African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28 Février 2025

L'analyse stratégique des entreprises de télécommunication : Cas de Orange Côte d'Ivoire (OCI).

Strategic analysis of telecommunications companies: The case of Orange Côte d'Ivoire (OCI).

Auteur 1 : KOUROUMA Ahmed Bangali.

KOUROUMA Ahmed Bangali, (ORCID iD: 0009-0004-0704-6279, Enseignant chercheur)
Université Félix Houphouet-Boigny
Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion, Côte d'Ivoire.
Laboratoire des Sciences de l'Organisation (LSO)

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **KOUROUMA .A B (2025). « L'analyse stratégique des entreprises de télécommunication : Cas de Orange Côte d'Ivoire (OCI) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0293 – 0316.**

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025

DOI : 10.5281/zenodo.14801347
Copyright © 2025 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Résumé

Cette recherche fait le diagnostic stratégique de l'entreprise Orange Côte d'Ivoire dans un contexte dynamique et incertain. Pour ce faire, elle suit un mode d'investigation qualitatif. Au total, treize membres de l'entreprise ont été interviewés. Les résultats montrent que l'entreprise Orange Côte d'Ivoire a pour avantages concurrentiels sa marque puissante, son histoire riche, la qualité du management de ses ressources et la détention de ressources stratégiques. Cependant, s'il est vrai que cette entreprise à des forces en interne, il n'en demeure pas moins que des faiblesses existent et elle doit trouver des solutions pour y faire face. Par ailleurs, l'environnement externe montre des opportunités mais également des menaces auxquelles elle doit chercher à s'adapter. Par ailleurs, les résultats montrent que les sources d'avantages concurrentielles sont liées entre elles. C'est également le cas pour les forces et faiblesses au niveau interne et, les menaces et opportunités au niveau externe. L'intérêt de ce travail réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans la recherche-action et apporte une contribution à la connaissance sur le management stratégique en s'intéressant tout particulièrement au secteur de la téléphonie dans un contexte subsaharien. Enfin, elle apporte une contribution managériale à la performance stratégique des entreprises de ce secteur à travers des pistes de solutions concrètes qu'elle propose.

Mots clés : Diagnostic ; stratégie ; avantages concurrentiels ; environnement interne ; environnement externe.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Abstract

This research makes a strategic diagnosis of the Orange Côte d'Ivoire company in a dynamic and uncertain context. To do this, it follows a qualitative mode of investigation. A total of thirteen members of the company were interviewed. The results show that Orange Côte d'Ivoire's competitive advantages include its powerful brand, its rich history, the quality of its resource management and its ownership of strategic resources. However, while it is true that the company has internal strengths, it also has weaknesses, and must find solutions to address these. In addition, the external environment presents both opportunities and threats to which the company must seek to adapt. The results also show that the sources of competitive advantage are interrelated. This is also the case for internal strengths and weaknesses, and external threats and opportunities. The interest of this work lies in the fact that it is part of action research and makes a contribution to knowledge on strategic management, with a particular focus on the telephony sector in a sub-Saharan context. Finally, it makes a managerial contribution to the strategic performance of companies in this sector through the concrete solutions it proposes.

Keywords: Diagnosis; strategy; competitive advantages; internal environment; external environment.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Introduction

Depuis une quinzaine d'année sont apparu sur le marché de la téléphonie les Other The Top (OTT) offerts par des entreprises telles que les GAFAM. Ces produits et services de substitution et de rupture concurrencent fortement les offres traditionnelles que sont les appels voix et les SMS offerts par des opérateurs tels qu'Orange Côte d'Ivoire. Avec l'arrivée des OTT, les clients se sentent plus libres des contraintes imposées par les opérateurs de téléphonie avec la possibilité de communication quel que soit leur opérateur, tout en gardant leur identité. Aussi, les offres et les faibles couts de communication via les OTT tels que Messenger, WhatsApp, Viber… ont profondément bouleversé le marché des opérateurs de téléphonie mobile tels que Orange Côte d'Ivoire (OCI).

Pour faire face aux OTT qui représentent à la fois des partenaires et des concurrents, les opérateurs de la téléphonie mobile se voient contraints d'investir massivement dans leurs réseaux. Cependant, malgré les investissements effectués, les opérateurs n'absorbent qu'une faible part de la valeur créée par l'industrie. Selon le Cabinet Arthur D. Little (2018), si les opérateurs représentent plus de 80% de l'investissement du secteur, ils ne récoltent que 52% des revenus. Selon Huet (2021), là où les opérateurs réalisent une marge opérationnelle de 8% en moyenne, les OTT réalisent une marge opérationnelle de 32%.

En Côte d'Ivoire, dans le but de rééquilibrer le marché de l'internet du fait qu'elles vendaient à perte, les opérateurs de téléphonie, dont Orange Côte d'Ivoire fait partie, ont procédé en Avril 2023 à une augmentation des tarifs de connexion internet. Malheureusement, cette décision a créé ce qui a été qualifié de « crise de la data » en Côte d'Ivoire. En effet, cette décision a soulevé un vent de protestation au sein des consommateurs avec des critiques acerbes à l'endroit d'OCI qualifiée d'entreprise « voleuse » et « sans pitié pour les populations ». Sous la pression des consommateurs et des leaders d'opinion ayant lancés des pétitions et appelé au boycott, OCI et les autres opérateurs ont dû annuler leur décision et revenir aux tarifs initiaux. Cette crise a fait l'objet d'une large couverture médiatique par bon nombre de médias nationaux et internationaux.

Au regard de la dynamique du marché de la téléphonie mobile en Côte d'Ivoire et de la crise à laquelle OCI a dû faire face, se pose la problématique de l'analyse stratégique de cette dernière. Ce développement convoque en effet une réflexion qui est la suivante : Quel est le diagnostic stratégique d'Orange Côte d'Ivoire ? De cette question centrale découlent des questions auxiliaires que sont : Quelles sont les sources d'avantages concurrentiels d'OCI ? Quel est le diagnostic interne d'OCI ? Quel est le diagnostic externe d'OCI ?

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

C'est ainsi que ce présent travail s'intéresse à l'exploration de la situation stratégique de cette organisation et s'inscrit dans le cadre de la recherche-action ou recherche appliquée. Egalement, il s'évertue à trouver des réponses aux difficultés rencontrées par cette organisation dans le domaine du management stratégique des organisations.

En outre, il se fixe pour objectif de d'explorer le contexte stratégique d'OCI. Pour ce faire, il emploie l'approche qualitative comme mode d'investigation à travers des entretiens semi-dirigés avec des membres du personnel d'OCI. Par ce mode, nous envisageons comprendre le regard d'OCI sur sa situation au plan stratégique.

Le choix de l'approche qualitative réside dans le fait que l'objectif de cette recherche est exploratoire. Dans ce cadre, l'approche qualitative est mieux indiquer en vue de comprendre la situation d'Orange Côte d'Ivoire. D'ailleurs, notre positionnement est se veut interpretativiste en ce sens que cette recherche s'intéresse à tirer, par nos capacités à interpréter les informations et les faits, des enseignements selon le contexte du terrain. Pour ce faire, le mode de raisonnement inductif a été retenu. Par celui-ci nous partons du cas d'Orange Côte d'Ivoire pour en dégager des connaissances qui pourront, par la suite, être validées au niveau externe à travers d'autres études de cas et des approches quantitatives.

