

LE MARKETING D'INNOVATION DE SERVICES AU ROYAUME DU MAROC

MARKETING OF SERVICES INNOVATION IN THE KINGDOM OF MOROCCO

EL FARHAOUI Khalid

Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

EJBARI Zouhair

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Date de soumission : 03/05/2024

Date d'acceptation : 21/07/2024

Pour citer cet article :

EL FARHAOUI K. & EJBARI Z. (2024) «LE MARKETING D'INNOVATION DE SERVICES AU ROYAUME DU MAROC», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 373 - 396

RESUME

Dans le scénario verrouillé de la crise du coronavirus qui a touché la plupart des économies mondiales et a obligé les populations à se confiner chez elles par précaution de contamination ou de propagation davantage du virus, et sur un marché ouvert, agressif et saturé d'offres similaires concurrentes, les fournisseurs de service de télécommunications se retrouvent dans une situation où les habitudes de visionnage des utilisateurs se voient augmentées au détriment de l'excès de temps libre créé sans précédent.

Pour plusieurs, le facteur numérique rime avec coût et risques organisationnels. S'il nécessite des investissements et expertise considérables, il offre toutefois de vraies opportunités, mais aussi des enseignements majeurs relevés durant cette crise sanitaire.

This paper seeks to highlight the marketing strategy adopted by telecommunications service providers in order to succeed in their package offers qualified as innovative on the online entertainment market, through a synthesis of selected literature reviews, in a first location, then a case study of the operator "Orange Maroc".

MOTS CLES : Digitalisation ; Innovation ; Marketing de services ; Télécommunication ; Services.

ABSTRACT

In the locked scenario of the coronavirus crisis which has affected most world economies and forced populations to confine themselves to their homes as a precaution against contamination or further spread of the virus, and in an open and aggressive market saturated with offers similar competitors, telecommunications service providers find themselves in a situation where users' viewing habits are increased at the expense of the excess free time created without precedent.

For many, the digital factor rhymes with cost and organizational risks. Although it requires considerable investment and expertise, it nevertheless offers real opportunities, but also major lessons learned during this health crisis.

This paper seeks to highlight the marketing strategy adopted by telecommunications service providers in order to succeed in their package offers qualified as innovative on the online entertainment market, through a synthesis of literature reviews, firstly, then a case study of the operator « Orange Maroc ».

KEY WORDS : Digitalization; Innovation; Service Marketing; Telecommunication; Services.

INTRODUCTION

Durant la dernière décennie, la consommation des productions audiovisuelles s'est vue augmentée. C'est le cas du TV Replay, vidéo à la demande (VOD), streaming, téléchargement, cinéma, télédiffusion, achat de DVD/Blu-ray, et autres supports. Avec la présence de la bande passante au sein des foyers, la consommation des individus pour l'audiovisuel est devenue dématérialisée, au profit des services offerts en ligne, à travers les diverses plateformes de streaming disponibles soit en mode gratuit ou payant, sans toutefois citer celles illégales, et qui imputent à l'industrie du cinéma d'énormes pertes.

C'est dans ce contexte, marqué par une culture dominante de service personnalisé avec le tout compris et illimité, sans file d'attente et sans engagement irrévocable, simple et rapide en utilisation, que notre réflexion nous porte à se demander sur ce qui suit :

Pourquoi certains produits, qui semblent d'ailleurs ingénieux, innovants et évolués, ne répondent pas efficacement aux besoins et attentes de plusieurs consommateurs ? et qu'est-ce qui rend le cycle de vie de plusieurs produits offerts par les fournisseurs de service de télécommunication si court, nonobstant la disponibilité des moyens techniques et financières favorables, au milieu d'une demande croissante de consommation ?

Construire une stratégie compétitive promotionnelle n'est pas possible sans la disposition des derniers développements innovants, susceptibles de conduire à la création de nouveaux produits, au développement de nouveaux marchés et à l'afflux d'investissements.

C'est ainsi que le marketing innovant est perçu aujourd'hui comme étant l'activité la plus importante au sein de toute entreprise. En améliorant le produit et en recherchant de nouveaux mouvements marketing, l'entreprise peut augmenter sa part de marché et augmenter sa marge de revenu. Toute interprétation erronée des besoins des consommateurs ou présentation de produit non adapté aux attentes ne fera qu'amputer aux entreprises des quoteparts annuelles du marché.

Les innovations sont un besoin urgent pour les entreprises dans un marché qui change, si rapidement que souvent, le rapport de force qui ne peut être prédit que pour une très courte durée. Cependant, la décision de rester immobile dans sa zone de sécurité est non seulement déraisonnable, mais également non rentable, d'où l'obligation de s'adapter à l'environnement commercial, toujours en évolution rapide, et en créer de nouveaux.

Aujourd'hui, le sujet du marketing innovant est particulièrement pertinent, du fait que de nombreuses innovations et nouvelles solutions apparaissent constamment sur le marché et que les entreprises doivent, par conséquent, chercher à s'éloigner de la foule des concurrents et des

éventuels impacts du marché qui peuvent les sanctionner en raison du caractère de leurs offres de produits.

Sur le plan commercial, afin d'assurer ce défi, les entreprises doivent créer des produits capables d'attirer particulièrement l'attention des consommateurs, malgré l'existence de nombreux produits similaires. Cette situation est perçue différemment par les PME qui ne peuvent pas rivaliser avec les grandes entreprises en termes de ressources, recherches et développement.

Ainsi, dans un contexte d'interprétation du concept de marketing innovant de différentes manières par les organisations, et dont les tendances du marché moderne et les perspectives d'une économie innovante déterminent la nécessité de créer des outils de marketing spéciaux, qu'intervient l'objet du présent article, par lequel on a choisi de mettre à l'évidence le principe du marketing d'innovation, pour illustrer l'importance d'utilisation de ses mécanismes, particulièrement pour les fournisseurs de service de télécommunication, que ça soit sur le plan technologique que sur celui procédural. Ce volet théorique sera consolidé à travers la présentation et l'examen de l'offre de la vidéo à la demande (VOD) présentée par l'opérateur Orange sur le marché marocain

Notre présente recherche essaye d'approcher les différentes facettes de la relation entre le consumérisme et le marketing à travers quatre axes principaux.

