, F. (2014). *Marketing digital* (éd. 5e édition). France: PERSON.
- Demil, B, Lecoq, X, & Warnier, V. (2004). « Le business model: l'oublié de la stratégie ? » . (pp. 1-4). Normandie. Vallée de Seine 2: Actes de la 13e conférence de l'AIMS.
- Desmarteau, R. H. , & Saives, A.-L. (2004). « Les TPE de biotechnologie sont-elles contre nature ? Découvrir leur identité au Québec (Canada) en explorant leur modèle d'affaires ». *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

- Dess, G.G, & Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational . *Academy of Management Journal*, pp. 467-488.
- DIOUANI Hela, GRAA Amel, & CHAHIDI Mohamed. (2018). Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes: Cas du MARKITOR et FCSCA. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 11(2).
- Doloreux, & David et Anthony Frigon . (2019). Understanding innovation in Canadian wine regions: an exploratory study . *British Food Journal*.
- Doz, Y. (1994). Le dilemne de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion*.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins Publisher.
- Drucker-Godard, Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). *Validité et fiabilité de la recherche*. InR. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Dubosson-Torbay, Osterwalder, A, & Pigneur,Y. (2002). E-BusinessModel Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), pp, 5-23.
- Durand, T. (1999). "Management de la technologie et de l'innovation". *Encyclopédie de la gestion et du manangement*, 2.
- Dyer,W.G, & Wilkins,A.L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management revieix*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. (1991). Better theories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *academy of management review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14.
- El Fadil, J, & St-Pierre, J. (2011). Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine: le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises. *Gestion 2000*, 28(1), 93-107.
- Enders Albrecht & al. (2006). « The relativity of disruption: E-banking as a sustaining innovation in the banking industry ». *Journal of Electronic Commerce Research*, 7, 2, PP. 67-77.
- Eshghi, A. (1992). Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting. *International Marketing Review*, 9(3), 40-61.
- ESPAGNON. (1999). *Le paiement d'une somme d'argent sur internet* (éd. 1er édition, JCP G ,).
- Faroque, R, & Takahashi, Y. (2012). Export assistance: the way back and forward («SpringerBriefs in business »). *Springer*.
- Fernez-Walch, S, & Romon, F. (2010). " *Management de innovation, de la stratégie aux projets* ". Paris: Vuibert.

- Fiskén, J., & Rutherford, J. (2002). "Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe". *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 8 (n°3), 191-199.
- Flavell, J. H. (1977). *Cognitive Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard, Antoine Blanc, Manuel Cartier, Sandra Charreire Petit, . . . Philippe Zarlowski . (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4). Paris: Dunod.
- François Scheid, R. V. (s.d.). *Le marketing digital : développer sa stratégie à l'ère numérique*. Paris: Eyrolles.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1–40.
- Fréry F., & Broustail J. (1993). "*Le management stratégique de l'innovation*". Paris: Dalloz.
- Gagnon, S. (2003). *E-business model Innovation and Capability Building*. United Nations University: WorldInstitute for Development Economics Research.
- Gavard-Perret, Gotteland, D, Haon, C, & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de Gestion*. Editions Pearson Education.
- Gérard, G., & Adam, J. (2011). The Business model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-84.
- Giget, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise : innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre des compétences*. . Paris: Dunod.
- Gilbert, C. (. (2003). The disruption opportunity. *MIT Sloan Management Review*, 44, pp.27.
- Ginsburg, L. (1996). e-Shop's Approach to Safe Net Shopping. *CommunicationsWeek* .
- Glaser, B, & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gourlay, A, & Seaton, J. (2004). Explaining the Decision to Export: Evidence from UK Firms. *Applied Economie Letters*, 11(3), 153-158.
- Govindarajan, V, & Gupta, A. K. (2001). Strategic innovation: A conceptual road map. *Business Horizons* , 44, 3.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des sciences sociales* (éd. 9). Paris: Dalloz.
- GUÉTIN Philippe. (2003). Rapport sur la Monétique et les Transactions électroniques Sécurisées en Basse Normandie. p 48.
- Gulati, R, & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21.
- Guy. (2008 , 02 28). Business modelet innovation.
- Hache, J. (2005). Les enjeux des biotechnologies. Paris: Ed. EMS .