La présente recherche est structurée en quatre rubriques : Premièrement, nous définirons le management stratégique. Deuxièmement, nous développeront la méthodologie suivie. Troisièmement, nous présenterons les résultats et, quatrièmement, nous discuterons les résultats et formulerons quelques recommandations.

1. Management stratégique

1.1. Stratégie

La stratégie, selon Bouzrazi & Loulid (2023) : « peut être définie de manière générale comme une méthodologie interdisciplinaire permettant d'allouer plus efficacement des ressources rares au sein d'une entreprise afin de satisfaire mieux ou plus économiquement les préférences des clients au fil du temps ».

Bernier & Grésillon (2009), suivi par Kourouma (2025) pensent la stratégie : « comme étant le choix d'orientations d'une organisation face à un environnement dynamique, avec plusieurs options tactiques possibles en fonction de la manière dont évoluent les marchés et en fonction des opportunités s'offrant à elle ».

Pour Belinga Bessala (2021), suivi par Kourouma (2025) la planification : « stratégique donne aux gestionnaires l'opportunité de connaître les défis futurs et les opportunités » qui se présentent. En raison des liens étroits de dépendance amplifiés dans l'environnement

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

externe des organisations, la direction actuelle ne peut plus prendre des décisions fondées uniquement sur des considérations internes ou domestiques, comme il se doit sans cesse de considérer les lois, l'opinion publique, les souhaits des actionnaires, les liens de travail et d'autres parties externes.

1.2. Processus du management stratégique

Selon Robbins & al., (2016/2017) : « Chaque organisation a besoin de mission, c'est-à-dire d'une déclaration de sa raison d'être… C'est déclarations fournissent des indications sur les objectifs des organisations ». Cela constitue la première étape du processus.

La deuxième étape consiste à effectuer une analyse externe. Selon Robbins & al., (2016/2017) : « analyser cet environnement constitue une étape importante dans le processus de management stratégique… Dans une analyse externe, le manager doit examiner l'environnement spécifique et général pour comprendre les tendances et les changements ».

A la suite de la deuxième étape, l'analyse interne vient en troisième position. Selon Robbins & al., (2016/2017) : « l'analyse interne fournit des renseignements importants sur les ressources spécifiques et les capacités d'une organisation ». Toujours selon Robbins & al., (2016/2017) : « après avoir accompli l'analyse interne, un manager doit être capable d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation ».

Après l'analyse interne, la formulation des stratégies vient en tant que quatrième étape. Pour Robbins & al., (2016/2017) : « à ce stade, le manager doit considérer les réalités de l'environnement externe ainsi que les ressources et les capacités disponibles, puis préparer des stratégies qui aideront l'organisation à atteindre ses objectifs ».

Après la formulation des stratégies, leurs mises en œuvre constituent la cinquième étape. Pour Robbins & al., (2016/2017) : « Dès que les stratégies sont formulées, elles doivent être mises en œuvre. Peu importe si l'organisation a planifié ses stratégies de façon efficace ou non, les performances ne seront pas bonnes si ces stratégies ne sont pas correctement exécutées ».

Pour terminer, après les mises en œuvre des stratégies, l'évaluation des résultats se présente comme étant la sixième et dernière étape. Selon Robbins & al., (2016/2017) : « elle permet de voir si les stratégies ont permis à l'organisation d'atteindre ses objectifs et si des ajustements sont nécessaires ».

2. Méthodologie

Dans les lignes qui suivent, nous présentons notre approche méthodologique. Dans un premier temps, nous présenterons notre méthode de collecte des données puis, dans un second temps, nous présenterons notre technique de traitement de ceux-ci.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

2.1. Collecte des données

Selon des auteurs (Jouirou & Kalika, 2007 ; Dahhani, Azizi & Baddih, 2021 ; Kourouma & Bamba, 2025) : « de nombreux chercheurs en sciences des organisations préconisent une approche qualitative et longitudinale dans les travaux ayant pour objet de comprendre la dynamique d'un phénomène, ils soulignent que ces méthodes permettent de déterminer comment ce phénomène émerge, se développe et s'établit au cours du temps ».

Par conséquent, certains auteurs (Reksoatmodjo & al., 2012 ; Dahhani, Azizi & Baddih, 2021 ; Kourouma & Bamba, 2025) recommandent : « de prendre une option pour un positionnement épistémologique interprétativiste qualitatif, car ce paradigme a une sensibilité élevée et appropriée pour un examen approfondi des phénomènes ».

Les entretiens ont été menés avec treize (13) membres du personnel d'OCI en nous soumettant selon la règle de la saturation sémantique et ont duré trente-cinq (35) minutes en moyenne. Les interviewés sont composés de cinq (5) dirigeants et huit (8) opérationnels. Cependant, l'on doit faire remarquer les grandes difficultés à convaincre le personnel de grandes entreprises exerçant dans un secteur très concurrentiel et dynamique. En effet, il est apparu très difficile à les faire participer à des entretiens touchant des questions d'ordre stratégiques de leur organisation. C'est pourquoi, la période de collecte des données s'est étalée de février à décembre 2024. Par ailleurs, tous les interviewés ont exigés d'être couvert par l'anonymat afin de ne pas être exposé. L'enregistrement des entretiens s'est vu opposé un refus systématique si bien que nous avons été obligés de procéder par transcription sur support papier des différentes réponses des interviewés. Au regard de l'opportunité que nous avions de les faire participer aux entretiens, nous avons consentir à faire le sacrifice. Pour autant, nous leur avons demandé de répondre avec un débit qui nous permettait de prendre des notes sans altérer le contenu du discours.

2.2. Traitement des données

Selon Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) : « l'analyse de contenu vise à identifier les contenus significatifs d'une représentation, les liens qu'ils entretiennent entre eux, tout en permettant une articulation avec les conditions de production de ces contenus ». En outre, selon Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) : « Il s'agit d'une technique qui vise le traitement systématique et objectivé de messages/communications afin d'en dégager le sens et de produire des inférences sur les conditions qui conduisent à la production de ces significations ».

Selon Bardin (1977), suivi par Dany (2016) puis Kourouma & Bamba (2025) : « l'analyse catégorielle comprend deux formes : l'analyse thématique (registre sémantique) et l'analyse

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

lexicale (registre linguistique) ». Nous avons fait le choix de l'analyse de contenu par catégorie dans ce travail. De façon plus précise nous avons retenu l'analyse de contenu par thème.

Les étapes de l'analyse de contenu sont, selon Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) : « étapes : (1) la circonscription de l'objet de recherche / la sélection du corpus ; (2) la pré-analyse ; (3) les procédures de traitement / l'exploitation du matériel ; (4) l'inférence et l'interprétation / la synthèse des résultats ».

Selon Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) : « le choix du matériel peut provenir d'un contenu naturel qui concerne les contenus qui préexistent à l'intervention du chercheur ou d'un contenu provoqué qui constitue le deuxième type de contenu et renvoie aux contenus qui sont produits du fait de l'intervention plus ou moins directe du chercheur. On peut distinguer principalement les questions ouvertes dans un questionnaire ou les associations libres ». Le choix qui a été opéré dans ce travail est celui du matériel en provenance d'un contenu provoqué c'est-à-dire, l'entretien.