Coté méthodologique, il sera procédé initialement par l'identification de la problématique principale de recherche, afin de cerner nos besoins en termes des objectifs et des informations à collecter. Puis, on passera à la mise en œuvre de notre étude par le traitement de la documentation rassemblée et l'analyse les données collectées, pour en arriver en fin à la phase des conclusions retenues et propositions stratégiques ainsi que les axes d'amélioration.

A cet effet, après avoir démêlé dans un premier axe les fondements philosophiques phares relatifs à l'innovation et le marketing des services, et ayant diagnostiqué dans un deuxième axe la vision stratégique du secteur de télécommunication au Maroc et son adoption par le tissu économique, le troisième axe se concentrera sur la présentation du service de la vidéo à la demande comme étant un service phare ayant atteint son pic d'intérêt et d'usage lors de la période du coronavirus. Sur ce, on arrivera au quatrième axe qui sera consacré à l'étude de cas de l'offre de l'opérateur ORANGE MAROC, et qui portera sur l'observation et l'étude de la satisfaction des utilisateurs et à l'apport du marketing d'innovation à une relation d'échange à forte valeur ajoutée.

Le choix de cette entreprise pour notre présent article, afin de témoigner de ce qui est avancé sur la première partie, ne relève pas du hasard, mais plutôt grâce à sa forte présence et croissance sur le marché de télécommunication, au niveau national et continental, ce qui lui confère par excellence le poste du deuxième opérateur au Maroc.

1. REVUE DE LA LITTERATURE SUR L'INNOVATION ET LE MARKETING DE SERVICES

L'économie des services de nos jours connaît des changements structurels. La numérisation de l'économie couvre tous les domaines. Les nouvelles approches d'interaction avec le public cible reposent sur l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication et nécessitent par conséquent un certain niveau de préparation préalable aux innovations.

Ainsi, pour construire un point de départ de notre présent article, cette partie théorique traite deux points principaux : Le premier porte sur la compilation, la systématisation et l'exposition des concepts fondamentaux relatifs au domaine du marketing de services, tandis que le second vise le concept de l'innovation. L'objectif final étant d'orienter nos recherches pour identifier et déterminer les interactions possibles qui peuvent lier les deux disciplines précitées.

La revue de littérature permet de mieux cerner le sujet de recherche en définissant notamment les principaux éléments de cet article, soit le marketing de services et l'innovation. Étant donné la complexité de ces éléments et leur interrelation dans cette recherche, ils sont définis d'une manière séparée.

1.1. GENESE ET DEFINITION DU CONCEPT DU MARKETING DE SERVICES

Le marketing, dans sa vaste définition, est l'effort d'adaptation des entreprises à des marchés concurrentiels, pour changer, en leur faveur, le comportement des clients par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

Le marketing des services, appelé aussi marketing de bien immatériels, en tant que discipline de gestion des organisations, faisant partie intégrante du marketing, a pour mission fondamentale de bâtir une clientèle cible et de s'assurer à long terme de sa fidélité, en posant au jour le jour, les gestes nécessaires au renforcement de sa satisfaction.

De Theodor Levitt à Kotler, Maulo, Dougall & Armstrong, en passant par Christopher Lovelock, le marketing des services a été un sujet principal de plusieurs débats scientifiques, notamment depuis 1960, lorsque The Harvard Business Review a publié l'article « Marketing Myopia » de Theodore Levitt.

Lovelock (2001) a défini le marketing de services comme étant tout acte ou performance proposée par une partie à une autre. Les services sont alors des activités économiques qui créent de la valeur et délivrent des bénéfices aux consommateurs à des périodes et endroits spécifiques, résultant d'un désir de changement.

Callot (2002), de sa part, le définit comme étant l'agrégat d'éléments (humains et techniques) plus ou moins standardisés pour répondre le plus favorablement (notion d'efficacité) et de manière efficiente à la demande formulée, contingente et donc évolutive.

Conceptuellement, le marketing des services est avant tout un marketing de terrain et de proximité avec le client. Comme avancé par Meyronin (2007), Il distingue ainsi entre les cibles, qui varient entre les particuliers (B2C) et les entreprises (B2B), pour déboucher deux finalités principales : Tangible (résultat physique) et Intangible (résultat immatériel).

D'autre part, la notion de marketing des services ne peut être dissociée de la notion de « servuction », qui implique la connaissance parfaite des attentes et besoins du client et de son environnement. LANGEARD et EIGLIER (1999) ont défini à cet effet la servuction, pour modéliser le terme de production, comme l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont le niveau de qualité a été préalablement déterminé.

G. LYNN SHOSTACK (1987) a développé la notion de « Blueprinting », comme ligne maitresse de la servuction, qui présente une démarche et outil d'analyse et de conception d'un service à partir du parcours et de l'expérience du client. Ils distinguent alors cinq points clés pour identifier le marketing des services :

- L'illustration des différentes dimensions de temps
- La visualisation des points d'interactions
- l'identification et l'élimination des redondances
- L'optimisation des prestations
- Le développement de nouveaux services

1.2. HISTORIQUE ET NOTIONS DU CONCEPT D'INNOVATION

L'innovation est un concept difficilement appréhendé à cause des diverses formes qu'elle peut prendre. Elles peuvent être soit des innovations de produits, de procédés, de commercialisations ou d'organisations. C'est ainsi qu'il est difficile de proposer une seule définition qui engloberait tous les types d'innovation.

L'innovation, comme concept, fut modélisée par Schumpeter, J. (1935) qui l'observait dans une perspective économique, en proposant un modèle de processus de changement, soit la destruction créatrice. Ses recherches visaient à démontrer comment l'innovation produit, avec des compléments monétaires, une vague inhérente dans la vie économique d'une société capitaliste juxtaposée à un phénomène similaire dans d'autres champs de l'activité humaine.

Ensuite, le concept d'innovation fut repris par Penrose, E. (1959) dans une optique de croissance des entreprises. Selon cette économiste, la croissance est régie par une interaction dynamique entre les ressources productives de l'organisation et les opportunités du marché. L'innovation entre en ligne de compte, car des services productifs inutilisés deviennent, pour certaines firmes, un incitatif à innover et une source d'avantage compétitif.

Quant à Peter Drucker, F. (1984), il traite l'innovation dans une perspective managériale, et affirme qu'elle est la fonction spécifique de l'esprit de toute entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur crée de nouvelles ressources productrices de richesses ou fournit des ressources existantes avec un fort potentiel de création de richesse. Même si l'innovation passe pour un processus économique de l'entreprise, Drucker se concentre plutôt sur l'usage de l'innovation par les dirigeants et leur responsabilité qui commence par la recherche d'importantes d'opportunités.