- Hamel, John III, & J. F. Rayport . (1997). "The New Infomediaries". *The McKinsey Quarterly*(n°4), 54-71.
- Hall, W.K. (s.d.). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*.
- Hamdouch .A , E. (2000). Nature et dynamique des innovations dans les entreprises de services: une analyse à partir des innovations organisationnelles et commerciales dans les services de télécommunications mobiles en France. *Cahiers de la MSE*(2000).
- Hamel, G, & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), P.75.
- Hamel, G. (1996, Juillet-Août). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, PP.69-82.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 69-82.
- Hamel, G. (2000). Leading the revolution. *Harvard Business School Press*.
- Hart E.W, & Jacoby J. (1973). "Novelty, Recency and Scarcity as Predictors of Perceived Newness ". *Actes de l'American Psychological Association*, pp.270-271.
- Hax, A.C, & Majlouf, N.F. (1983). *Le planning stratégique après le BCG*. Interfaces.
- Hill, R. C, & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21, pp. 1057.
- Hoarau, C. (2003). « *Le repositionnement de l'industrie électronique et du multimédia comme support de services,nouvelles sources de création de valeur* ». DIGITIP.
- Hoopess, D. G, Hadsen, T. L, & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, Camp, S.M, & Sexton. (2001). Guest Editors Introduction To The Special Issue. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation. . *Strategic Management Journal*, 22, pp. 479-491.
- Huberman, M. A, & Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.
- Huberman, M., & Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De.Boeck.
- IMA, A., & LILA, A. (2009, 12 2). *ALIMENTATION*. Récupéré sur GOOGEL: HTTP://gggfgvgcom
- Imân.B , G. (2015). Innovation and imitation in mobile telecommunications in Algeria. *Revue algérienne de développement économique*(02).
- Ireland, R.D, Hitt, M.A, Camp, S.M, & Sexton, D. (2001). Integrating Entrepreneurship And Strategic Management Actions To Create Firm Wealth. *The Academy Of Management Executive*, 15, pp. 49-63.
- J.L, L. M. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. PUF.

- Jean Rédis. (2007). Le Business model: notion polymorphe ou concept gigogne ?, 5^{ème} congrès international de l'entrepreneuriat. *5 congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat*, (p. 4).
- JEANNE , D., & Christoph, R. (2000). Dictionnaire analytique de la distribution . 15.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johnson, M.W, Christensen, C.M, & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Jouison, E. , & Verstraete, T. (2008). Le Business model d'une création d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 181(1), pp. 175-197.
- Kalika, M. (1995). • *Kalika, M. (1995), Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance.* Economica.
- Kanellos, M. (1995). Beyond Words and Pictures. *Computer Reseller News*, SS19.
- Karima ZIDANE, A. E. (2017). Le marketing digital comme un nouvel outil de la communication multi canal à l'ère de web 2.0 : tendances et chiffres clés ». *Revue des études financières, de la comptabilité et administratives*, 87.
- Katsikeas, C, Piercy, N, & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- Katsikeas, C. S. (2018).
- Kim Chan , & Mauborgne Renée. (2005). « *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* ». Paris: Village Mondial.
- Kim Chan , & Mauborgne Renée. (2015). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson France.
- Kim, Chan , & R. Mauborgne. (1997, Janvier-Février). Value innovation : The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 102-112.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77, 83.
- Koksal, M. (2009). Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level. *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-232.
- kotar, p., & christan. (2009). *économie d'entreprise*. Londre: dilond.
- Kukalis, S., & SENF, G. (1994). Object Oriented Concepts Applied to Strategic Planning . *International Journal of Management*(11 (2)), 676.
- Kurek, T. (2000). *Les stratégies de rupture*. Paris: Les Echos .
- Kurek, T. (2000). Les stratégies de rupture. *Les échos, Dossier l'art de la stratégie n°5*.

- Kyläheiko, Kalevi, Ari Jantunen, & Kaisu Puumalainen. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5) , 508-520.
- Lachman. (1993). *"Le financement des stratégies de l'innovation"*. Paris: Economica.
- Larry, L.C, & Michael, J.O. (1978). " Organizational Innovation: A Model and Needed Research ". *Journal of Business Research*, vol°6(n°1), pp. 33-50.
- Laurence, L., & Schoettl. (2005). From buzzword to managerial tool : the role of business models in strategic innovation.
- Le Bars, A. (2001). " Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire ". *Thèse de Doctorat*. France: Université Pierre Mendès.
- Le Moigne, J. (1988). Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*(70).
- Le Moigne, J. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. PUF.
- Le Moigne, J. (1995). *Les épistémologies constructivistes " Que sais-je ? 2969"*. PUF.
- Le Nagard-Assayag E, & Manceau D. (2005). " *Marketing des nouveaux produits. De la création au lancement*". Paris : Dunod.
- Le Roy, F, & Yami, S. (2004). Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les pme: Une étude de cas. *Communication, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier.
- Lefebvre, E., & Lefebvre, L. (1993). competitive positioning and innovative efforts in SMEs. *Small Business Economics*, 5(4).
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. . Montréal/Paris: Guérin/Eska.
- Lehmann Ortega, L. (2006). L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes. paul de cezanne, aix en provence, Université de droit, d'economie et des sciences.
- Lehmann Ortega, L. (2006). L'innovation stratégique : caractérisation, typologie et accessibilité aux entreprises existantes. paul de cezanne, aix en provence, Université de droit, d'economie et des sciences.
- Lehmann, O., Leroy, F., Garette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013/2016). *Stratégor: toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Lehmann-Ortega Laurence , & Moingeon Bertrand. (2010). « Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique ». *Revue française de gestion*(n°203), PP. 57-70.
- Leifer, R, O'connor, & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15, pp.102.

