

NNT :

THÈSE DE DOCTORAT  
DE  
L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY  
PRÉPARÉE À  
L'UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES  
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT LAREQUOI

ÉCOLE DOCTORALE N°578  
Sciences de l'Homme et de la Société

Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Par

**Mme Sana Kharrat**

L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 1<sup>er</sup> décembre 2016 :

**Composition du Jury :**

**Directeur de thèse :**

**Philippe Hermel, Professeur des Universités, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines**

**Rapporteurs :**

**Olfa Zeribi, Professeur des Universités, Institut des Hautes Etudes Commerciales, Université de Carthage, Tunisie**

**Karim Ben Slimane, Professeur Associé, HDR, ISC Business School, Paris**

**Suffragants :**

**Christophe Assens, Professeur des Universités, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines**

## **SOMMAIRE**

**Introduction générale.....5**

**Première Partie : Cadre conceptuel de la recherche.....12**

**Chapitre 1 : Définitions, typologie et mesure de la performance.....15**

**Chapitre 2 : Le concept de pérennité de l'entreprise et ses domaines d'appréciation.....64**

**Chapitre 3 : L'évaluation du processus de l'innovation et présentation des compétences requises par l'innovation.....108**

**Chapitre 4 : Identification des liens entre les variables de recherche: Innovation, performance et pérennité de l'entreprise.....162**

**Deuxième Partie : Terrain de la recherche.....194**

**Chapitre 5 : Le contexte d'application: Analyse de l'évolution du secteur des télécommunications.....197**

**Chapitre 6 : Démarche et méthodologie de recherche.....224**

**Troisième Partie : Résultats de la recherche empirique.....259**

**Chapitre 7 : Présentation des résultats de la recherche empirique: La contribution respective de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises dans le secteur des télécommunications en Tunisie.....261**

**Chapitre 8 : L'innovation comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécommunications en Tunisie : Retour sur les théories.....313**

**Conclusion Générale.....348**

**Bibliographie.....357**

**Table des matières.....383**

**Annexes.....393**

## **REMERCIEMENTS**

Tout au long de mon parcours de recherche, j'ai eu le privilège de bénéficier du soutien et des encouragements d'un grand nombre de personnes que je tiens vivement à remercier.

Je tiens, tout d'abord, à remercier et à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse, le Professeur Philippe Hermel, sans qui, ce travail n'aurait pu aboutir. Je le remercie pour toute la confiance qu'il m'a accordée, pour ses précieux conseils, et pour toutes ses recommandations apportées dans le développement de ce travail.

J'exprime également toute ma gratitude aux Professeurs Olfa Zeribi et Karim Ben Slimane pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail en tant que rapporteurs. Ainsi que le Professeur Christophe Assens que je remercie tout particulièrement pour avoir contribué à ma formation doctorale tout au long de mon cursus de recherche par l'animation des ateliers doctoraux et aussi pour avoir bien voulu présider le jury de soutenance.

Je souhaite également remercier tout le personnel ainsi que le corps enseignant de l'Institut Supérieur de Management et à leur témoigner toute ma reconnaissance pour le soutien et l'intérêt qu'ils m'ont portés durant mon année de fonction en tant qu'Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche, ainsi que dans la concrétisation de ce projet de recherche.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les directeurs et salariés de Tunisie Télécom, Ooredoo Tunisie et Orange Tunisie que j'ai pu rencontrés tout au long de ma recherche, qui ont su se rendre disponibles pour répondre à mes questions et qui m'ont m'aidé à l'élaboration de ce travail.

Enfin, c'est avec grande joie et beaucoup d'émotions que je rédige ces dernières lignes pour exprimer ma profonde affection à mes parents pour leur soutien inconditionnel et leurs incessants encouragements. Je leur suis profondément reconnaissante. Je tiens aussi à remercier tout particulièrement mon époux qui m'a toujours aidée et encouragée à aller de l'avant et à croire en ce que je fais.

# **INTRODUCTION GENERALE**

Au cours de la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, les entreprises innovantes se sont engagées dans une voie affirmée de mondialisation et de la recherche de la compétitivité. La performance s'est alors imposée dans les nouvelles stratégies de développement de grande ampleur et les très classiques problématiques de gouvernance, d'adaptation, de coordination, de contrôle et d'organisation des firmes qui leur sont liées demeurent complexes. Dans une démarche de développement et de croissance, où tout ou presque est lié au système de management et du transfert de celui-ci, les entreprises sont confrontées à un processus complexe et informel, dans la réalisation de leurs manœuvres stratégiques.