A cet effet, en combinant les aspects économiques et managériaux, une entreprise vise une croissance rentable. Kim, C. et Mauborgne, R. (2005) affirment que son moteur essentiel est l'innovation. L'importance de l'innovation a été évoqué par plusieurs auteurs, principalement Dutheil, A. et Jean-Louis, K. (2003), qui signalent que pour les entreprises, l'innovation est la condition même de la pérennité ; Il faut innover ou mourir.

Quand à Kompaore, D. (2008), il souligne que l'innovation demeure un concept très vaste qui fait l'objet d'une littérature abondante.

La définition de ce concept se révèle une tâche difficile en raison de la diversité des critères utilisés par les différents auteurs. Effectivement, l'une des difficultés majeures est l'absence de consentement sur la signification de ce terme.

Tableau 1 : Chronologie des définitions de l'innovation

Auteurs	Année	Définition
Schumpeter	1935	L'innovation produit, avec des compléments monétaires, une vague inhérente dans la vie économique d'une société capitaliste juxtaposée à un phénomène similaire dans d'autres champs de l'activité humaine.
Penrose	1959	L'innovation est une recherche de résolution aux problèmes par la création et par le renouvellement continu de la capacité technologique ou sociale des entreprises.
Rogers	1983	Une innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou un groupe.
Drucker	1984	L'innovation est la fonction spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur crée de nouvelles ressources productrices de richesses ou fournit des ressources existantes avec un potentiel accru de création de richesse.

Cummins et al.	2000	L'innovation se manifeste par la production d'un concept unique combiné à des idées et concepts existants.
Garcia et Calantone	2002	L'innovation est un processus itératif initié par la perception d'un nouveau marché et/ou d'une nouvelle opportunité de service. Il peut s'agir, par exemple, d'une invention technologique générant des tâches de développement, de production et de marketing qui visent le succès commercial de l'invention.
Dandurand	2005	Premièrement, toute innovation implique un processus non linéaire qui fait appel à l'engagement de plusieurs acteurs dans une démarche de résolution de problèmes, corollaire de l'existence d'une pression externe. Deuxièmement, la démarche conduit à la définition d'une approche, à la conception d'un produit ou d'un service nouveau ou alternatif, en rupture avec l'état actuel des choses. Et finalement, pour que la solution nouvelle au problème devienne innovation, elle doit faire l'objet d'une diffusion et surtout trouver utilisateur ou promoteur.
Prax et al.	2005	L'innovation est impérative si les entreprises veulent survivre et prospérer sur le long terme, mais elle représente un défi, une source d'angoisse pour les entreprises.
Manuel d'Oslo - OCDE	2005	L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.
Francis et Bessant	2005	L'innovation s'est toujours présentée comme étant un investissement, voire un enjeu essentiel pour le développement et le maintien d'une économie de marché.
Maravelakis et al.	2006	L'innovation est une force motrice majeure pour la croissance économique et l'expansion des entreprises. L'innovation a pour effet de transformer les ressources internes d'une entreprise en les rendant plus souples, plus aptes à apprendre et à exploiter de nouvelles idées.
O'Dwyer et al.	2009	L'innovation réfère à une attitude persuasive de l'entreprise afin de mettre l'accent sur le processus d'introduction ou de changement basé sur la créativité, le succès, la profitabilité et la satisfaction des consommateurs.

Source : Auteurs

Comme observé et constaté sur le tableau ci-dessus, conçu d'une manière détaillée et chronologique, le concept d'innovation rassemble une multitude de conceptions, différentes l'une de l'autre, exprimées selon plusieurs facteurs comme la vision d'adoption et l'objet de recherche et d'analyse.

Ce fait rend la définition de ce concept asymétrique et difficile à appréhender, aussi parce qu'il s'applique à divers domaines (économique, managérial et social).

1.3. LE MARKETING DE L'INNOVATION : LIENS DE CROISSANCE ET DU BUSINESS MODELS

L'innovation représente une opportunité principale pour toute entreprise afin de rester compétitive. Toutefois, faire de son projet innovant un succès commercial représente un véritable défi.

Dans notre contexte, après avoir abordé les différentes définitions liées au marketing de service et l'innovation, la recherche nous emmène à creuser davantage dans les mécanismes de fonctionnement des deux concepts.

Plusieurs chercheurs établissent un lien entre le marketing et l'innovation, entre autres : Zaltman et Al. (1973), Rogers (1983), Prouvost (1990), Gardner (1991), Brown (1992), ...etc.

Rogers (1983), dans ses papiers, la notion de marketing et l'innovation sont inséparables. Cet économiste souligne qu'une autre tradition de diffusion aux États-Unis, qui a été forte dans les années 60 et 70, est le marketing. Les marketeurs des entreprises ont longtemps été préoccupés par la façon de lancer de nouveaux produits de manière plus efficace, à la suite des plusieurs échecs subis. En fait, les écrits de Rogers sur la diffusion de l'innovation traitent du marketing, par lequel, les innovations sont diffusées aux consommateurs.

Schumpeter (1935) et Penrose (1959) définissent l'importance de l'innovation dans une perspective économique alors que Rogers amène la notion de diffusion des innovations afin de déterminer les raisons pour lesquelles le lancement de produits de consommation fait souvent échec. Le marketing alors, entre dans ce cas en ligne de compte.

Drucker (1984) réalise un lien entre l'innovation et les fonctions du marketing en soulignant que toute entreprise comporte deux fonctions fondamentales, soit le marketing et l'innovation.

Nagard-Assayag et Manceau (2011) affirment que le rôle du marketing est essentiel puisqu'il est chargé d'analyser quelles innovations sont susceptibles d'intéresser et d'attirer les clients, de participer à leur conception, puis de les lancer avec succès sur le marché.

Par ailleurs, tandis que la plupart des auteurs convergent vers le fait qu'une innovation ne peut intervenir que pour modifier le marché, impacter le jeu de la concurrence et changer les habitudes des utilisateurs, le cas échéant, Christensen C. (1997) a présenté son constat par lequel il classe les innovations en deux catégories, à savoir : les innovations de rupture et celles de continuité.