- Leifer, R, O'connor, & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15, 102.
- Leitner, K.H, & Güldenbergl. S. (2009). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs . *Small Business Economics*, pp. 59-75.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Lepak D.P, Smith, K.G., & Taylor, M.S. (2007). Value Creation And ValueCapture: A Multilevel Perspective. *Academy Of Management Review*, 32(1), pp. 180–194.
- Lhady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*. Bruxelles: Boeck.
- Linder, J, & S. Cantrell . (2000). Changing Business models : Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Loss Leandro , & Crave Servane. (2011). « Agile Business models: an approach to support collaborative networks ». *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(5-6), PP.571-580.
- Loilier.T , & Tellier.A. (1999). « *Gestion de l'innovation, management et société* ». édition Economica.
- Lyons, D. (1996). Internet Intrigue. *InfoWorld*(n° 1).
- Magretta, J. (2002). « Why Business models Matter ». *Harvard Business Review* , 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). « Business models for Internet-based e-Commerce : An anatomy », . *California Management Review*, 55-69.
- Mair, J, & Schoen, O. (2007). Social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An exploratory study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), pp. 54-68.
- Maître, B, & G. Aladjidi. (1999). *Les Business models de la Nouvelle Economie*. Paris: Dunod.
- MALKA, P. P. (2014). *Les réseaux sociaux et le vin*. FERET.
- Mangematin, V. (2001). “PME de biotechnologies : plusieurs Business models en concurrence”,. INRA.
- Markides, C. (2006). « Disruptive Innovation: In Need of Better Theory ». *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), PP.19–25.
- Markides, C. (2012). « How Disruptive Will Innovations From Emerging Markets Be? ». *MIT Sloan Management Review*, (54, 1), PP. 23-25.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, Vol. 38(N°3), PP.9-23.
- Marmuse, C. (1997). *Performance*. Economica .
- Mulgan.G, R. Murray, & J. Caulier-Gric. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA.
- Marshall, C, & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research* (éd. 2). London and New Delhi: Thousand Oaks.

- McQuillan, J. (1996). The Internet Gold Rush. *Business Communications Review*(n°10).
- Métais, E. (2002). Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie: Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue Française de Gestion*, 28(138).
- Mezias, S.J. , & Glynn, M.A. (1993). " The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution ". *Strategic Management Journal*, vol°14(n°2), pp.77-101.
- Mitchell Donald W, & Bruckner Coles Carol. (2004). « Business model innovation breakthrough moves ». *Journal of Business Strategy*, 25, 1, pp.16-26.
- Mohr, L. (1969). "Determinants of Innovation in Organizations". *The American Political Review*,, vol°63, p. 111-126.
- Moingeon Bertrand , & Lehmann-Ortega Laurence. (2010). « Creation and Implementation of a New Business model: a Disarming Case Study », *M@n@gement*, (13, 4), 266-297. *M@n@gement*, 13(4), PP.266-297.
- Morris, M. , Schindehutte, M. , & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6).
- Morton, J. (1969). « *Le nouveau produit* ». Paris: Dunod.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Nazar, M.S, & Hassan M.N.S. (2009). Firm-Level Determinants of Export Performance. *International Business & Economics Research Journal*, 8(2), 105-112.
- Norman, R. , & Ramirez, R. (2000). *Constellations de valeur*, . Paris: Village Mondial.
- Normann, R, & Ramirez. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, pp. 65.
- O’Cass, A, & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571–581.
- OCDE/Eurostat. (2019). Manuel d'Oslo 2018: Les lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation. *Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*, 4 édition, P.47. Paris: OCDE.
- OMAR, X., MOHAMED, A., & MOUSSA, G. (2022). LLLPT. *LISENCE*.
- Osterwalder, A, & Pigneur. Y. (2002). An e-Business model ontology for modeling e-Business. *15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality:Constructing the e-Economy*.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology : A proposition in a design science approach, Thèse présentée à l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de Lausanne. l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de Lausanne.