Ce faisant, différentes mesures et réformes ont vu le jour ; elles visent l'insertion des pays dans l'économie mondiale caractérisée par la mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés. Ces réformes concernent, essentiellement, la libéralisation des prix à la production et les marges de distribution, et d'une manière générale, la facilitation des échanges avec les pays étrangers.

La Tunisie s'est engagée dans une cette libéralisation. Et par conséquent, les entreprises tunisiennes qui, pendant une période assez longue, ont évolué dans une économie protégée se trouvent, désormais, confrontées à une concurrence étrangère de plus en plus présente notamment après la signature des accords de libre échange. Face à cette menace de l'arrivée en masse de produits plus compétitifs, le souci majeur de beaucoup d'entreprises tunisiennes est double : D'une part, comment assurer la continuité d'existence et par conséquent assurer la pérennité; et comment œuvrer à la performance, d'autre part. D'où l'intérêt porté dans ce travail à ces deux notions fondamentales dans le management des entreprises : la pérennité et la performance ainsi que les moyens avec lesquels les entreprises tunisiennes vont y parvenir.

*La revue de la littérature* des différentes études traitant de la performance et de la pérennité des entreprises montre que ces dernières dépendent entre autres des compétences et aptitudes du personnel (Gilberti et Charpentier, 2004), l'orientation marché (Appiah-Adu et al, 1998) et la satisfaction client (DeGeus, 1997) ou encore la régulation et la réactivité à l'environnement (Miler et Chen, 1994). Aussi, les différents travaux accordent une grande importance à l'innovation en tant que garantie et catalyseur de la performance et de la pérennité des entreprises.

Un premier courant de recherche insiste sur le rôle que peut jouer l'innovation pour atteindre la performance. En effet, les travaux de Kaplan et Norton (1998), Baer et Frese (2003), Kleinsvmidt et Cooper (1991) et bien d'autres ont établi une relation entre l'innovation et la performance des entreprises. Plusieurs études mettent en évidence l'impact que peut avoir l'innovation sur certains domaines d'appréciation de la performance des entreprises. Nous citons, par exemple, les travaux de Klassen et McLaughlin (1996), Christmann (2000), Majumdar et Marcus (2001) qui ont identifié un impact positif de l'attitude proactive sur la performance de l'entreprise.

Un deuxième courant de recherche, dans le même sens que le premier insiste sur le fait que l'innovation constitue un moyen incontesté de pérennité des entreprises (Mignon, 2001 ; Collins et Porras, 1994). D'autres auteurs ayant étudié la défaillance, et par conséquent la non pérennité des entreprises, avaient avancé l'idée selon laquelle l'innovation pourrait constituer pour les entreprises une manœuvre de redressement de leur situation délicate, parmi ces auteurs, nous citons Bolton (1993), Miller et Chen (1994), Hundley, Jacobson et Park (1996) ou encore Miles et Cameron (1998). Des auteurs comme Mc Kinley et Batra (1992) ont mis en évidence le fait que face aux difficultés rencontrées et aux mauvais résultats réalisés, les entreprises ont tendance à recourir à l'innovation pour redresser la situation.

Nous précisons à ce niveau qu'à partir du moment où la pérennité de l'entreprise implique sa longévité, il apparaît qu'elle ne peut s'appréhender que sur une période assez longue. Dans le cadre de cette recherche, le seuil de pérennité considéré serait un âge supérieur à cinq ans. Ce choix est justifié par le fait que l'on pourrait considérer que cette durée correspond à l'âge minimum des opérateurs téléphoniques établis en Tunisie.

Ainsi, cette double importance accordée à l'innovation en tant que variable contribuant aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises dans la littérature et selon l'expérience internationale mais également en vue de l'importance croissante de ces concepts dans le management des entreprises tunisiennes confrontées à une nouvelle compétitivité internationale, la problématique que propose ce travail doctoral est :

**Dans le secteur de la téléphonie mobile, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ayant plus de cinq ans d'existence ?**

Cette interrogation centrale de la recherche peut être précisée par trois principales questions de recherche :

**Q1/** L'innovation a-t-elle contribué à la performance de l'entreprise tunisiennes ? Si oui: Comment était cette contribution : totale ou partielle ?