Tableau 2 : Compilation des définitions alliant l'innovation et le marketing

Auteurs	Année	Définition
Zaltman	1973	Le marketing innovant représente de nouvelles idées concernant de nouveaux produits ou services, de nouvelles utilisations de produits existants, l'amélioration de produits, la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles méthodes de marketing.
Prouvost	1990	Le marketing est reconnu, dans la plupart des entreprises, comme un organe essentiel de l'innovation. Il est là pour stimuler la créativité de chacun par l'information et pour enrichir et valider des projets.
Gardner	1991	Le rôle du marketing quant à l'innovation est de fournir les concepts, les outils et les infrastructures nécessaires pour combler l'écart entre l'innovation et le positionnement nécessaire sur le marché pour obtenir un avantage compétitif durable.
Brown	1992	Le marketing innovant vise à exploiter le potentiel de nouveaux marchés ou à passer à de nouveaux produits, de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes pour répondre aux demandes des clients.
Stokes	1995	L'innovation se transmet par la promotion marketing du produit jusqu'au consommateur.
Knight et al.	1995	Le marketing innovant dans les petites et moyennes entreprises se définit par des termes comme nouveauté, opportunité.
McGowan et Rocks	1995	Le marketing innovant vise à générer un grand nombre d'activités non planifiées qui mettent l'accent sur le service aux consommateurs, l'adoption d'un meilleur média promotionnel et le réseautage.
Kleindl et al.	1996	Le marketing innovant correspond au fait de faire quelque chose de nouveau avec des idées, des produits, des services ou des technologies et de raffiner ces idées avec les opportunités du marché pour ainsi rencontrer les demandes du marché d'une nouvelle façon.
Han, Kim et Srivastava	1998	Dans le marketing, le sens conventionnel du terme innovation réfère largement aux nouveaux avancements reliés au développement de produits.
Cummins et al.	2000	Bien que l'innovation puisse inclure le développement de nouveaux produits, elle contient plus que cela par l'intégration d'aspects du marketing aux étapes de développement.
Ottenbach et Gnoth	2005	L'innovation peut augmenter la qualité des produits ou des services, améliorer l'image de l'entreprise, renforcer la fidélité des consommateurs et attirer de potentiels consommateurs.
O'Dwyer et al.	2009	Le marketing innovant réfère à l'accent mis sur l'utilisation des innovations afin d'exploiter une opportunité de marché. Pour répondre aux demandes du

		marché de manière innovante par l'innovation d'idées, de produits, de services ou de technologies.
Le LoameLemaire et Blanco	2011	Le marketing a pour rôle d'optimiser la valeur potentielle de l'innovation du point de vue des clients. Cela vise à maximiser la valeur perçue par les clients tout en minimisant les contraintes et les coûts perçus de l'innovation.
Chéreau et Meschi	2014	Les innovations marketing visent à répondre au mieux aux besoins du client, à ouvrir de nouveaux marchés ou à positionner différemment les produits d'une entreprise sur le marché.
Wu et Lin	2014	Les concepts d'innovation de produits, d'innovation de procédés et d'innovation marketing d'Higgins (1995) servent de construits pour mesurer le marketing innovant.

Source : Auteurs

Entourée de nombreuses incertitudes, le moment de la mise sur le marché de nouveaux produits ou services est toujours redouté par les entreprises, tel qu'il figure sur le tableau précédent, et qui fait preuve des divergences de vision de perception de la relation innovation-marketing, et son mode de mise en œuvre au profit du consommateur.

Cependant, là où les techniques de marketing classiques trouvent leurs limites, s'ouvre une discipline, à savoir : le marketing de l'innovation.

1.4. LE CONCEPT DE MARKETING D'INNOVATION

Faisant référence au tableau 2, exposant toute une série de définitions qui confirment la présence d'un lien entre le marketing et l'innovation, plusieurs d'auteurs de leurs parts traitent le concept de marketing d'innovation, et qui avancent que malgré le lien existant entre le marketing et l'innovation, il n'y a que très peu de conceptualisation du marketing innovant.

McGowan et Rocks (1995) catégorisent les activités de marketing d'innovation dans le même rang que les autres activités innovantes. Par ailleurs, le marketing d'innovation peut être classé comme continu ou discontinu. Selon Veryzer (2005), McGowan et Rocks (1995), O'Dwyer et al (2009), le marketing d'innovation continu serait considéré comme incrémental, car il se base sur des produits et des pratiques existants contrairement au marketing d'innovation discontinu qui est décrit comme plus inventif et sans lien avec les produits et les pratiques plus courants.

Le Manuel d'Oslo demeure la source principale à l'échelle internationale portant sur les principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation.

Quatre types d'innovation sont définis :

- L'innovation de produits
- L'innovation de procédés

- L'innovation organisationnelle
- L'innovation marketing ou de commercialisation

Afin de mesurer le marketing innovant, Higgins (1995) utilise trois de ces types d'innovation, soit l'innovation de produits, l'innovation de procédés et l'innovation marketing.

Pour récapituler, la notion de marketing d'innovation, telle que considérée dans cet article, fait état d'innovations incrémentales, à l'échelle de l'entreprise et de ses concurrents directs. Il ne s'agit pas d'innovations de rupture au sein du marché des fournisseurs de services de télécommunication, car cela ne s'applique pas à notre contexte de recherche actuelle.

Ainsi, après que nous avons essayé de déblayer le champ du marketing de services et l'innovation, et avoir illustrer, grâce à la littérature présentée portant sur les deux sujets, l'existence d'un lien étroit entre ces disciplines et qui a fini par rendre le marketing de l'innovation comme une composante à part entière de tout projet de lancement de nouvelles offres, notre intérêt dans le cadre de cet article porte sur le lancement de l'offre de la vidéo à la demande (VOD) par l'opérateur de télécommunication Orange Maroc.

A cet effet, nous allons présenter un diagnostic basé sur le marché de télécommunication au Maroc et les activités stratégiques des opérateurs nationaux, en sus de quelques indicateurs relatifs à l'offre et la demande.

2. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS AU MAROC

Au Maroc, le secteur des télécommunications a pris un essor majeur grâce aux diverses politiques de libéralisation de ce secteur, et permettre par conséquent l'élargissement de la concurrence.

Afin de permettre au secteur de s'engager dans un nouveau cycle positif de croissance, le Gouvernement a commencé la mise en œuvre, depuis fin 2017, les orientations générales pour le développement des télécommunications à l'horizon 2023.