- Pedersen, C. R, & Dalum, B. (2004). Incremental versus radical change: The case of the digital north Denmark program. *the International Schumpeter Society Conference*.
- Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business and Management*, pp. 48-67.
- Perrin, J. (2001). " Innovation et analyse fonctionnelle ". *Congrès AFAV*. Paris.
- Peterovic, O, & ., C. Kittl. (2001). : « Developing Business models for eBusiness ». Vienne: International Conference on Electronic Commerce.
- Pin, R., Métais, E., & Dumoulin, R. (2003). Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : Le cas valéo. . Carthage: XIIème conférence de l'AIMS.
- Poncier, A. (2011). *Les réseaux sociaux d'entreprise : 101 questions*. DIATEINO.
- Porter, M. (1996, Novembre-Décembre). What is strategy ? *Harvard Business Review*, PP.61-78.
- Porter, M. (2001). Strategy And The Internet. *Havard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Priem, R. L, & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view" a useful perspective for strategic management research? . *Academy of Management Review* , 22.
- Quinn, R.E, & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, pp. 363-377.
- Rappa, M. (1999). "Managing the Digital Enterprise–Theme 5 : Business models on the Web". 1-7.
- Rappaport, A. (1986 1998). *Creating Shareholder Value* (éd. 1 & 2). The Free Press.
- Ray, G, Barney, J. B, & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), P.23-37.
- Robertson, T. (1971). "*Innovatrice behavior and communication* ". New York: Rinehart and Winston.
- Rogers, E. (1962). "*Diffusion of innovation* ". New York: The free press.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. Nex York: Free Press.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rogers, E.M, & Shoemaker, F.F. (1971). "*Communication of Innovation* ". New York: Free Press.
- Ross, C. A. (1989). Exporters and Non-exporters of Manufactured Products: The Case of Jamaica. *Journal of Global Marketing*, 3(2), 77-103.
- Roure, L. (2000). « Les caractéristiques des champions : Déterminants et incidence sur le succes des innovations ». *Recherche et applications en Marketing*, 15(2), p 3-5.

- Rowe L. A, & Boise W. B. (1974). " Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts ". *Public Administration Review*.
- Roy, P. (2005). Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché. *Revue Française de Gestion, 31(155)*, 97-116.
- Saïas, M, & Métails, E. (2001). Stratégie d'entreprise : Évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie. 4(1)*, PP.183-213.
- Sanchez, P. , & Ricart, J.E. (2010). Business model Innovation And Sources Of Value Creation In Low-Income Markets. *European Management Review, 7(3)*, pp. 138-154.
- Santi, V, & Nguyen, M. (2012). *Le Business model du low cost :comprendre, appliquer, contrecarrer*. Edition Eyrolles.
- Saridakis, Bochra Idris, & Jared M. Hansen . (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research, 96*, 250-263.
- Sarkar, M., Butler, B., & Steinfield , C. (1995). Intermediaries and Cybermediaries :A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. *Journal of Computer-Mediated Communication, 1 (3)*.
- Saul, B., Lynn, K.-T., Anthony , & Srivathsa Rohini. (2012). « How cloud computing enables process and business model innovation ». *Strategy & Leadership, 40, 4*, 27-35.
- Schilling, M, & Therin, F. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*. Paris: Maxima.
- Schlegelmilch, B. B, Diamantopoulos, A, & Kreuz. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing .*
- Schrage, M. (1994). Watch Out, CompuServe. *Across the Board(n°47)*.
- SCHUMPETER, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz.
- Schumpeter, J. A. (1935). " *Théorie de l'évolution économique* ". Paris, Dalloz.
- Seddon, P.B, Lewis, G.P, Freeman, P, & et Shanks. (2004). The Case For Viewing Business models As Abstractions Of Strategy. *Communications Of The Association For Information Systems, vol 13(25)*, 429.
- Séville, M, & Perret, V. (1999). . *Fondements épistémologiques de la recherche*. In R. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Shafer, S.M, Smith H.J, & Linder, J.C. (2005). The Power Of Business models. *Business Horizons, 48(3)*, 199-200.
- Shapiro, C. a. (1998, November-December). "Versioning: The Smart Way to Sell Information". *Harvard Business Review*, 106-114.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing, 6(3)*, 59–81.

- Skarzynski Peter , & Rufat-Latre Jorge. (2011). « Lessons to jumpstart disruptive innovation ». *Strategy & Leadership*, 39, 1, 5-10.
- Slywotzky, A, & Morrison, D. (1997). *The profit zone*. Times Business.
- Slywotzky, A. (1998). Value Migration, . Traduction française « La migration de la valeur : le nouveau défi du management ». *Harvard Business School Press*.
- Sousa, C, & Martinez-López, F., & Coelho. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343– 374.
- Spriggs, M. (1994). A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, pp.327-343.
- Stähler, P. (2001). “Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen”. *MCM, St.Gallen* .
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.
- Strategor*. (1997).
- Strategor*. (2005). *Politique générale d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Strebel, P. (1995). "Creating industry breakpoints : Changing the rules of the game". *Long Range Planning*, Vol. 28(N°2), PP.11-20.
- Tapscott, D, & Ticoll et al. (2000). Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs. *Harvard Business School Press*.
- Teece, D. (2010). Business models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(3), 172–194.
- Thompson, R.L, Higgins, C.A , & Howell, J.M. (1991). " Personal computing: Towards a conceptual model of utilization". *MIS Quarterly*, vol°15(n°1), p. 126.
- Tikkanen, H., Lamberg, J., Parvinen, P., & Kall. (2005). Managerial Cognition, Action And The Business modelOf The Firm. *Management Decision*, 43(6), 7.
- Timmers. (1998). « Business models for electronic markets ». *Electronic Markets*, 2-8.
- TOOKEY, D. A. (1964, March). Factors Associated with Success in Exporting. *The journal of management studies*, 48-66.
- Urabe, K. (1988). " *Innovation and management: international comparisons* ". Berlin; New York: Gruyter.
- Van de Ven Andrew H, & Drazin Robert. (1985). "The concept of fit in contingency theory ". *Administrative science quarterly*, 30, PP.514-539.