Concernant l'étape de catégorisation, Selon des auteurs (Mucchielli, 1986 ; Dany, 2016 ; Kourouma & Bamba, 2025) : « la catégorie (ou le code) constitue un élément de base essentiel à l'analyse de contenu. La catégorie correspond à une notion générale représentant un ensemble ou une classe de signifiés, elle est un regroupement d'unités de sens. Les unités d'enregistrement généralement retenues sont le mot ou le thème ». L'unité d'enregistrement ayant fait l'objet de rétention dans ce travail est le thème.

A la suite de la catégorisation / codage, le traitement des données a retenu tout notre intérêt. Ainsi, à l'aide du logiciel en ligne de lecture et d'analyse de textes numériques Voyant Tools, plus facilement accessible, nous avons procédé au traitement de nos données.

Selon des auteurs (Kelle, 2012 ; Dany, 2016 ; Kourouma & Bamba, 2025) : « le développement de logiciel pour l'analyse des données qualitatives a connu un essor conséquent depuis les années 80 ». Dany (2016) suivi par Kourouma & Bamba (2025) distinguent : « deux types de logiciel, les logiciels d'assistance à l'analyse qui aident le chercheur dans le travail fastidieux de codage et d'indexation du corpus soumis à l'analyse, et les logiciels d'analyse qui offre une option de traitement direct du corpus ».

Dans cette recherche, nous avons fait usage du logiciel en ligne Voyant Tool comme outil d'assistance et d'analyse. Selon Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) : « l'objectif d'un tel outil d'analyse est d'obtenir un classement d'énoncés d'un corpus en fonction de la ressemblance ou de la dissemblance statistique du vocabulaire (mots) qui les composent afin de mettre en évidence des mondes lexicaux. L'hypothèse générale développée dans ce

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

logiciel consiste à considérer les lois de distribution du vocabulaire dans les énoncés d'un corpus comme une trace linguistique d'un travail cognitif de reconstruction d'un objet par un individu ».

Le traitement des données étant effectué, nous nous sommes intéressés à les interpréter. Cela fait suite à la pensée de Dany (2016), suivi par Kourouma & Bamba (2025) selon laquelle : « Quel que soit le type de logiciel utilisé, il faut garder à l'esprit qu'un logiciel ne se substitue jamais intégralement à l'interprétation du chercheur ». En outre, Kalampalikis (2003), suivi par Dany (2016) puis Kourouma & Bamba (2025) pensent que : « au-delà des calculs automatiques, il ne faut oublier ni le travail réflexif qui précède l'analyse, ni le cadre théorique dans lequel l'usage de telle ou telle méthode doit trouver sa légitimité et son adéquation avec la façon de penser le fait psychosocial ».

3. Résultats

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de la présente recherche. Dans un premier temps, nous présentons les résultats issus de la catégorisation puis, dans un second temps, nous présentons les résultats issus de la quantification des thèmes.

3.1. Résultat de la catégorisation

Tableau N°1 : Les sources d'avantage concurrentiel d'OCI

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
Les sources d'avantage concurrentiel	Une marque puissante	« Le groupe Orange est la 2e marque européenne et elle est valorisée à 18 milliard de dollars US ».
	Une histoire	« Orange bénéficie d'une présence dans l'esprit des consommateurs grâce à son histoire riche. Orange est donc une entreprise qui n'est plus à présenter aux consommateur ».
	Management des ressources de qualité	« OCI se donne les moyens de mettre l'humain et la promotion du genre au cœur de sa démarche ce qui lui a valu la certification « Top Employer » huit (8) fois consécutives depuis 2014 ».
	La détention de ressources stratégiques	« Le Groupe dispose d'importantes infrastructures sur toute la chaîne de valeur des Télécommunications. OCI est en effet 100% propriétaire de ses tours dont la gestion a été confiée à une entreprise privée. L'opérateur disposait en 2022 de plus de 7 000 Km de fibre sur environ 2 800 sites et 110 000 clients fibre ».

Source : Analyse des données

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Selon l'analyse du discours des interviewés, il ressort que les sources d'avantages concurrentiels de OCI se résument en sa marque puissante, son histoire riche, la qualité du management de ses ressources et la détention de ressources stratégiques.

Tableau N°2 : La situation interne d'OCI

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
Diagnostic interne d'OCI	Leader du marché	« En termes de parts de marché, Orange occupe 47 %. MTN a une part de marché de 30,9 % et Moov a raflé 22,1 % ».
	Puissance de marque	« Le groupe Orange est la 2e marque européenne ».
	Expertise métier	« L'expertise reconnue au plan local en matière de Donnée dans l'écosystème ivoirien ».
	Organisation en cluster	« OCI a un Statut de cluster (Groupe) grâce à l'acquisition de filiales au Libéria et au Burkina ».
	Accompagnement des start-ups	« Nous investissons dans les incubateurs (Orange Academy), accélérateurs (Orange Fab) et les startups grâce à Orange Digital Center ».
	Diversification de portefeuille	« Nous avons diversifié notre portefeuille d'activités permettant d'effectuer des ventes croisées et de bénéficier des synergies ».
	Travail collaboratif en mode nomade	« Des applications mobiles professionnelles comme MaAS (Mobility As A Service) permettent la collaboration entre équipes n'importe où, n'importe quand et sur n'importe quel équipement, y compris le téléphone mobile ».
	Système d'Information non aligné	« Notre système d'Information n'est pas complètement aligné sur notre vision stratégique ».
	Manque d'agilité opérationnelle	« On est bon dans la stratégie mais pas l'opérationnalisation où on est confronté à des lourdeurs par rapport aux Start-up qui elles, n'ont pas peur de perdre de l'argent maintenant pour pouvoir en gagner dans l'avenir ».
	Parcours client long	« Notre parcours clients est encore perçu comme étant encore longs et complexes ».
	Faible synergie opérationnelle	« Nous devons reconnaitre une certaine faiblesse des synergies entre les unités opérationnelles pour générer des économies d'échelle et de champs ».
	Pression de l'actionnariat	« Nous sommes partagés entre les objectifs élevés de chiffre d'affaires que souhaitent les actionnaires et les contraintes d'investissements liés à la digitalisation ».

Source : Analyse de données

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Du tableau ci-dessus, la situation interne d'OCI est marquée par son leadership sur le marché, sa puissance de marque, son expertise métier, son organisation en cluster, sa politique d'accompagnement des start-ups, la diversification de son portefeuille d'activités. Puis, l'on retrouve son système de travail collaboratif en mode nomade, le manque d'alignement stratégique de son système d'information, son manque d'agilité opérationnelle, son parcours client perçu long, sa faible synergie opérationnelle et la pression de rentabilité de son actionnariat.