La mise en œuvre des orientations générales devrait permettre au secteur d'atteindre, à fin 2023, un chiffre d'affaires estimé à 35 milliards de Dhs pour un parc d'abonnés Internet de 33 millions, un parc d'abonnés ADSL et Fibre Optique de 24 millions et une couverture au niveau national pour l'ensemble de la population avec un débit minimum de 2 Mb/s.

Pour cela, afin d'atteindre les objectifs précités, certains axes stratégiques ont été retenus, à savoir :

- Le renforcement de la mise en œuvre des leviers de régulation
- La préparation de l'arrivée de la 5G
- Le service universel
- La mise à niveau du cadre législatif et réglementaire

2.1. LE RENFORCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES LEVIERS DE REGULATIONS

2.1.1. ACCELERATION DU PROJET DE DEPLOIEMENT DU HAUT DEBIT

Afin d'accélérer le déploiement du réseau en fibre optique, et de rendre les investissements rentables, le déploiement du réseau fixe THD devra être optimisé par une répartition du territoire en zones, selon certains critères (zones denses, zones moyennement denses et zones peu denses). La régulation par zones permettra d'optimiser les investissements, en favorisant surtout la mutualisation des infrastructures.

2.1.2. MUTUALISATION DES INFRASTRUCTURES

L'optimisation des infrastructures existantes et à venir va contribuer à la diversification des offres de services au bénéfice du client final. L'encouragement de cette mutualisation sera renforcé à travers des obligations d'information sur les projets à venir, dans les différentes zones.

2.1.3. DEVELOPPEMENT DES OFFRES

Les mesures de régulation asymétrique des tarifs de terminaison d'appels vont être maintenues, autant que nécessaire. Elles devraient permettre de modérer les effets d'asymétrie des trafics d'interconnexion, d'encourager les offres d'abondance afin d'essayer de palier à l'impact des applications concurrentes non actuellement régulées. Ces mesures devront continuer à promouvoir la concurrence sur le marché de l'interconnexion sur la période à venir.

L'innovation sera soutenue au regard des attentes visant à accroître le rôle des acteurs du secteur dans le développement technologique de certains secteurs d'activités.

La mutualisation pour les sites 5G sera aussi favorisée, tout en privilégiant le recours au roaming national.

2.1.4. COUVERTURE ET QUALITE DE SERVICE

La mise en œuvre du Plan national pour le développement du haut et très haut débit (PNHD) a permis à la population nationale d'avoir à disposition les services data mobile depuis 2022. Un nouveau programme sera lancé pour couvrir, à l'horizon 2024, les localités non recensées initialement. Cela incitera la proximité utile au citoyen dans le cadre des efforts de digitalisation du Royaume.

2.1.5. AMELIORATION DES OFFRES POUR LES ENTREPRISES

Il s'agit de consolider la qualité des services fournis aux entreprises, au travers la normalisation de standards de qualité de services (SLA) au niveau des catalogues des opérateurs.

La régulation de ce marché sera soutenue par la mise en œuvre, par les grands opérateurs, d'offres de gros à même de contribuer à développer la concurrence et la baisse des prix.

2.1.6. LIGNES DIRECTRICES CLOUD

La récente arrivée des services Cloud, très sollicités par le marché des entreprises et des grands comptes, en raison des gains de productivité et d'efficacité qu'ils apportent, crée des enjeux importants sur différents domaines. La réflexion inclue le positionnement du Cloud dans un environnement régional. Ces nouveaux services représentent pour le Maroc une réelle opportunité de se positionner comme un acteur régional de référence, notamment sur les solutions Cloud et cybersécurité.

2.2. LA PREPARATION DE L'ARRIVEE DU RESEAU 5G

La préparation pour l'arrivée de la 5G au Maroc constitue un enjeu majeur pour les prochaines années. Le Royaume se fixe comme objectif de permettre son lancement avant la fin de l'année 2023. Des dates bien maîtrisées, vu le développement ambitionné pour le marché fixe, la maturité progressive de la technologie et le besoin de maintien de la position de leadership régional. Les technologies Full 5G ne seraient disponibles alors qu'à compter de l'année 2024.

2.3. LE SERVICE UNIVERSEL

Les mécanismes du service universel sont des actifs qui permettront le déploiement des réseaux très haut débit fixe et haut débit mobile, surtout dans les zones peu denses et, éventuellement en soutien du co-financement dans les zones moyennement denses. Ils devront être déployés principalement dans le cadre de la digitalisation des services aux citoyens et à soutenir l'auto-entrepreneuriat.

2.4. LA MISE A NIVEAU DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

2.4.1. ENCADRER L'INTERNET DES OBJETS

L'internet des Objets est un secteur appelé à connaître une forte croissance grâce à ses diverses applications dans plusieurs secteurs (agriculture, santé, industrie, domotique ...). Ce segment prometteur représente une opportunité inédite pour le Maroc et doit cependant être bien encadré afin d'assurer la sécurité des communications et des objets et la protection des données. Pour l'usage des fréquences libres, il est envisageable de mettre en place des autorisations ouvertes à tous les acteurs intéressés, avec un cahier des charges type afin de favoriser l'innovation.

2.4.2. REFLEXION AUTOUR DE LA REGULATION COLLABORATIVE

La convergence des services de télécommunications et de l'audiovisuel, ainsi que le poids croissant des acteurs du numérique et leur influence grandissante au niveau de l'économie et de la société imposent le lancement d'une réflexion approfondie sur le périmètre de responsabilité des différents acteurs (MICEVN, BKAM, HACA, CNDP, ADD, DGSSI...) afin de mettre en place une régulation collaborative et d'adresser les différents enjeux imposés par un écosystème de plus en plus concourant.

3. LA VIDEO A LA DEMANDE (VOD)

L'ère du digital a changé nos modes de consommation quotidienne, mais aussi les produits que l'on consomme. Depuis quelques années, principalement avec l'avenue de la crise sanitaire du Coronavirus (Covid-19), les canaux de diffusion de vidéo à la demande (VOD), se sont vu multipliés. Mais qu'en est-il exactement ? Quelles sont les différences entre la VOD et la SVOD (Subscription Video On Demand) ? Quels sont les avantages et les inconvénients des services de VOD ? Et surtout, quelle plateforme choisir ?

Tous sont des questions dont la réponse permettra au consommateur d'effectuer son choix et prendre sa décision la plus correcte vis à vis ses besoins et son budget.