**Q2/** L'innovation a-t-elle contribué à la pérennité de l'entreprise tunisiennes ? Si oui: Comment était cette contribution : totale ou partielle ?

**Q3/** L'innovation a-t-elle davantage contribué à la performance ou à la pérennité de l'entreprise tunisienne ?

Les finalités de cette thèse sont donc de pouvoir déterminer l'apport de l'innovation tant à la performance qu'à la pérennité de l'entreprise de télécommunications durant les trois périodes d'analyse de l'évolution du secteur et de déterminer le différentiel entre les deux apports.

### **Le cadre de la recherche**

Effectuer une recherche sur une période d'activité assez longue pose inévitablement le problème de la contingence à l'évolution de l'environnement de l'entreprise. En effet, tout au long de la revue de la littérature, nous avons constaté que plusieurs auteurs tels que Aragon-Correa et sharma (2003), Miller (1995), Conant et al. (1990), Slater et Narver (1993) et Matsuno et Mentzer (2000) avaient avancé l'idée selon laquelle les actions et les stratégies menées par les entreprises pouvaient être influencées par leur environnement et qu'elles pouvaient, par conséquent, conditionner sa performance et sa pérennité. Une question s'est alors imposée: les domaines d'appréciation de la performance, les éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise tunisienne et la contribution que leur a apportée l'innovation ont-ils été différents suivant la période d'évolution?

Compte tenu de cette forte éventualité de contingence et de variabilité de la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité de l'entreprise, il a été décidé d'étudier cette contribution de manière distincte pour chaque période à contextes économiques, environnementaux, technologiques et concurrentiels particuliers, pour ensuite dégager une tendance sur la période intégrale de dix-huit ans. Il a donc fallu identifier les

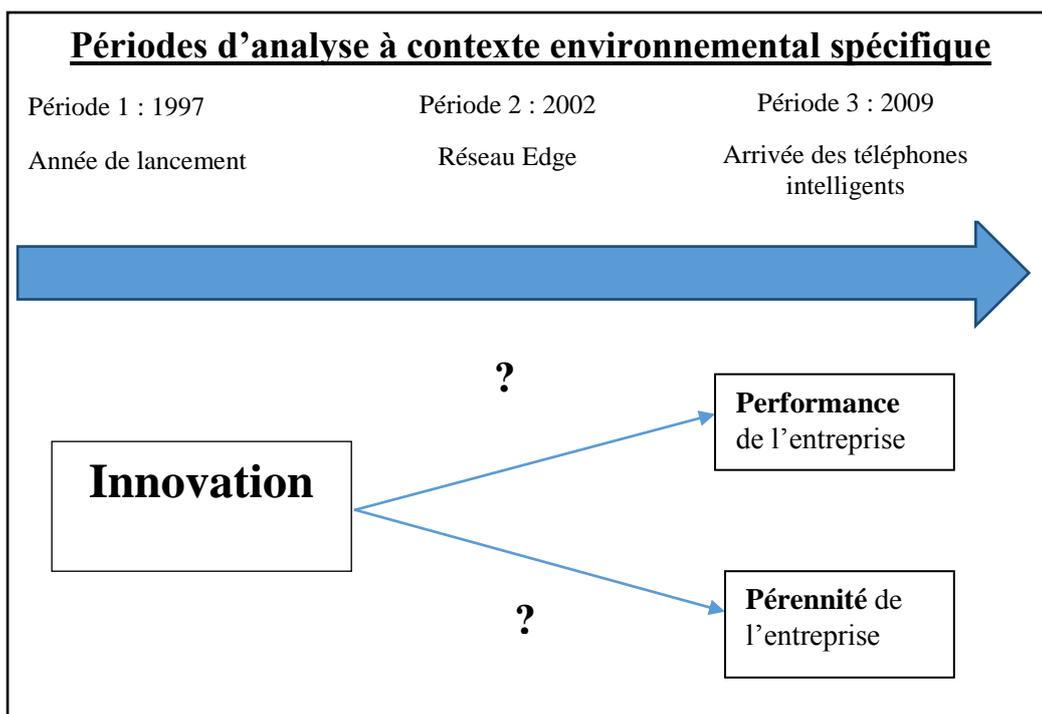
principales périodes à contexte environnemental spécifique du secteur des télécommunications en Tunisie.