Tableau N°3 : Les réalités externes d'OCI

Objectifs de recherche	Code des thèmes	Verbatim
Diagnostic externe d'OCI	Instabilité socio-politique dans la sous-région	« L'instabilité politique dans la Sous-région ouest africaine notamment au Mali, Burkina Faso, Guinée affecte et joue sur la croissance du marché ».
	Climat socio-politique tendu	« Le climat socio-politique en Côte d'Ivoire est apaisé. Cela est bon pour nos affaires même si nous somme un peu inquiet avec les élections présidentielles de 2025 à venir ».
	Politique de croissance inclusive	« L'Etat a mis en œuvre un plan stratégique 2022-2024 pour un montant global de 3182,4 milliards FCFA qui améliore le revenu des populations. Ainsi la consommation de produits gagne en augmentation ».
	Croissance économique	« L'économie de la Côte d'Ivoire reste résiliente, malgré une légère modération de la croissance en 2024, à 6,1 % contre 6,2% en 2023 ».
	Accroissement des usages data mobile	« De plus en plus, les populations utilisent l'internet pour effectuer leurs opérations ».
	Intensité concurrentielle	« Nous faisons face à une concurrence très rude car il est difficile de conserver un avantage concurrentiel sans que les concurrents ne vous rattrape surtout que nos offres sont standards ».
	Accélération de la désintermédiation	« Le secteur des télécoms fait face à une accélération de la désintermédiation dans le secteur des télécoms. Les GAFAM explorent plusieurs projets pour contourner les opérateurs. Plusieurs projets d'exploration sont en cours par Google, Amazon, Microsoft ».
	Utilisation du Big data analytique	« De plus en plus d'entreprises manifestent des besoins en données de masse afin de leur permettre

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

		de mieux analyser le comportement des consommateurs ».
	Fort pouvoir de nuisance des consommateurs	« En Mars dernier, lorsque nous avons augmenté le tarif de l'internet, les consommateurs ont menés des actions de protestation qui nous ont obligés à revenir aux tarifs de départ »
	Risques sanitaires liés au numérique	« OCI est conscient des risques sanitaires liés au numérique avec risque de développer un comportement addictif chez les plus jeunes ».
	Fracture numérique genrée	« En matière d'utilisation de l'internet mobile, l'écart en Côte d'Ivoire entre les hommes et les femmes est de 34 % dans les zones urbaines et de 51 % dans les zones rurales ».
	Réseaux mobiles de dernière génération	« Le secteur des télécoms vient de faire son entrée dans le cycle du très haut débit, se traduisant par un effort d'investissement sans précédent des opérateurs ».
	Pressions écologiques fortes	« Le coût humain et environnemental de l'exploitation minière des métaux qui font partie intégrante des composants électroniques continue de croître. Des ONG ont commencé à nous mettre de la pression afin de contribuer à la préservation de l'environnement ».
	Forte empreinte écologique du numérique	« L'obsolescence technologique qui conduit au remplacement des équipements, non pas en raison de réelles défaillances mais pour des raisons Marketing, impacte lourdement l'environnement ».
	Forte cyber-insécurité	« La cybercriminalité reste encore forte. Régulièrement, les populations se font arnaquer à travers notre service de transfert d'argent ».
	Régulation forte des flux de communication	« Un puissant Régulateur a été créé en vue réguler notre secteur et de protéger les consommateurs. »
	Contrôle permanent du régulateur	« Plusieurs audits réalisés récemment par notre régulateur sur la qualité de service mobile et broadband Fixe, couverture réseau, protection des données personnelles et autres ».

Source : Analyse de données

Selon l'analyse du discours de nos interviewés, l'environnement de marché d'OCI se caractérise par une l'instabilité socio-politique dans la sous-région, le climat socio-politique tendu, la politique de croissance inclusive en cours, la forte croissance économique nationale.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Ensuite, il se caractérise également par l'accroissement des usages de la data mobile, l'intensité concurrentielle, l'accélération de la désintermédiation, l'utilisation du Big data analytique, le fort pouvoir de nuisance des consommateurs, les risques sanitaires liés au numérique, la fracture numérique genrée au sein de la population. Enfin, il est également marqué par l'arrivée des réseaux mobiles de dernière génération, la pression écologique forte, la forte empreinte écologique du numérique, la forte cyber-insécurité au plan nationale, la régulation forte des flux de communication et, enfin, la contrôle permanent du régulateur.

3.2. Résultats de la quantification

Tableau N°4 : Les sources d'avantage concurrentiel d'OCI

Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Une marque puissante	47	28,31%
Une histoire	39	23,49%
Management des ressources de qualité	35	21,08%
Détention de ressources stratégiques	45	27,10%
TOTAL CUMULE	166	100%

Source : Nos traitements

Du tableau ci-dessus, il ressort que les sources d'avantages concurrentiels d'OCI sont la force de sa marque avec 38,84% d'occurrence dans le corpus. Ensuite, viennent sa détention de ressources stratégiques par rapport aux produits de substitution avec 27,10%, son histoire avec 23,49% et enfin, la qualité du management des ressources avec 21,08% de fréquence d'apparition.

Tableau N°5 : La situation interne d'OCI

Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Leader du marché	33	11,41%
Puissance de marque	34	11,76%
Expertise métier	31	10,72%
Organisation en cluster	12	4,15%
Accompagnement des start-ups	21	7,26%
Diversification de portefeuille	29	10,03%
Travail collaboratif en mode nomade	26	8,99%
Système d'Information non aligné	23	7,95%
Manque d'agilité opérationnelle	25	8,65%
Parcours client long	19	6,57%
Faible synergie opérationnelle	14	5,78%
Forte pression de l'actionnariat	22	7,61%
TOTAL CUMULE	289	100%

Source : Nos traitements

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Les données contenues dans le tableau ci-dessus mettent en lumière le fait que la situation interne d'OCI soit marquée par sa marque puissante avec 11,76% de fréquence d'apparition dans le corpus. A sa suite, nous retrouvons son statut de leader avec 11,41%, son expertise métier 10,71%, la diversification de son portefeuille avec 10,03%. Ensuite, l'on retrouve son développement du travail collaboratif en mode nomade avec 8,99%, son manque de proactivité par rapport aux besoin du marché avec 8,65%, le manque d'alignement de son système d'information à sa stratégie globale avec 7,95%, la forte pression des actionnaires avec 7,61%, sa politique d'accompagnement des start-ups avec également 7,26%. Enfin, son parcours client encore long suit avec 6,57%, la faible synergie entre les actions de sa politique de RSE, de sa fondation et de son business avec 5,78% et, enfin, son organisation en cluster grâce à l'acquisition de filiales au Libéria et au Burkina qui vient avec 4,95% de fréquence d'apparition dans le corpus.