- Venkatraman, N, & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11 (4), 801-814.
- Verstraete , T., & Jouison, E. (2007). Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise . *Conférence de l'AIMS*. Montréal: UQAM.
- Verstraete, T. (2000). *Histoire d'entreprendre les réalités de l'entrepreneuriat*. EMS.
- Vizard, M. (1993). IBUSINESS MODEL Strategy Looks to Custom Apps. *Computerworld*(n° 7).
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris: Economica, Série Gestion.
- Warnier, V, Lecocq, X, & Demil, B. (s.d.). Le business model: L'oublié de la stratégie? *Communication, XIIIème conférence de l'AIMS* (p. 2004). Normandie Vallée de Seine. : AIMS.
- Weill, P, & M. R. Vitale. (2001). Place to space : Migrating to eBusiness models. *Harvard Business School Press*.
- Williams, J. E. M, & Chaston, I. (2004). Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour . *International Small Business Journal* , 463–486.
- Williamson, O.E. (1994). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, a division of Macmillan, Inc., Traduit en français(1994). Paris: Les institutions de l'économie. Inter Edition.
- Yan, Y., Wang, Q., Zhu, H., & Wu, G. (2012). What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success Under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 166–179.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research, design and methods (2nd ed)*. Newbury Park: Sage Publications.
- Zou, S, & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–357.
- Zott C, Amit R, & Massa L. (2011). The Business model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1021.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model Design And The Performance Of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), pp. 181–199.
- ZOU, S, FANG, E, & ZHAO, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance : An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4).

Table des matières

Dédicace.....	3
Remerciements.....	4
Liste des figures.....	5
Liste des tableaux.....	6
Liste des annexes.....	8
Sommaire.....	9
Introduction générale.....	12
.....	20
Chapitre 1 : Fondements théoriques du business model.....	20
Chapitre 1 : Business model dans la littérature.....	21
Introduction du chapitre 1.....	21
Section 1 : Les origines du business model.....	22
1. L'émergence du concept de Business model.....	22
2. Les facteurs à l'origine du concept de Business model.....	23
2.1 Les facteurs technologiques.....	23
2.2 Les facteurs économiques.....	23
2.3 Les facteurs réglementaires.....	24
3. L'émergence du concept de Business model.....	24
3.1. L'apparition de nouveaux métiers.....	24
3.2. L'apparition de nouveaux modèles de revenus.....	24
3.3. Les complexifications des relations inter-firmes.....	25
4. Les visions du Business model dans la littérature.....	25
4.1 Le Business model dans les TIC.....	26
4.2 Les business model dans les sciences de la vie.....	28
Section 2 : le Business model selon les approches génériques.....	30
1. Business model selon L'approche Stratégique.....	30
1.1. La différence entre Business model et stratégie.....	30
1.2. Les définitions du Business model selon l'approche stratégique.....	34
2. Les définitions du Business model selon l'approche de l'e-Business model.....	36
3. Les définitions du Business model selon l'approche entrepreneuriale.....	39
4. Création et capture de valeur.....	41

4.1.	Analyse de la création et capture de valeur	42
4.2.	Les composantes de valeur d'un business model	43
4.2.1.	La proposition de valeur	44
4.2.2.	L'architecture de valeur.....	44
4.2.3.	L'équation de profit.....	44
Section 3 : Positionnement de la recherche		45
1.	Résumé des recherches sur le Business model selon les différentes approches	45
2.	Manque d'évaluation pour le Business model.....	48
3.	L'enjeu majeur de la recherche.....	48
4.	Les constats sur l'approche stratégique, entrepreneuriale et l'e-Business model	48
5.	Conceptualisation du modèle de recherche	49
Conclusion du chapitre 1		51
Chapitre 02 : Le cadre théorique de l'innovation		53
Introduction du chapitre 2		54
Section 1 : L'innovation : définition, typologies et enjeux.....		54
1.	Les définitions de l'innovation.....	55
1.1.	La distinction entre « innovation, invention, nouveau produit »	56
1.2.	La distinction entre innovation comme résultat et processus	57
2.	Les typologies de l'innovation	58
2.1.	La typologie suivant l'objet.....	59
2.1.1.	L'innovation produit / procédés	59
2.1.2.	L'innovation commerciale.....	61
2.2.	La typologie suivant le degré de la nouveauté	61
2.2.1.	Les innovations incrémentales & radicales	62
2.3.	La typologie suivant la nature	62
2.3.1.	Les innovations technologiques et administratives	62
2.4.	Autres types d'innovation.....	63
2.4.1.	Innovation sociale.....	63
3.	Les enjeux de l'innovation	64
3.1.	Les enjeux économiques.....	64
3.2.	Les enjeux sociaux	65
Section 2 : l'innovation du Business model.....		65
1.	Le lien entre l'innovation du Business model et performance	66