Les investigations ont montré que le secteur de la télécommunication mobile a traversé trois périodes à contexte environnemental différent :

1. La première période commence à partir de 1997; elle est marquée par une orientation libérale affirmée, le développement des importations, la mondialisation, le progrès technologique, et enfin par le lancement du premier opérateur en téléphonie mobile tunisien. Elle se termine en 2002.
2. La deuxième période couvre les années 2002-2009 ; elle a été marquée essentiellement par l'arrivée du premier opérateur mobile privé et par l'utilisation unique du réseau Edge (2G).
3. La troisième et dernière période commence à partir de 2009 ; c'est l'ère de l'apparition des téléphones intelligents et de la technologie des réseaux 3 et 4G, avec l'arrivée du deuxième opérateur mobile privé Orange Tunisie.

D'où le cadre de recherche suivant :

**Figure 1 : Contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises tunisiennes**



### *La démarche adoptée :*

Pour traiter cette problématique de recherche, cette thèse est articulée autour de trois parties : Une grande partie de type conceptuelle consacrée à la définition de nos variables de recherche et deux autres parties de type empirique qui donneront lieu à l'application aux opérateurs de télécommunications tunisiens par l'exposition de notre terrain de recherche en deuxième partie et par la présentation de nos résultats de la recherche en troisième et dernière partie.

La partie théorique sera consacrée à la revue de la littérature concernant la performance des entreprises, leur pérennité et l'innovation. Dans un premier chapitre, nous étudierons la performance et sa mesure. La première section a pour objectif de clarifier ce concept pour déterminer les différents indicateurs de mesure pouvant justifier la performance.

Le second chapitre portera sur la pérennité des entreprises. Ce concept sera appréhendé selon deux volets : un premier volet relatif à la défaillance des entreprises et un deuxième correspondant à leur longévité. Ce travail permettra de retrouver les différentes actions à entreprendre pour éviter la défaillance des entreprises et les facteurs garants de la longévité. Le recoupement des actions à entreprendre pour éviter la défaillance des entreprises et des déterminants de leur longévité permettra d'identifier les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises.

Le troisième chapitre sera consacré à l'innovation. Il vise à cerner cette notion : définition, typologie et objectifs, aussi bien sur les plans économiques et organiques que sur les plans institutionnels et psychologiques. Seront présentés également le processus de l'innovation ainsi que les risques et les compétences requises par l'innovation. Aussi, ce chapitre va relever théoriquement les variables de l'innovation, ce qui nous permettra, à l'issue de ce travail de recherche, de tenter d'expliquer comment atteindre la performance dans une structure organisationnelle innovante et pérenne.

Enfin, le dernier chapitre va présenter le cadre conceptuel de notre recherche, à savoir l'identification de nos trois variables étudiées : la performance, la pérennité et l'innovation. Et par la suite, l'identification des liens entre l'innovation et la performance d'une part, et des liens entre l'innovation et la pérennité, d'autre part. Cette revue de littérature nous permettra de concevoir une étude de recherche qui serait une traduction de la problématique proposée en différentes hypothèses vérifiables empiriquement.

La deuxième partie de ce travail sera réservée à la présentation de notre terrain de recherche. Elle comportera deux chapitres : le premier sera consacré à la présentation du secteur des télécommunications en Tunisie, à savoir les opérateurs de téléphonie mobile et le téléphone mobile comme source d'innovation ainsi que la typologie des entreprises de services innovantes dans ce secteur et leurs implications managériales. Le second chapitre de notre seconde partie sera consacré à la présentation de notre démarche méthodologique et des méthodes d'analyse appliqués sur notre terrain de recherche.

Et enfin, dans la dernière partie de ce travail, seront présentés les principaux résultats de notre recherche en mettant l'accent sur les liens entre l'innovation la performance et la pérennité dans les entreprises étudiées. En effet, nous consacrerons ce septième chapitre à la synthèse de ces résultats, plus concrètement, au traitement des données récoltées par une synthèse de la contribution respective de l'innovation à la performance et à la pérennité des opérateurs téléphoniques tunisiens.