Tableau N°6 : Les réalités externes d'OCI

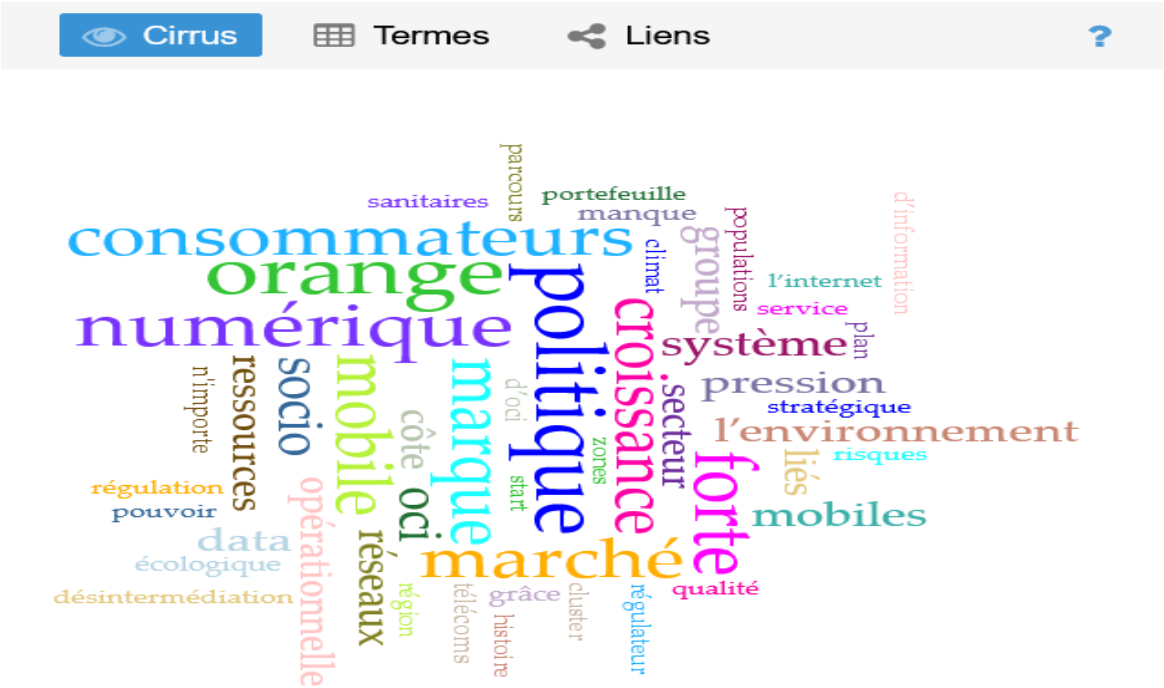
Modalité de réponse	Nombre d'apparition	Fréquence
Instabilité socio-politique dans la sous-région	10	2,06%
Climat socio-politique national tendu	5	1,03%
Politique nationale de croissance inclusive	7	1,44%
Croissance économique	23	4,75%
Accroissement des usages data mobile	27	5,57%
Intensité concurrentielle	20	4,13%
Forte présence de produits de substitution	40	8,26%
Forte barrière à l'entrée	16	3,30%
Fort pouvoir de négociation des fournisseurs	18	3,71%
Industrie des télécommunications dans l'impasse	35	7,83%
Accélération de la désintermédiation	38	7,85%
Utilisation du Big data analytique	23	4,75%
Fort pouvoir de nuisance des consommateurs	27	5,57%
Risques sanitaires liés au numérique	6	1,23%
Fracture numérique genrée	10	2,06%
Réseaux mobiles de dernière génération	33	6,81%
Pressions écologiques fortes	16	3,30%
Forte empreinte écologique du numérique	17	2,004%
Forte cyber-insécurité	38	7,85%
Régulation forte des flux de communication	34	7,02%
Contrôle permanent du régulateur	41	8,47%
TOTAL CUMULE	484	100%

Source : Nos traitements

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Au regard des données contenues dans le tableau ci-dessus, le marché d'OCI est marqué par un contrôle permanent du régulateur avec 8,47% de fréquence d'apparition dans le corpus. A la suite du contrôle, l'on retrouve la forte présence des produits de substitution avec 8,26%, l'accélération de la désintermédiation et une forte cyber-insécurité avec chacun 7,85%, une industrie des télécommunications dans l'impasse avec 7,83%, la forte régulation des flux de communication avec 7,02%. En outre, l'arrivée de réseaux mobiles de dernière génération vient avec 6,81%, l'accroissement des usages data mobile et le fort pouvoir de nuisance des consommateurs avec chacun 5,57%, la croissance économique et l'utilisation du Big data analytique avec chacun 4,75%, l'intensité concurrentielle avec 4,13%. Par ailleurs, le fort pouvoir de négociation des fournisseurs suit avec 3,71%, la forte empreinte écologique du numérique avec 2,004%, les pressions écologiques fortes et la forte barrière à l'entrée avec chacun 3,30%. Egalement, l'on retrouve l'instabilité socio-politique dans la sous-région et la fracture numérique genrée au sein de la population avec chacun 2,06%, la politique nationale de croissance inclusive avec 1,44%, les risques sanitaires liés au numérique relativement élevés avec 1,23%. Enfin, le climat socio-politique national tendu ferme la marche avec 1,03% de fréquence d'apparition dans le corpus.

Figure N°1 : Nuage de mots du corpus

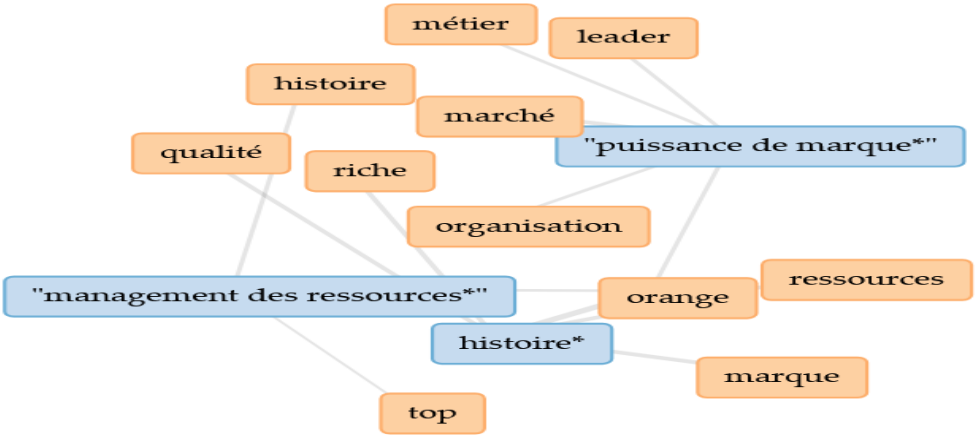


Source : Nos traitements

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

La figure ci-dessus met en évidence le nuage de mots issu du corpus du discours des interviewés. Ainsi, l'on retrouve l'ensemble des thèmes ayant émergés lors de l'analyse de contenu thématique.

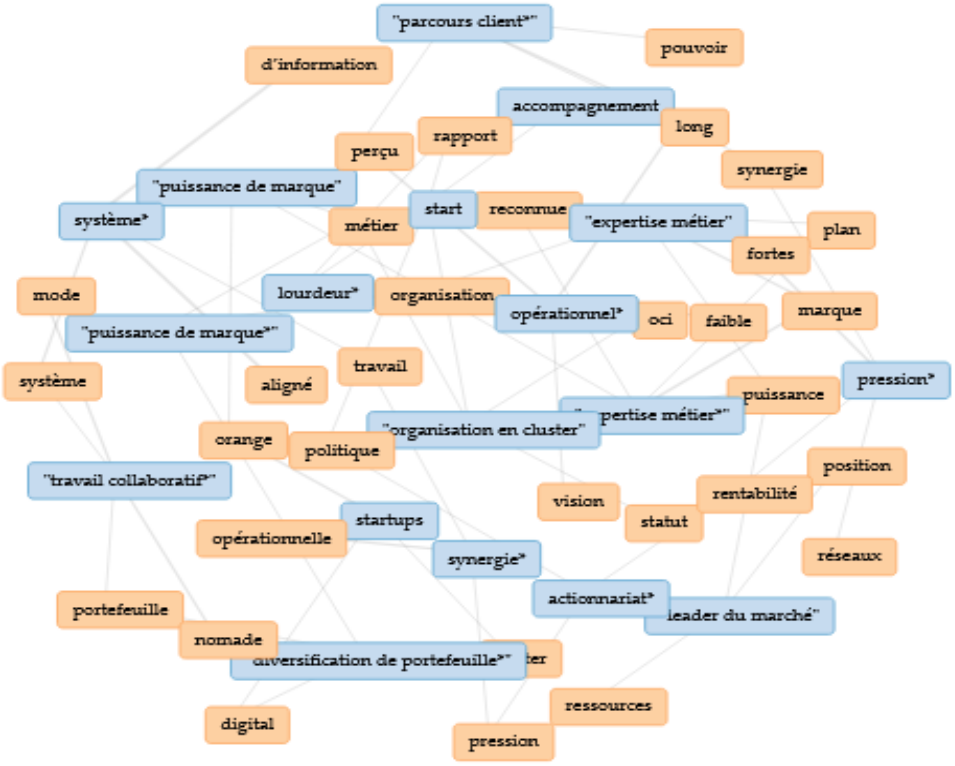
Figure N°2 : Liens entre les termes liés aux sources d'avantages concurrentiels



Source : Nos traitements

La figure-ci-dessus montre qu'OCI réuni des avantages concurrentiels que sont la puissance de marque, la riche histoire et un management des ressources que qualité. Ce résultat rejoint ceux présentés plus haut.