2.	Définition de l'innovation de Business model.....	67
2.1	L'ampleur	67
2.2	L'intensité.....	68
2.3	L'origine de la création de valeur.....	70
2.4	L'espace concurrentiel.....	71
3.	L'innovation stratégique une forme d'innovation de Business model	73
Section 3 : Caractérisation de L'innovation stratégique		77
1.	L'innovation stratégique n'est pas une stratégie de différenciation	77
2.	Une innovation stratégique n'est pas une stratégie de niche	78
3.	Une innovation stratégique ne doit pas forcément devenir le Business model dominant ..	78
4.	Vers une nouvelle unité et de nouveaux outils d'analyse stratégique	79
4.1	La nécessité d'une nouvelle unité d'analyse	79
4.2	De nouveaux outils d'analyse stratégique	80
4.2.1	Le modèle Porterien	80
4.2.2	La ressource Based View	81
5	La définition de l'innovation stratégique à travers le concept de Business model.....	81
5.1	Une nouvelle unité d'analyse	81
5.2	Un nouvel outil d'analyse.....	82
5.2.1	L'approche externe	82
5.2.2	L'approche interne.....	83
Conclusion du chapitre 02.....		85
Chapitre 03 : L'innovation de business model		86
Introduction du chapitre 3		87
Section 1 : Les sources de l'innovation stratégique.....		87
1.	Description du modèle.....	88
2.	Critiques du modèle présenté par Strategor.....	89
3.	Les sources de l'innovation stratégiques au niveau de la proposition de valeur	91
4.	Les sources de l'innovation stratégiques au niveau de l'architecture de valeur	92
5.	La typologie de l'innovation stratégique selon le degré de l'intensité	93
Section 2 : La performance à l'exportation.....		94
1.	Définition de la performance à l'export	95
2.	Les théories de la performance à l'export	95
3.	Les dimensions de la performance à l'export.....	95

4.	Les mesures de la performance à l'export.....	96
5.	Les déterminants internes de mesures de la performance à l'export	98
5.1.	Les caractéristiques managerielles	98
5.2.	Les capacités de l'entreprise.....	99
5.2.1.	Les capacités humaines	99
5.2.2.	Les capacités financières	99
5.2.3.	Les capacités de production.....	99
5.2.4.	les capacités d'innovation.....	100
5.3.	La stratégie marketing	100
6.	Déterminants externes de la performance à l'export	100
6.1.	Déterminants externes à l'exportation liés au marché national	101
6.1.1.	La saturation du marché national.....	101
6.1.2.	Les services d'accompagnement liés à l'exportation	101
6.1.3.	Les collaborations nationales et internationales	101
6.2.	déterminants externes à l'exportation liés au marché international.....	102
6.2.1.	règlementations gouvernementales.....	102
6.2.2.	conditions économique-financières	102
6.2.3.	distance psychologique et culturelle.....	102
6.2.4.	faible compétition dans les marchés étrangers	103
Section 3 : Synthèse		104
1.	Littérature sur les entreprises existantes.....	104
2.	Le lien entre le Business model et la performance	105
3.	Le lien entre le Business model et l'innovation stratégique	106
4.	Le lien entre l'innovation de Business model et performance	107
5.	Construction de modèle de recherche.....	108
5.1	La formulation des hypothèses de recherche.....	108
5.2	Le Business model, stratégie et performance	108
6.	Le modèle conceptuel.....	109
Conclusion du chapitre 03.....		110
Chapitre 04 : La méthodologie de la recherche.....		111
Introduction du chapitre 04		112
Section 1 : Posture épistémologique et la méthodologie de recherche.....		112
1.	La posture épistémologique.....	112

2. Une recherche de nature exploratoire.....	114
3. Une recherche qualitative	114
4. Le mode de raisonnement retenu.....	115
5. La méthode de cas multiple.....	116
Section 2 : Le design général de la recherche	116
1. L'étape d'identification des cas.....	118
2. La sélection des cas	118
3. La taille de l'échantillon.....	120
4. L'approfondissement.....	120
4.1. Les limites des entretiens.....	121
4.2. Le guide d'entretien.....	121
4.3. La conduite des entretiens	122
Section 3 : Protocole de Collecte, traitement et analyse de données	123
1. Protocole de collecte des données	123
2. Traitement & analyse des données	123
2.1. Le principe de l'analyse de contenu thématique	124
2.2. Présentation des grilles d'analyses	124
3. L'analyse inter-cas	125
3.1. La triangulation	125
3.2. La qualification des cas	125
3.2.1. L'analyse de la nouveauté du business model.....	125
3.2.2. L'identification des sources.....	126
3.2.3. L'évaluation du degré de modification.....	126
• Evaluation de la modification de la proposition de valeur pour le client	126
• Evaluation de la modification de l'architecture de valeur	126
3.2.4. L'analyse de l'équation de profit.....	127
4. La mesure de la performance subjective et objective à l'export	128
Conclusion du chapitre 04.....	128
.....	130
Chapitre 05 : Etude de cas : analyse et discussion	130
Introduction du chapitre 05	131
Section 1 : Présentation et analyse des cas	131
Présentation du cas ADWAN.....	131