En effet, nous commencerons l'identification des différents domaines d'appréciation de la performance et des éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise spécifiques à cette période et par la présentation de brefs extraits de nos données collectées. Après une description des résultats relatifs à l'innovation, nous passerons à l'identification des liens entre l'innovation, la performance et la pérennité des entreprises. Dans la dernière section, nous présenterons une synthèse des résultats relatifs à la contribution de l'innovation à la performance et la pérennité des entreprises étudiées sur l'intégralité de la période de dix huit ans considérés.

Le dernier chapitre sera quant à lui consacré à l'analyse de ces résultats, au regard de notre cadre conceptuel ; l'objectif étant de faire un retour sur la théorie et de nos recherches effectuées précédemment dans la revue de littérature. Dans le premier paragraphe, nous allons confronter nos résultats aux travaux antérieurs traitant de la performance et de la pérennité. Nous montrerons dans un deuxième temps l'intérêt de l'intégration de l'innovation par rapport aux résultats de notre recherche empirique. Et enfin, nous présenterons les principaux enjeux actuels de la performance et de l'innovation dans le secteur des télécommunications.

**Partie 1:**

**CADRE CONCEPTUEL DE LA  
RECHERCHE**

## **Introduction de la partie théorique**

Cette partie a pour objectif de clarifier les trois axes de recherche de ce travail : la performance des entreprises, leur pérennité et l'innovation.

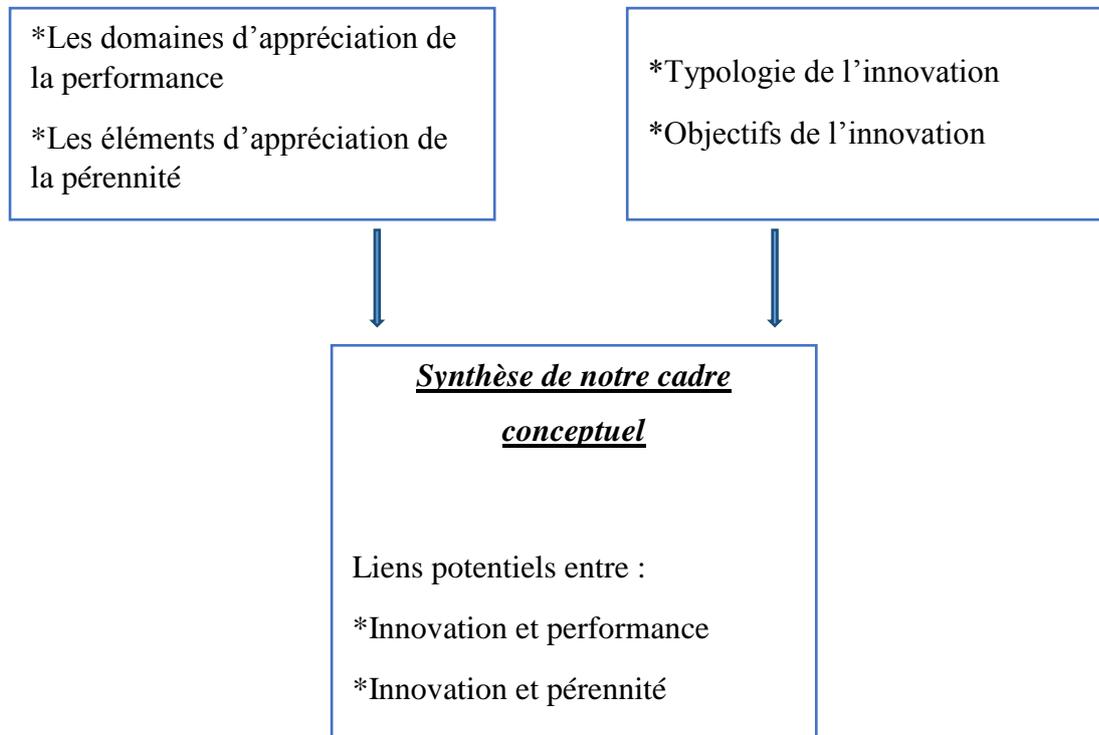
Quatre chapitres seront présentés: le premier sera consacré à la présentation des notions de performance des entreprises. Pour chacune de ces notions, seront présentées les définitions respectives, les manifestations ou catégories et les différentes approches s'y rapportant. La revue de la littérature relative à chacun de ces axes a pour objectif l'identification des domaines d'appréciation de la performance.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des notions de pérennité des entreprises et des éléments d'appréciation de cette dernière. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la notion d'innovation : définition, typologie, raisons d'être, processus et compétences requises. Il a pour principal objectif de comprendre cette notion d'innovation et de proposer une typologie de l'innovation.