Figure N°3 : Liens entre les termes liés à l'environnement interne

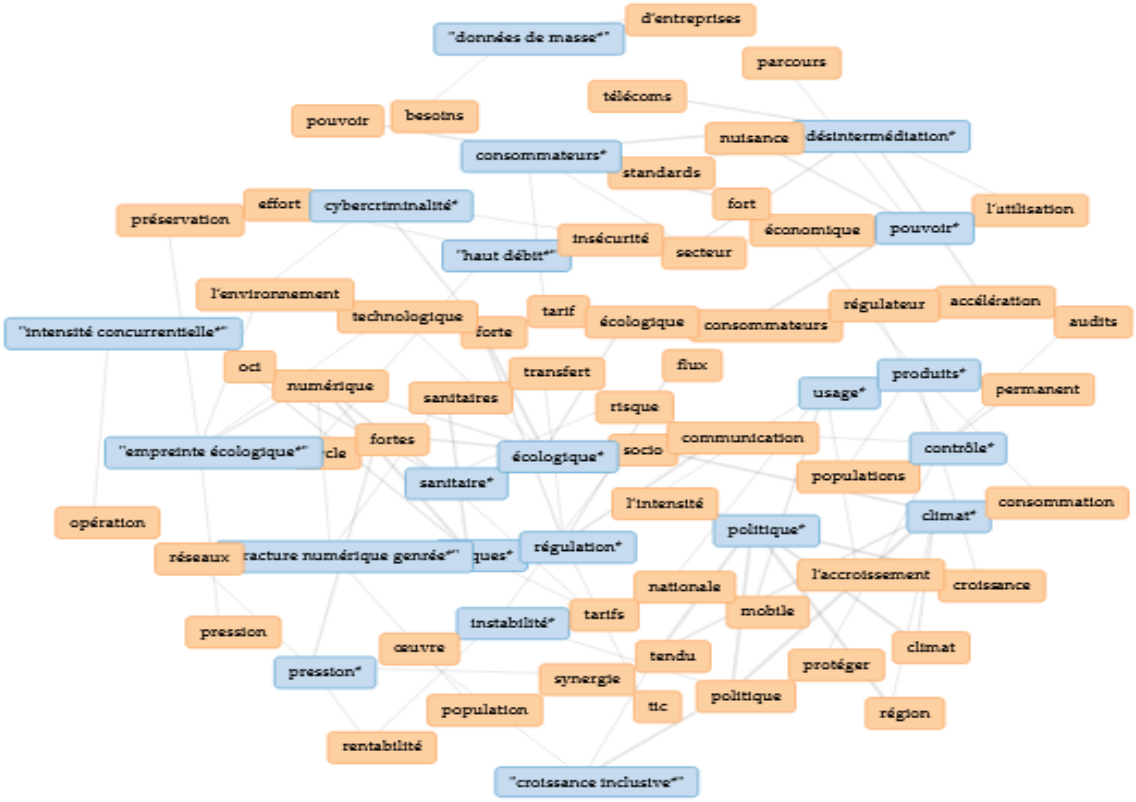


Source : Nos traitements

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

La figure ci-dessus met en lumière les thèmes relatifs à l'environnement interne d'OCI. Ainsi, il ressort que le parcours clients perçus comme étant long est lié à l'accompagnement des start-ups. L'expertise métier est liée à l'organisation en cluster, au manque d'agilité opérationnel, lui-même lié à l'accompagnement des start-ups. Le système d'information est lié avec la puissance de marque qui, est lui-même lié à la lourdeur organisationnelle. L'accompagnement des start-ups, la synergie, la pression de l'actionnariat et la position de leader du marché sont liés entre eux. Enfin, la diversification de portefeuille, le système de travail collaboratif et la synergie sont liés.

Figure N°4 : Liens entre les termes liés à l'environnement externe



Source : Nos traitements

La figure ci-dessus met en lumière les liens qui s'établissent entre les thèmes relatifs aux à l'environnement externe d'OCI. Ainsi, il ressort que le pouvoir des consommateurs et celui des fournisseurs sont liés à la désintermédiation, à l'usage des données de masse et l'innovation technologique (haut débit). Cette innovation technologique est en lien avec la cybercriminalité et à l'intensité concurrentielle. L'empreinte écologique est en lien avec les risques sanitaires, la régulation du marché. L'instabilité socio-politique est en lien avec la régulation du marché, la fracture numérique genrée, la croissance et le climat des affaires. Le climat des affaires est en

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

lien avec la présence de produits et/ou services de substitution, l'usage des données de masse et le contrôle du régulateur du marché de la téléphonie.

4. Discussion et recommandations

4.1. Discussion

A l'analyse des résultats, s'il apparait que les ressources sur lesquelles OCI fonde son avantage concurrentiel sont difficiles à imiter par ses concurrents car elles sont intimement liées à elle. Selon Bardaa & Jouini (2023) : « un avantage concurrentiel est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents ». Ainsi, nous pouvons dire qu'OCI dispose d'avantage concurrentiel durable qui lui procure une position concurrentielle de premier plan. En effet, selon Barney (1991), suivi par Forgues & Lootvoet (2006) : « si les ressources sur lesquelles est bâtie la rente sont substituables, les concurrents utiliseront les substituts et l'entreprise perdra son avantage. La non-imitabilité résulte d'un ensemble de protections pouvant prendre la forme de brevets, de ressources propriétaires, d'images, de conditions historiques (Barney, 1991), de connaissances, d'asymétries d'informations, etc ». Egalement, nos résultats montrent que les organisations qui disposent d'un capital immatériel élevé gagnent en performance stratégique. C'est ce que soulignent Diop & Mokhlis (2023) puis, Benmoumen (2024) pour qui : « le capital immatériel a émergé comme un facteur de production, qui a la capacité de générer plus de richesses que les actifs physiques ». Par ailleurs, selon Lorino & Tarondeau (2006), puis Aamoum & Gbaoui (2020) : « Outre les ressources financières et matérielles, la mise en place d'un plan stratégique prend en considération bien d'autres variables telles que l'histoire de l'entreprise… ».

En outre, il ressort qu'OCI traine des faiblesses qui la rendent vulnérable face à ses concurrents. En effet, sont système d'information non aligné, son manque d'agilité opérationnelle, son parcours client jugé long, sa faible synergie opérationnelle, la forte pression de l'actionnariat ont tendance à freiner son avantage. Par ailleurs, nous observons que l'essentiel de ses faiblesses est d'ordre organisationnel et opérationnel. De ces résultats, nous observons d'une part, que la stratégie et le structure d'organisation ne sont pas totalement en cohérence ce qui peut avoir un effet sur l'efficacité de la stratégie. Ces résultats confirment Robbins & al., (2016/2017) pour qui : « une fois les grandes décisions stratégiques arrêtées, les dirigeants de l'entreprise doivent mettre au point la structure la plus adaptée à la réalisation de leurs objectifs ».