3.1. LE CONCEPT PRODUIT VIDEO A LA DEMANDE : PRESENTATION

La VOD est un service qui permet à tout utilisateur abonné de choisir et de lire des vidéos quand et où l'on veut.

Pour satisfaire cette demande de plus en plus grandissante, plusieurs plateformes ont vu le jour. Elle s'oppose au modèle de diffusion adopté par les médias traditionnels, où on est obligé de regarder un contenu programmé. La VOD peut désigner tout contenu vidéo préenregistré qu'on regarde sur l'internet. Les services de streaming vidéo tels que Amazon Prime, Apple TV et HBO sont des exemples courants de plateformes de VOD basées sur le divertissement.

Bien que la VOD puisse sembler être une innovation récente, le concept est réellement ancien, et remonte au début des années 1990. À l'époque, grâce aux améliorations massives apportées à la compression des données et à la technologie de transmission, il était possible de distribuer des vidéos via les lignes téléphoniques.

3.2. ANALYSE SWOT DU MODELE ECONOMIQUE DU SERVICE VOD

La VOD par abonnement est le type de service le plus dominant sur tous les territoires et dans tous les genres, et une grande partie de ces fournisseurs proposent également la TVOD. La VOD

financée par l'annonceur et la VOD gratuite sont les formes de modèle commercial les moins courantes, bien qu'il existe certaines variations régionales et de genre.

En Amérique du Nord, les offres de pure SVOD constituent 43 % de l'ensemble des offres, mais en Europe de l'Ouest seulement 19 % ; et en Europe de l'Ouest, 30 % des services sont des offres exclusivement TVOD contre 11 % en Amérique du Nord.

La VOD gratuite a tendance à être proposée par des services publics tels que BBC iPlayer au UK, ou dans un modèle freemium où une simple inscription donne accès à une bibliothèque limitée.

Il existe également des modèles par genre. Les divertissements factuels, comiques et factuels sont plus susceptibles d'être proposés en tant qu'AVOD ou FVOD que les films ou les dramatiques, ce qui indique les perceptions des consommateurs concernant la valeur par type de contenu.

Et pour synthétiser cette analyse, on a essayé d'identifier le potentiel de l'offre marketing de la VOD sur le marché, en interne et en externe, à travers la matrice SWOT.

Tableau 3 : Analyses SWOT de la VOD

FORCES -Pas de limites par horaires fixes -Confort et facilité d'utilisation -Grand choix du contenu -Personnalisation des catalogues -Montage à petit budget -Portée mondiale -analyses approfondies et diffusion de contenus ciblés -Meilleure conversion	FAIBLESSES -Faible couverture de la bande passante -Nombre élevé des concurrents -Redondance du contenu et faible qualité des productions -Les plans de tarification multiples et élevés sont source de confusion
OPPORTUNITES -Un marché prometteur -Projet Fibre Optique en bonne voie garantissant un très haut débit. -Plan Maroc Numérique et volonté politique de désenclaver toutes les régions du Maroc (Technologie CDMA même dans des zones reculées)	MENACES -Risque de piratage -Cherté des droits de diffusion -Réglementation de la chronologie des Médias (ChronoLégie) à compter du 24/01/2022

Source : Auteurs

Faisant référence au récent rapport publié par « Marocmétrique » portant sur la consommation des ménages des contenus audiovisuels, les résultats affirment l'importance des contenus diffusés sur les chaînes étrangères, principalement celles piratées pour le spectateur marocain. Ce fait impose la nécessité de proposer une offre de service légale et réglementaire qui permettra ainsi de répondre aux besoins des consommateurs, de toute catégorie, de ce type de services.

4. ANALYSE STRATEGIQUE DE L'OFFRE DE LA VOD : CAS D'ORANGE MAROC

Au cours de la dernière décennie, les supports et les modes de consommation des productions audiovisuelles se sont multipliés (cinéma, télédiffusion, location ou achat de DVD/Blu-ray, TV Replay, Streaming, VOD, téléchargement, etc...). Avec le développement d'internet, l'augmentation de la bande passante dans les foyers, la consommation de contenu audiovisuel s'est tournée de plus en plus vers le dématérialisé, au profit des services en ligne, des plateformes de streaming et aussi du téléchargement illégal auquel l'industrie du cinéma tente de faire face.

A l'ère du tout illimité, de la personnalisation, de la simplicité et la rapidité d'utilisation, ce sont les services, comme la VOD d'Orange, qui semblent le plus innover et s'adapter à l'évolution du numérique tout en répondant efficacement aux besoins des consommateurs.

Ainsi, dans cette partie, on cherche d'exposer le cas de figure de l'offre de la VOD de l'opérateur Orange Maroc, et essayer de fournir une analyse théorique permettant de déficeler le concept d'innovation comme démarche stimulante au profit des usagers.

4.1. ORANGE MAROC : PRESENTATION

Orange Maroc est un opérateur de télécommunications multi-services opérant dans les activités mobile, fixe, cybersécurité et mobile money. L'opérateur déploie des réseaux très haut débit fixe et mobile, avec la 4G et le FTTH (Fibre to the Home) pour répondre à l'évolution des usages, aux mutations technologiques ainsi qu'aux attentes de ses clients.

A sa création en 1999, Orange au Maroc est le fruit d'une alliance entre des leaders télécoms et de solides groupes financiers et industriels marocains, à savoir O Capital Group (anciennement FinanceCom) et la Caisse de Dépôt et de Gestion. L'opérateur sert 17,4 millions de clients au Maroc et compte près de 420 points à travers tout le pays.

Orange Maroc emploie près de 1300 hommes et femmes œuvrant à offrir une expérience client incomparable au quotidien, ce qui a permis à l'opérateur d'être distingué pour la 4^{ème} année consécutive « Service Client de l'année Maroc ». Et en récompense pour sa démarche d'amélioration continue, Orange Maroc a été élue pour la 6^{ème} année consécutive « Top Employeur Maroc et Afrique », une certification qui vient reconnaître les meilleures pratiques RH adoptées par l'opérateur.

Orange Maroc a également fait de la solidarité numérique le principe qui guide ses actions de responsabilité sociale et de mécénat à travers sa Fondation Orange Maroc, le numérique étant au cœur de son métier et de sa raison d'être en tant qu'entreprise responsable. La Fondation Orange au Maroc a pour objectif de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et

des femmes en difficulté par des programmes d'éducation prioritairement numériques. Présente dans 16 pays, la Fondation Orange agit au plus près des populations en déployant ses actions avec l'engagement de salariés du Groupe Orange, en partenariat avec des associations et des ONG locales.