Et enfin, dans le dernier chapitre de cette partie théorique, nous présenterons les variables de pilotage de la performance ainsi que les variables d'une structure organisationnelle innovante et pérenne. Par la suite, nous évoquerons et les liens entre les variables de l'innovation et celles de la performance ainsi que les liens entre les variables de l'innovation et celles de la pérennité.

Le recoupement entre les éléments déterminés dans les trois premiers chapitres de notre cadre conceptuel nous permettra de concevoir une synthèse de recherche qui établit un lien entre l'innovation et, respectivement, la performance et la pérennité des entreprises.

**Figure 1 : Schéma récapitulatif de notre cadre conceptuel**



**Chapitre 1 :**

**DEFINITIONS, TYPOLOGIE ET  
MESURE DE LA PERFORMANCE**

Ce chapitre présente une revue de la littérature<sup>1</sup> se rapportant aux concepts de performance des entreprises. Le premier paragraphe sera consacré à la présentation du concept de performance de l'entreprise. Ainsi, seront présentées quelques définitions proposées dans la littérature, les différents types de performance auxquels ont fait référence des auteurs en sciences de gestion, les critères et les systèmes de mesure de la performance.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous présenterons les différentes approches et modélisations de la performance des entreprises. Ce premier chapitre a pour finalité de clarifier ce concept et de déterminer les différents domaines d'appréciation de la performance des entreprises.

## **Section 1 : Le concept de performance de l'entreprise**

Depuis le début de l'ère industrielle, la performance de l'entreprise est devenue l'un des soucis majeurs des responsables d'entreprises. Pratiquement, toutes les actions visent à atteindre un niveau de performance désiré. Ce faisant, la performance de l'entreprise est devenue l'une des principales préoccupations des auteurs en sciences de gestion. En effet, plusieurs travaux ont été et continuent à lui être consacrés.

Cette section a pour objectif de présenter le concept de performance de l'entreprise à travers une revue de la littérature traitant de ses différentes explications, approches et modélisations. Elle sera organisée en trois grands paragraphes: Le premier sera consacré à la présentation de ce concept ; définition, typologie et critères de mesure. Le deuxième portera sur les domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise qui ont été développés dans la littérature. Et le troisième consistera en une proposition d'une liste les regroupant.

Dans un premier temps, nous allons présenter le concept de performance tel que présenté dans la littérature: définitions développées, typologie proposée et critères de mesure ou d'évaluation considérés.

---

<sup>1</sup> Cette revue de la littérature n'est en aucune manière exhaustive mais plutôt indicative des contributions les plus importantes à ce concept.

## **I. La définition de la performance de l'entreprise**

Depuis quelques années, le mot performance est au cœur des discours du management des entreprises naissantes. Souvent défini, ce mot représente un flou qui remplit diverses fonctions économiques et sociales servant l'intérêt de divers acteurs.

Le terme de performance fût le résultat de l'association du terme anglais « performance » et de « parformance » issu de l'ancien français. Il désigne la réalisation, l'accomplissement et l'exécution. Il renvoie à une « action qui relève plus d'un processus que d'un acte isolé : c'est la mise en action, opposé à l'inaction ou à la promesse<sup>2</sup> ». Selon Bourguignon, au 19ème siècle, ce terme désignait également le résultat et par extension l'exploit.

Désormais, on ne parle plus de « contrôle et gouvernement de l'entreprise » mais de « système de pilotage de la performance » (Lorino, 1991) ou de « management de la performance » (Lebas et al, 1992 ; Bescos et Mendoza, 1994). Ainsi, le mot performance revient très fréquemment dans les discours et les écrits des chercheurs en sciences de gestion.

Cette absence de définition exacte du mot « performance » prouve que son sens varie selon les différents usages ou domaines dont elle provient. Cette ambiguïté nous entrainera à examiner de plus près l'univers qui regroupe le mot performance. A partir de ses différentes fonctions, nous proposerons quelques définitions théoriques pour tenter d'expliquer les multiples sens qu'on en donne ainsi que son intérêt.