1. Genèse et développement du projet.....	131
2. Identifications des sources.....	133
3. Evaluation de la proposition de valeur	133
4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur	135
5. Evaluation de l'équation de profit	137
6. La performance à l'export	138
Conclusion.....	139
Présentation du groupe GISB « Groupe Industriel Sidi Bendehiba »	141
1 La Câblerie Algérienne.....	141
1.1 Genèse et développement du projet.....	141
1.1.1 Les innovations réalisées par l'entreprise.....	141
1.1.2 Processus d'innovation de l'entreprise	142
2 Identifications des sources.....	142
3. Evaluation de la proposition de valeur	143
4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur	145
5. Evaluation de l'équation de profit	146
6. La performance à l'export	147
Conclusion.....	148
Présentation de la Kast « Maghreb lampe ».....	148
1. Genèse et développement du projet.....	148
1.1. Les innovations réalisées par l'entreprise.....	149
1.2. Processus d'innovation de l'entreprise	149
2. Identifications des sources.....	149
3. Evaluation de la proposition de valeur	150
4. Evaluation de la modification de l'architecture de valeur	151
4.1. Le processus de production de l'entreprise avant et après l'innovation	152
5. Evaluation de l'équation de profit	153
6. La performance à l'export	154
Conclusion.....	155
Section 2 : Discussion des résultats	157
1. Synthèse des sources de la proposition de valeur pour les cas retenus	157
2. Synthèse des sources de l'architecture de valeur pour les cas retenus	157
3. Synthèse de modification de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur	158

5. La situation des entreprises à l'export après le projet d'innovation	160
6. La matrice intra-cas de la société ADWAN (extrait)	161
7. La matrice intra-cas de la Câblerie Algérienne (extrait)	163
8. La matrice intra-cas de la Kast (extrait)	166
Conclusion du chapitre 05.....	168
Conclusion générale	170
.....	170
1. Synthèse des réponses aux questions de recherche	171
2. Les contributions de la recherche	172
2.1. Les contributions théoriques.....	173
2.2. Les contributions méthodologiques.....	173
2.3. Les contributions pratiques.....	173
3. Les limites de la recherche	174
3.1. La validité de la recherche.....	174
3.1.1. Les limites d'ordre général liées aux recherches qualitatives.....	174
3.1.2. Les limites liées à notre recherche.....	175
3.2. La fiabilité de la recherche	176
4. Les perspectives de la recherche	176
Bibliographie	178
Table des matières	193
Annexe 1	200
Résumé.....	203

Annexe 1

Guide d'entretien

Je mène une recherche sur la performance des entreprises, et en particulier, sur l'innovation du Business model, dans le cadre de la préparation d'un Doctorat. Je cherche à illustrer des développements théoriques par des exemples d'entreprise. Ils m'ont suggéré de vous rencontrer car le Business model de votre entreprise pourrait me permettre d'étayer de manière concrète ma recherche.

Thème 1 : Description de l'activité de l'entreprise

- Quelles sont les activités de votre entreprise ?

Thème 2 : Contexte de l'entreprise avant l'innovation stratégique

- Quel était le contexte dans lequel se trouvait l'entreprise avant ce projet ?
 - Phase de croissance
 - Situation financière
 - Arrivée de nouveaux dirigeants
 - Contexte concurrentiel

Thème 3 : Phase de génération d'idées

- Comment est née l'idée de ce projet ?
 - Processus de naissance de l'idée : processus organisé «groupe de projet »/ idée apportée par un tiers ...
 - Source d'idée : client, marché, benchmark ...
- Pouvez-vous me décrire le projet initial « idée » ?
- Avez-vous intégré le client ou autres acteurs dans le processus de naissance de l'idée ?
- Avez-vous rencontré des problèmes au moment de validation d'idée ?
- D'après vous quels sont les facteurs qui ont contribué à la réussite de cette étape ?

Thème 4 : Phase de lancement du projet

- Comment le projet a-t-il été communiqué à la direction ?
- Quel était la réaction du décideur ? Accord ou refus et pour quelle raison ?
- Avez-vous testé le projet ? Et par quel moyen ?
- Dans quelles conditions le projet a été lancé ?
- Avez-vous rencontré des problèmes à ce stade ?
- Le projet a-t-il été amélioré par la suite ?

Thème 5 : Modification de la proposition de valeur pour le client

- Quel était la réaction du client ? l'évolution des ventes ?
- Est-ce que certains l'ont-ils testé avant les autres ?
- Comment cette offre se comparait-elle à la précédente ?
 - modification de l'offre par rapport à l'ancienne ou par rapport aux offres des concurrents ?
- Comment cette offre se comparait-elle à des substituts ?
- comment évaluez-vous le caractère unique du produit ? sa qualité ? son rapport qualité/prix ? sa nouveauté ? (évaluation sur échelle de 0 à 5)
- comment évaluez-vous le prix, promotion et la distribution à l'export (échelle de 0 à 5)
 - services associés ? meilleur prix de vente ? vente à crédit ? publicité à l'étranger ? délai de livraison ? réseau de partenaires à l'étranger ? réseau de distribution à l'étranger ?