En Décembre 2019, le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique « Engage 2025 » qui, guidé par l'exemplarité sociale et environnementale, a pour but de réinventer son métier d'opérateur.

4.2. LA VOD VUE PAR ORANGE MAROC

Les standards numériques sont de plus en plus complexifiés, à l'image des termes commerciaux que édités sur les équipements (HD, 3D, 4K, UHD, HDR). Cette évolution exponentielle des nouvelles technologies a entraîné une obsolescence croissante du support physique. A cet effet, le consommateur est obligé de renouveler son équipement et acheter les mêmes œuvres plusieurs fois afin de profiter des dernières innovations.

L'industrie, de sa part, tente de s'adapter aux nouvelles tendances. On note l'apparition des copies Digital Ultraviolet dont le logo apparaît sur certains disques vendus en magasin, offrant avec celui-ci une copie digitale activable sur internet. Cependant, le mode de consommation reste ici sensiblement le même. En revanche, les services de VOD apportent une valeur ajoutée par une expérience personnalisée, qui place l'utilisateur au centre de leur stratégie, là où la télévision classique impose des programmes avec une certaine redondance.

4.3. LA VOD ORANGE : APPORTS INNOVANTS

Orange Maroc avait dévoilé son offre de la vidéo à la demande, au profit de ses clients en pré et post payé, en tant que second opérateur télécom du Royaume ayant demandé une autorisation, en octobre 2017. L'autorisation a été accordée par la Haute autorité de la communication audiovisuelle (HACA) lors d'une réunion de son conseil supérieur le 21 décembre 2017. Ce service, baptisé « Orange Films et Séries ».

En termes d'apports aux clients, Orange propose une vidéothèque riche et variée, au goût de tout le public (films en tout genre, séries, documentaires, dessins animés), visionnable de manière illimitée, à condition de disposer d'une connexion à internet et d'un abonnement. La plateforme Orange est disponible sur de nombreux supports (navigateur web, application pour ordinateur, smartphone, tablette, smart TV). Le service comprend aussi la possibilité de partager un abonnement entre plusieurs utilisateurs et d'accéder à la plateforme en simultané selon la formule d'abonnement.

Orange propose à cet effet une expérience utilisateur fluide et intelligente, via une interface simple et ergonomique. Orange investit dans la production, le support et la collaboration des films et séries pour proposer à ses abonnés de nombreuses exclusivités.

Aussi, Orange propose le téléchargement local de contenu pour un visionnage hors connexion, pour une utilisation en itinérance le cas échéant.

En termes de différenciation concurrentielle, alors que beaucoup de services de VOD propose un modèle économique classique basé sur l'achat ou la location à l'unité, Orange propose une formule combinée à l'abonnement de base pour une consommation illimitée à un tarif très compétitif.

Tenant compte de l'ennemi principal du service VOD, en l'occurrence le piratage, Orange a mis en place une stratégie de tarification intelligente et attractive en adaptant ses tarifs aux plans d'abonnement. L'investissement dans l'acquisition des dernières sorties (films et séries principalement) et le parrainage de plusieurs productions nationales (courts et longs métrages) permet à l'entreprise de gagner constamment en popularité et entretient la fidélité de ses clients.

4.4. ANALYSE DES ASPECTS D'INNOVATION

4.4.1. PRODUIT / SERVICE

- Un contenu le plus intégral possible nonobstant les contraintes du marché de l'audiovisuel et de la législation afférente.
- Un service qui table sur la liberté, l'illimité, le confort, la personnalisation et la simplicité d'utilisation.
- Une politique d'abonnement relativement permissive, puisqu'elle permet aux abonnés le partage des abonnements avec leurs proches en simultané.

4.4.2. TECHNOLOGIE

Sur le côté technologique, Orange a acquis son propre algorithme de compression vidéo extrêmement complexe et puissant. L'entreprise travaille d'une manière quotidienne sur l'amélioration de cet algorithme afin d'en améliorer l'efficacité et de pouvoir fournir des contenus à jour et de tendance tout en respectant les dernières normes visuelles (UHD, HDR). Cette opération de compression permet de réduire la bande passante entre la plateforme Orange pour la VOD et ses utilisateurs et de leur proposer un flux continu et stable avec le moins de latence possible, dans toutes les conditions réseaux, pour une expérience de streaming fluide pour le consommateur.

4.4.3. MARKETING ET COMMERCE

- L'attractivité des tarifs de l'offre VOD Orange et l'adaptation de ceux-ci en fonction des plans d'abonnement de chaque utilisateur, sa tranche d'âge et sa situation socio-professionnelle, constituent une stratégie commerciale innovante.
- Les différents plans d'abonnement sont particulièrement étudiés, simples et claires, et répondent aux différents besoins et budgets des utilisateurs avec l'essentiel des fonctionnalités recherchées.
- L'investissement important dans le soutien des productions cinématographiques nationales permet à Orange de communiquer et de confirmer son engagement et implication à la diffusion d'un contenu de qualité, apportant ainsi des effets positifs en termes de d'image de marque.

4.4.4. MODEL D'AFFAIRES

- Le modèle d'affaires d'Orange est basé sur la VOD (Vidéo à la demande) par abonnement). L'abonnement mensuel permet à Orange de proposer du contenu à un faible coût pour le consommateur et de générer du chiffre d'affaires de manière continue. Orange peut investir et se développer davantage et à mesure d'élargissement de sa base d'abonnés.
- Les modalités de paiement proposées aux usagers et qui sont liées à l'abonnement de base n'est pas innovant dans son principe, cependant le marché de l'audiovisuel et du cinéma est encore très rigide, et peu sont les concurrents qui sont disponibles à offrir des services similaires, combinés avec un contenu en quantité avec des prix compétitifs.
- L'algorithme de compression évoqué précédemment a aussi un intérêt économique pertinent sur la chaîne de valeur du service de la VOD Orange, vu qu'il lui permet de diminuer considérablement sa bande passante et toutes les charges qui y sont associées, générant ainsi d'avantage de bénéfices.