Waldman<sup>3</sup> (1994) définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle. ». Khemakhem la définit comme étant « la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixés<sup>4</sup> ». De son côté, Marchesney<sup>5</sup> (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché.

---

<sup>2</sup> Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance. », Revue Française de Gestion, n°269, pp. 61-65.

<sup>3</sup> Waldman, D-A. (1994), «La gestion de la performance et la qualité totale. », Gestion, Vol.19, n°3, pp. 39-47.

<sup>4</sup> Khemakhem, A. (1976), La dynamique du contrôle de Gestion, Edition Dunod.

<sup>5</sup> Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles.

A partir de ces définitions, trois sens généraux du terme performance sont mis à jour : « l'**ACTION**, son **RESULTAT** et éventuellement son **SUCCES**<sup>6</sup> ». Une analyse polysémique du mot performance (Bourguignon, 1995) a montré que le mot performance désigne :

- « *Le succès* : La performance est une fonction de la réussite variable selon les acteurs et les entreprises.
- *Le résultat de l'action* : La performance se mesure au travers de l'évaluation des résultats obtenus.
- *L'action* : La performance est un processus : la mise en action d'une compétence. »

De son côté, Albanes (1978) précise que la performance implique « l'efficacité et l'efficacités ». Il est suivi par Desbiens (1988) pour qui la performance se définit par « l'art de bien faire (efficacité) les bonnes choses (l'efficacités) ».

A la lumière de ces définitions, trois concepts<sup>7</sup> constitueraient la performance. Il s'agit de :

- « **L'efficacité** (résultat) : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir les résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés. Kalika (1988), l'appréhende via le « degré d'atteinte des objectifs spécifiques ».
- **L'efficience** (effort) : Elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Pour Kalika (1988), l'efficience est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ». »

A ces deux notions, certains auteurs ajoutent **l'effectivité** (comportement). Selon Le Moigne (1989), il s'agit de « vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». Payette<sup>8</sup> parle de **pertinence** et la définit comme étant « la concordance entre la réalité et le projet ». Elle concerne également « la justesse de choix et l'adéquation des moyens utilisés pour l'action managériale ».

---

<sup>6</sup> Bourguignon, A. Op Cit

<sup>7</sup> Jacot, J-H., et Micaelli, J-P. (1994), La performance économique en entreprise. Edition Hermes Science Publications.

<sup>8</sup> Payette, A. (1988), «L'efficacité des gestionnaires et des organisations», Presses de l'Université du Québec.

Ainsi, la performance serait à la fois l'effet, le résultat de l'action et l'ensemble des étapes logiques élémentaires de celle-ci. Parce qu'elle est le produit de l'action, qui est par nature subjective, la performance revêt par conséquent « le caractère de **subjectivité**<sup>9</sup> ». Selon Bourguignon, elle ne peut se définir de façon absolue mais renvoie à « un jugement et à une interprétation »<sup>10</sup>. Selon Lebas, elle revêt, par conséquent « le caractère de **relativité** ». Le succès ne pouvant s'estimer qu'à travers l'approbation du public, la performance ne peut se concevoir que « par rapport à un référentiel d'où la notion de **comparabilité** ». De manière générale, la comparabilité des résultats se fait entre concurrents. A partir du moment où l'entreprise et ses concurrents, dans un même pays, subissent le même environnement socio-économique, l'évaluation de leur performance a l'avantage de dégager la valeur ajoutée de chaque équipe de direction<sup>11</sup>. Une autre méthode de comparabilité qui est celle du benchmarking. Cela consiste à repérer les meilleures pratiques de gestion des firmes appartenant à des secteurs différents et à comparer leur façon de faire à celle de l'entreprise.

De manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels. L'atteinte de ces objectifs peut se traduire à un sens restreint, par le résultat et l'aboutissement quelle qu'en soit sa valeur ou au sens large du processus, comme l'action qui mène au succès. A l'évidence, la performance est multidimensionnelle, à l'instar des objectifs organisationnels à atteindre; elle est subjective et dépend des acteurs et des entreprises ciblés. Le sens de ce mot est donc très large de contexte et permet donc une infinité d'interprétations.