Par ailleurs, les résultats montrent que le management stratégique et le management opérationnel ne sont pas totalement alignés. Or, une stratégie aussi efficace soit elle, ne peut produire de meilleurs résultats sans un alignement efficace de l'opérationnel. Ces résultats

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

confirment les pensée de Robbins & al., (2016/2017) pour qui : « Dès que les stratégies sont formulées… les performances ne seront pas bonnes si ces stratégies ne sont pas correctement exécutées ». Egalement, ces résultats soulignent l'importance de l'alignement entre la stratégie et le management se rapprochant ainsi de El Hammouchi & Ait Soudane (2024) pour qui les : « organisations veillent à l'élaboration des pratiques… alignées avec les spécificités et caractéristiques de l'organisation, notamment, sa structure, sa stratégie, l'environnement et les ressources ».

Egalement, nos résultats mettent en lumière l'organisation mécaniste d'OCI de par son niveau de spécialisation, de formalisation et de centralisation élevé qui ne lui permet pas de bénéficier de l'agilité des organisations organiques. Or, selon Robbins & al., (2016/2017) : « le risque d'une structure rendue plus mécaniste… reste celui d'une moins grande flexibilité, d'une plus forte lourdeur administrative alors que le besoin de réactivité face aux concurrences n'est pas nécessairement moindre ». Nos résultats montre également l'influence de la structure des organisations sur leurs pratiques stratégiques et managériales comme le soulignent El Hammouchi & Ait Soudane (2024) concernant le cas du management stratégiques des GRH : « les facteurs internes concernent principalement la structuration de l'organisation, sa stratégie et ses ressources ». En outre, nos résultats montrent l'importance pour les organisations d'adopter une structure flexible lorsque celles-ci évoluent sur des marchés dynamiques. Ces résultats se rapprochent de certains auteurs (Margherita & Bua, 2021 ; Machkour & Abriane, 2024) qui pensent que : « The new organizational structures and production processes shaped by Industry 4.0 must also evolve to align with its principles, fostering greater autonomy and enhanced company collaboration. Organizations are adopting more flexible and decentralized models by leveraging cutting-edge digital technologies… his transformation reduces bureaucratic processes and improves cross-functional cooperation, enhancing employee efficiency and engagement. Indeed, simplifying hierarchies and promoting autonomy allows for better adaptability to changing market needs ».

Enfin, nos résultats montrent qu'OCI évolue dans un environnement composé d'opportunités mais aussi de menaces qui influencent sa performance stratégique. En effet, les résultats montrent que les concurrents, les fournisseurs, les clients, les entrants, les produits de substitution et l'Etat constituent des forces qu'OCI ne peut négliger en matière d'élaboration et d'efficacité de ses stratégies. Il ressort par exemple que le marché de la télécommunication en Côte d'Ivoire est très réglementé. Ce résultat rejoint les pensée de Talmenssour (2022) pour qui : « la compétitivité des entreprises ne dépend pas uniquement des facteurs et actifs corporels et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

incorporels liés à l'entreprise et à son organisation, mais aussi de l'environnement de l'entreprise, la stabilité macroéconomique », l'orientation des politiques publiques et la réglementation ». Dans cette veine, El Hammouchi & Ait Soudane (2024) pensent que : « l'environnement de l'organisation constitue un facteur externe primordial ».

4.2. Recommandations

A l'analyse des résultats, il apparait qu'OCI a des forces sur lesquelles elle peut compter pour maintenir son statut de leader du marché ivoirien. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'elle souffre de certaines faiblesses et reste exposée à plusieurs menaces qui pourraient lui faire perdre de la valeur à moyen et long termes.

A la suite des enseignements que nous tirons des résultats, nous suggérons, dans un tout premier temps, que le fait qu'OCI bâtisse son avantage concurrentiel sur son image et son histoire peut être un couteau à double tranchant. En effet, il se développe un sentiment panafricain au sein de la jeunesse africaine qui représente 75% de la population. Ainsi, OCI qui est une filiale du groupe français Orange devra ajuster son positionnement en vue de s'adapter à cette évolution des mentalités en s'inscrivant dans une approche contingente. Celle-ci lui demandera de développer de manière habile une image d'entreprise aux côtés des populations et bien au fait de la culture et des aspirations des africains.

Dans un second temps, le fait que la stratégie d'OCI et sa structure ne soient pas totalement en phase est sources de difficultés. Par conséquent, nous recommandons aux dirigeants d'OCI de développer une culture d'autonomie qui passe par l'accord d'une plus grande autonomie aux différentes équipes au sein de l'organisation à l'effet de bénéficier d'une plus grande réactivité dans l'exécution des stratégies qui sont élaborées.

Dans un troisième temps, nous recommandons à OCI de mettre en phase le stratégique et l'opérationnel par une certaine forme de dialogue organisationnel efficace par lequel les dirigeants prendront le temps d'expliquer la stratégie aux salariés. Les salariés participeront à l'élaboration de la stratégie favorisant ainsi une meilleure exécution de celle-ci. Aussi, il est important qu'OCI aligne parfaitement son système d'informations à la stratégie. Cette opération lui permettra d'accroitre l'effet de synergie entre les unités opérationnelles pour générer des économies d'échelle et de champs.

Concernant la synergie Fondation Orange et Pôle Marketing Service à Valeur Ajoutée (SVA), la Fondation Orange CI pourrait davantage cibler les projets à financer en fonction de leur « potentiel business », en d'autres termes, de leur capacité à déboucher sur des opportunités d'affaires. Ainsi, les projets liés à la création d'infrastructures, telles que des écoles ou des

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

centres de santé, recèlent d'excellentes opportunités de promotion de services à valeur ajoutée dans le domaine de l'e-éducation ou l'e-santé. Concernant la synergie entre la RSE d'OCI et Orange Business, la RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) aurait pour mission de préparer le terrain pour faciliter la pénétration des services B2B. Les budgets alloués à la RSE seraient utilisés dans une logique de développement afin de créer un écosystème basé sur des services qui vont pérenniser l'action sociale. Cette synergie pourrait aider à élargir l'offre de services et gagner de nouveaux clients.

Enfin, concernant la synergie entre Orange Digital center (ODC) & Pôle Marketing SVA, cette collaboration pourrait démarrer par l'instauration de « Journées de l'Innovation » organisées conjointement par le Marketing SVA et ODC. Le Marketing SVA pourrait identifier parmi les projets incubés, des services susceptibles d'intéresser une niche de clients, voire même de proposer des thématiques d'Hackathon. Ces thématiques devraient permettre le développement de SVA plus innovants. Pour les jeunes développeurs dont les projets auront été retenus, ce serait une belle opportunité pour réaliser leur rêve d'entreprenariat.

Dans un quatrième temps, l'alignement entre stratégie et structure pose quelque peu problème au sein d'OCI. C'est pourquoi, nous recommandons aux dirigeants de trouver un équilibre entre organisation mécaniste et organisation organique afin de pouvoir répondre à la fois, au besoin de coordination et d'agilité face à l'environnement très dynamique de son marché. Le gain en agilité va supposer une augmentation de l'importance des actifs non tangibles en termes de compétences techniques et comportementales. Pour être efficient, OCI devra casser les silos et accorder de la confiance à ses collaborateurs en les responsabilisant. Les niveaux de décision et de validation ne devront plus entraver la prise d'initiative et de risque à l'ère du numérique.