4.4.5. ARCHITECTURE DE VALEUR

- Achat de contenu et souscription de contrats avec les producteurs et plateformes de productions des contenus télévisés (Netflix, Shahid, Amazon Prime, HBO...).
- Administration technique des divers supports de diffusion du service VOD Orange / Compression des vidéos et mise à disposition en ligne de toutes les nouveautés en parallèle avec la sortie mondiale.
- Promotion et publicité du service.
- Incitation aux souscriptions de nouveaux clients à des abonnements / Génération du chiffre d'affaires.

CONCLUSION

Le service de la vidéo à la demande (VOD) n'est peut-être pas un concept récent, mais l'omniprésence que lui confère la technologie internet moderne est sans aucun doute innovante. La possibilité de consommer du contenu vidéo à notre convenance où, quand et comme on veut a changé radicalement notre perception pour le divertissement télévisé.

Il n'est donc pas étonnant que les fournisseurs de services de télécommunication se bousculent pour en tirer parti. Cependant, la VOD est encore en pleine évolution et on ne peut recenser ses limites.

Avec la personnalisation avancée du service et un contenu sur mesure au profit des consommateurs, de plus en plus nombreux, principalement depuis l'arrivée de la crise sanitaire Covid-19, la course à la suprématie de la VOD s'intensifie.

La certitude est que l'audience et les fournisseurs de ce service ont de nombreux avantages à tirer parti de cette technologie.

Bien que l'innovation ait été étudiée et approfondie par de plusieurs économistes et chercheurs, le concept de marketing innovant n'a pas fait l'objet d'une grande analyse dans la littérature scientifique.

Vu que les gestionnaires et les responsables marketing se réfèrent constamment à l'innovation dans leurs campagnes promotionnelles, il est fortement recommandé de bien définir les bases du concept de marketing innovant et d'étudier ses possibles impacts sur les indicateurs de performance d'une entreprise de service.

Evidemment, l'innovation, conformément à la revue de littérature évoquée précédemment dans le cadre de cet article, n'est pas la seule finalité du marketing, et porte en elle autant de risques que d'opportunités, et d'ailleurs, on ne peut qu'observer et constater que, depuis l'arrivée de la crise sanitaire mondiale du Coronavirus, l'innovation se révèle être le moteur principal de croissance et de développement des marchés.

Le cadre général de cet article observe la présence d'une concurrence rude et accrue sur les services de télécommunication, au profit du consommateur, et au détriment de nouveaux défis pour les opérateurs et aux managers, qui se voient contraint de proposer à leur tour de nouvelles offres plus attractives, en vue de compenser les pertes de revenus enregistrés sur les produits classiques en phase d'abondance.

Le service de la VOD offert par Orange Maroc en est le reflet de ce qui est avancé, et qui cherche à se positionner sur le marché national avec une vision d'innovation continue, face à une concurrence forte et ouverte.

Cette offre a été perfectionné pour satisfaire les besoins de la majeure part des abonnés dont la tranche d'âge est comprise entre 20 et 50 ans, et rester compétitif sur un marché dont l'entrée est permise à tous les concurrents, nationaux et étrangers.

Rester dans la culture de la tendance impacte l'image de marque de l'entreprise, qui se veut emporter par les nouvelles technologies de communications, surtout dans la présence d'un asset logistique et technique qui renforce la plateforme du fournisseur de services.

Cependant, nul ne peut nier la concurrence déloyale du marché de divertissement visuel, portée par des sites internet de streaming illégaux et des revendeurs informels des abonnements piratés pour les services IPTV.

BIBLIOGRAPHIE

- Callot P. (2002). « Marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir » Market Management, Paris, 2002, p : 80.
- Chouteau M. & Vievard L. (2007). « L'innovation, un processus à décrypter », Le centre 3^{ème} Millénaire, Lyon, pp : 23-25.
- Djella F. & Gallouj F. (2002). « Nouvelle économie des services et innovation », Les éditions Harmattan, Paris, pp : 306-308.
- Drucker Peter F. (1986). « Converting social problems into business opportunities : The new meaning of corporate social responsibility », California Management Review, Volume 26, p : 53.
- Eiglier P. & Langeard E. (1988). « Servuction : le marketing des services », France Mac Graw Hill, pp : 204-206.
- Lovelock C. & Jochen W. & Lapert D. (2004). « Marketing des services », Pearson Education, Paris, pp : 617-620.
- Levitt T. (1972). « L'esprit marketing », Les éditions d'Organisation.
- Levitt T. (1972). « Innovation et marketing », Les éditions d'Organisation.
- Levitt T. (1985). « L'imagination au service du marketing », Les éditions Economica.
- Levitt T. (1991). « Réflexion sur le management », Les éditions DUNOD, Paris.
- Rapport OCDE (1993). « Définitions et conventions de base pour la mesure de la Recherche et du Développement Expérimental », Manuel de Frascati, Paris, pp : 290-294.
- Rapport OCDE (1997). « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », Manuel d'Oslo, 3^{ème} édition, Paris, pp : 185-190.
- Christensen C. (1997). « The innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail », Harvard Business School Press.
- Mauborgne R. & Kim W. C. (2005). « Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant », Harvard Business School Press.
- Millier P. (2015). « Segmenter les marchés du futur », Edition Pearson France, p : 178.
- Ministère de l'inclusion, Sécurité Sociale et Migration du Gouvernement Espagnole, (2021). « Plan de choc pour l'économie des soins et renforcement des politiques d'égalité et d'inclusion », Plan de récupération, transformation et résilience, Edition du 16 juin 2021, Module 22, pp : 50-51.
- Meyronin B. & Ditandy C. (2011). « Du management au marketing des services », Les éditions DUNOD, Paris, pp : 22-25.
- Penrose E. (2009). « The tehory of the growth of the firm », Oxford University Press, 4^{ème} edition, pp : 80-82.
- Rapport annuel de l'ANRT, (2015). « Observatoire ANRT », 4^{ème} Trimestre.
- Rapport annuel financier de l'année 2023, (2023). « Orange Maroc ».

- Rogers Everett M., Arvind Signal & Margaret Quinlan M. (2014). « Diffusion of Innovations », An integrated approach to communication theory and research, Routledge, pp : 432-448.
- Schumpeter J. (2007). « Imperialism and Social Classes », Meridian Books, pp : 46-47.
- Shostack G. L. (1987). « Positionnement des services grâce au changement structurel », Journal of Marketing, pp : 34-43.