Thème 6 : Modification de l'architecture de valeur

- Quelles ont été les conséquences du projet sur l'organisation de votre entreprise ?
 - la chaîne de valeur interne- la chaîne de valeur externe
 - Réorganisation, recrutement, nouvelles activités, ...
- Ce projet a-t-il nécessité des investissements spécifiques ? financier, humain...
- Sur une échelle allant de 0 « à la marge » jusqu'à 5 « profondément » comment évaluez-vous l'efficacité des activités de R&D ?

Thème 7 : Equation de profit

- Quelle est l'origine du profit du business model ?
 - Evolution du chiffre d'affaires
 - Evolution de la structure de coûts

Thème 8 : Réaction des concurrents

- Comment vos concurrents ont-ils réagi ? Ignorance ou imitation, délai de réaction ?

Thème 8 : Situation actuelle de l'entreprise

- Quelles ont été les conséquences du projet sur votre entreprise ?
 - la situation financière, Croissance du CA à l'export
 - l'évolution des ventes à l'export
 - part de marché à l'export
 - l'évolution de de nombre de pays-marché d'exportation

Thème 9 : Performance subjective à l'export

- perception des dirigeants de ses succès à l'export
- la performance des dirigeants à l'export
- les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints ou dépassés
- l'entreprise s'est-elle mieux comportée que ses concurrents
- sur une échelle allant de 0 à 5 (0 « très faible » ; 5 « très fort ») évaluez-vous les objectifs à l'export suivants :
 - la croissance du CA à l'export
 - l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise
 - le développement de nouvelles compétences et/ou de nouvelles technologies
 - l'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger
 - l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise
 - la réduction des risques d'exploitation
 - une meilleure organisation de la production
 - nouveaux pays-marchés
- sur une échelle allant de 0 à 5 (0 « très faible » ; 5 « très fort ») évaluez-vous vos connaissances en matière de marchés et procédures d'exportation :
 - la situation économique et politique des pays-marchés ou ciblés
 - les coutumes d'affaires dans les pays étrangers
 - l'évolution des pays-marchés ou ciblés
 - l'intensité concurrentielle
 - les droits, les réglementations et les normes en vigueur
 - les réseaux de distribution

Résumé

Aujourd'hui, l'innovation de business model est considérée comme enjeu majeur pour les entreprises en général et les entreprises exportatrices en particulier, elle contribue à la création de nouvelles valeurs pour le client et la capture de valeur pour l'entreprise afin de développer un avantage concurrentiel et réaliser des performances à l'international. Pour ce faire l'entreprise s'appuie sur le renouvellement de son business model, à travers la modification de la proposition de valeur et (ou) l'architecture de valeur de manière totale ou partielle. Nous cherchons à travers ce travail d'analyser le business model des trois entreprises exportatrices retenues et d'identifier les sources d'innovation susceptibles de développer des performances à l'international. Ainsi de démystifier la notion de l'innovation stratégique pour les responsables d'entreprises.

Mots clés : innovation stratégique, renouvellement de business model, business model, performance à l'exportation, création de valeur, capture de valeur.

Abstract

Today, business model innovation is seen as a major challenge for companies in general, and exporting companies in particular. It contributes to the creation of new values for the customer and the capture of value for the company, in order to develop a competitive advantage and achieve international performance. To achieve this, the company relies on the renewal of its business model, through the modification of its value proposition and/or value architecture, in whole or in part. Our aim in this study is to analyze the business models of three selected exporting companies, and to identify the sources of innovation likely to boost their international performance. In this way, we aim to demystify the notion of strategic innovation for company managers.

Keywords: strategic innovation, business model renewal, business model, export performance, value creation, value capture.

ملخص

يعتبر ابتكار نموذج الأعمال اليوم تحديًا كبيرًا للشركات بشكل عام وشركات التصدير بشكل خاص، فهو يساهم في خلق قيم جديدة للعميل واكتساب القيمة للشركة من أجل تطوير ميزة تنافسية وتحقيق الأداء الدولي. للقيام بذلك، تعتمد الشركة على تجديد نموذج أعمالها، من خلال تعديل عرض القيمة و (أو) بنية القيمة بطريقة كلية أو جزئية. نسعى من خلال هذا العمل إلى تحليل نموذج عمل الشركات المصدرة المختارة وتحديد مصادر الابتكار التي من شأنها تطوير الأداء الدولي. وبالتالي لإزالة الغموض عن فكرة الابتكار الاستراتيجي لقادة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الاستراتيجي، تجديد نموذج العمل، نموذج العمل، أداء التصدير، خلق القيمة، التقاط القيمة.