Dans un cinquième temps, nous observons l'effet important de l'environnement d'OCI sur ses activités. Nous recommandons qu'OCI renforce sa veille informationnelle et concurrentielle afin de pouvoir s'adapter à l'évolution de son environnement externe. Pour être plus efficace, OCI pourrait s'attacher les services des prestataires qui lui feront des comptes rendus d'informations importantes issues de son environnement proche et lointain. Néanmoins, la charge reviendra à OCI de s'assurer que les informations soient collectées de manière légale et éthique.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Conclusion

Cette recherche est intéressante en ce qu'elle se rapproche directement des acteurs afin de dégager le diagnostic d'une grande entreprise telle que OCI. En outre, elle ne se limite pas uniquement de faire ressortir les variables stratégiques car elle contribue à dégager des hypothèses de relations probables entre celles-ci.

Les résultats de ce travail apportent aux dirigeants d'OCI un regard profond et précis sur la stratégie et leur donne des leviers d'action qui leurs permettraient d'améliorer la situation de leur organisation. Egalement, ces leviers leurs permettraient de s'adapter à leur environnement en profonde et régulière mutation en vue d'une meilleur performance actuelle et future. En outre, les résultats apportent des connaissances qui leur permettront de mieux se positionner par rapport aux produits et services de substitution avec lesquels ils sont en situation de concurrence.

Néanmoins, malgré les précautions méthodologiques prises, nous pensons que ce travail peut être approfondi en vue de contribuer à enrichir les connaissances sur le sujet. Au plan méthodologique, le fait d'être un acteur extérieur à l'organisation nous a peut-être pas permis d'avoir certaines informations qui pourraient s'avérer importantes. Cette situation pourrait est due aux règles de confidentialité auxquelles les membres du personnel sont astreints. En effet, nous ne pouvons garantir que les personnes interviewés ont partagé avec nous toutes les informations qu'ils pouvaient nous apporter sur le sujet. Par conséquent, un mode d'investigation du type observation participante pourrait apporter des réponses supplémentaires à nos différentes questions.

Par ailleurs, nous avons effectué une analyse stratégique globale de l'organisation alors que de celle-ci engendre des stratégies de domaines d'activité et des stratégies fonctionnelles. Par conséquent, des analyses pointues sur les domaines d'activité stratégique et sur des fonctions de l'organisation pourraient apporter des contributions à la recherche en management stratégique.

Egalement, nous proposons qu'une approche longitudinale soit mise en œuvre afin d'observer l'évolution dans le temps de la situation stratégique des organisations du secteur d'activité d'OCI. Une telle approche permettrait de mieux analyser, selon la dynamique du marché, l'évolution des sources d'avantages concurrentiels, des environnements internes et externes qui sont intimement liés à la position et au diagnostic stratégique.

En outre, nous avons effectué une analyse stratégique d'OCI sans la mettre en relation avec ses différents concurrents directs. Or, une étude comparative pourrait faire ressortir des similitudes

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

et des spécificités qui pourraient s'avérer fort enrichissant. Nous pensons que des recherches futures allant dans ce sens pourraient avoir des contributions très intéressantes.

En supplément, nous pensons qu'une approche cognitive pourrait apporter une contribution importante à la présente recherche en faisant ressortir de manière plus profonde et précise la perception des dirigeants d'OCI de la situation stratégique de leur organisation sur ses différents marchés. C'est pourquoi, nous recommandons d'approfondir notre méthodologie de traitement de données à travers la technique de cartographie cognitive qui peut être effectuée à l'aide des logiciels tels que Décision explorer.

Enfin, des recherches futures pourraient, dans une approche quantitative, examiner de manière plus fine les liens probables qui ont émergé entre les différents thèmes liés aux avantages concurrentiels, entre les thèmes du diagnostic interne et, pour terminer, entre les thèmes du diagnostic externe.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

BIBLIOGRAPHIE

Aamoum, H. & Gbaou, B. (2020). Le management stratégique au service de la stratégie réputationnelle de l'entreprise. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(2), 416-429.

Bardaa, M. A. & Jouini, M. (2023). En quoi l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale constituent-ils un avantage concurrentiel pour les entreprises ? Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6(2), 1111-1134.

Bardin, L. (1977), L'analyse de contenu, Paris : Presses Universitaires de France.

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 9-120.

Belinga Bessala, J. P. (2021). Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management. African Scientific Journal, 3(6), 131-149.

Benmoumen, K. (2024). Contribution du capital immatériel à la performance financière des entreprises marocaines. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7(4), 818-842.

Bernier, P. & Grésillon, A. (2009), La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Malakoff : Dunod.

Bouzrazi, M. & Loulid, A. (2023). La stratégie financière comme mode de la gouvernance et la valeur de l'entreprise : proposition d'un modèle de recherche théorique. African Scientific Journal, 3(20), 681-712.

Dany, L. (2016), Analyse qualitative du contenu des représentations sociales, In G. Lo Monaco, S. Delouvée & P. Rateau (Eds.), Les représentations sociales (pp. 85-102), Bruxelles : de Boeck.

Diop, Y. & Mokhlis, C. E. (2023). Les dépenses d'investissements immatériels : quelles places dans les états financiers des entreprises ? Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(8), 79-93.

El Hammouchi, M. & Ait Soudane, J. (2024). Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines. African Scientific Journal, 3(24), 178-218.

Forgues, B. & Lootvoet, E. (2006). Avantage concurrentiel durable. Imitation et ambiguïté causale. Revue francaise de Gestion, 165, 197-209.

Hlady-Rispal, M. (2002), La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, Bruxelles : De Boeck.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 28, Février 2025

Huet, J.M. (2021), Afrique et Numérique, Comprendre les catalyseurs du digital en Afrique, Paris : Pearson.

Kalampalikis, N. (2003), L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales, In J.-C. Abric (Ed.). Méthodes d'étude des représentations sociales. Ramonville Saint Agne : Erès.

Kelle, U. (2012), Computer-assisted analysis: coding and indexing, In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). Qualitative researching with text, image and sound. London: Sage.

Kourouma, A. B. & Bamba, A. A. S. (2025). Processus d'alignement stratégique des technologies de l'information au sein de la Poste de Côte d'Ivoire : Une approche par la culture et la gouvernance numérique [document soumis pour publication]. Unité de Formation et de recherche des Sciences Economiques et de Gestion, Université Félix Houphouët Boigny.

Kourouma, A. B. (2025). Analyse stratégique des entreprises publiques : Cas de la Poste de Côte d'Ivoire (PCI). International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA), 7(1), 20-34.

Lorino, P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus, Revue française de gestion, 104.

Machkour, B. & Abriane, A. (2024). Entrepreneurship 4.0 and Success Factors in the Context of Industry 4.0: A literature review. African Scientific Journal, 3(25), 1371-1396.

Margherita, E. G., & Bua, I. (2021). The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator 4.0 in Industry 4.0 Organisations: A Literature Review and a Research Agenda. Businesses, 1(1), 18-33.

Mucchielli, R. (1991), L'analyse de contenu des documents et des communications, Paris : ESF éditeurs.

Orange Côte d'Ivoire. (2021). Bilan 2020 Responsabilité sociétale d'entreprise. https://www.orange.ci/media-room/resources/other/exe_rapport_rse_2020.pdf

Talmenssour, K. (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1), 58-84.