Les travaux d'Hermel, P. et Bartoli, A. (1992)<sup>12</sup> évoquent la notion « d'entreprise développée » dans laquelle ils citent les notions de performance, d'efficacité, d'efficience et de compétitivité. En effet, ils considèrent que toutes ces notions sont liées au développement de l'entreprise et à sa capacité d'atteinte des objectifs. La définition qu'ils proposent est une conception relative et englobante de la performance, qui doit prendre en compte la notion de durée et de supériorité par rapport à la concurrence, et plus intégratrice et contingente que celle des approches « réductrices de l'efficacité et de l'efficience » citées dans la littérature.

---

<sup>9</sup> Bourguignon, A. Op Cit

<sup>10</sup> LeBas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Gestion, Vol.07, n°269, pp. 66-71.

<sup>11</sup> Magnan, M-L., et St-onge, S. (1994), « La mesure de la performance organisationnelle: un outil de gestion et de changements stratégiques. », Gestion, pp. 29-37.

<sup>12</sup> Bartoli, A. et Hermel, P. (1992), Le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques, Edition Economica.

Enfin, ils proposent d'élargir cette vision en s'interrogeant sur des considérations complémentaires telles que : la performance d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein d'une entreprise, d'où la notion de **performance individuelle ou collective**.

L'utilisation du mot performance est engagée dans tous les discours managériaux. Ce vocabulaire porteur de la notion de réalisation d'une compétence semble être associé à la méthode de management, l'objet du discours et les intervenants. Ce discours propose des images positives comme le succès et la réussite et pousse à l'action. Ainsi, l'émergence de ce mot peut être associée à un système de management caractérisé par la recherche continuelle de l'amélioration et l'effort constant des salariés, partant du principe que les acquis deviennent rapidement précaires par l'instabilité de l'environnement économique de ce siècle.

L'évolution des environnements notamment les mouvances psychologiques, culturelles, sociologiques, technologiques et économiques sont les principaux facteurs de performance des entreprises modernes. En effet, ils sont fonction de leur capacité à maîtriser le changement, et à évoluer de manière à s'adapter aux turbulences de l'environnement.

On ne parle plus de performance organisationnelle mais plutôt du processus d'un management stratégique qui vise à faciliter la gestion d'une organisation et qui utilise la stratégie pour guider ses actions. Il intègre la mise en œuvre d'actions stratégiques, reliées aux facteurs structurels et culturels. On pourrait multiplier à l'infini les différentes définitions du mot performance. Ce concept demeure au cœur du discours actuel des managers, au regard des multiples dimensions du monde managérial.

## ***II. Les différents types de performance :***

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébuq ; 2004)<sup>13</sup> pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

---

<sup>13</sup> Germain, C., et Trébuq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41.

1. La performance financière : Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.
  
2. La performance économique : Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après Marmuse,<sup>14</sup> la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production/ actif), la valeur ajoutée (production – achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA – charges du personnel).

Marchesnay<sup>15</sup> (1991) précise que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise etc. A ce titre, Kalika<sup>16</sup> propose quatre indicateurs d'efficacité économique : le degré d'atteinte des objectifs, la place de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de cette place dans le secteur et la qualité des produits et services.

3. La performance sociale :<sup>17</sup> Selon Marchesnay, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a définie comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable ». La

---

<sup>14</sup> Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.

<sup>15</sup> Marchesnay, M. Op. cit

<sup>16</sup> Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica.

<sup>17</sup> Marchesnay Op Cit

performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions etc. Kalika propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

4. La performance technique : Elle se définit<sup>18</sup> par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.
5. La performance organisationnelle : Pour Kalika (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ».

Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- « Le respect de la structure formelle.
- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration<sup>19</sup>.
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper<sup>20</sup>. Elle s'apprécie à travers<sup>21</sup> le degré de réalisation d'une modification importante de la structure. »

---

<sup>18</sup> Marchesnay. Op cit

<sup>19</sup> Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation.

<sup>20</sup> Kalika. Op cit

<sup>21</sup> Kalika. Op cit

6. La performance managériale : Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, Caspar et Millet<sup>22</sup> estiment que la performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel ».

Dans le même sens, Mintzberg<sup>23</sup> a proposé dix rôles du dirigeant performant; il les a regroupés en trois catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et les rôles de décision.

7. La performance sociétale<sup>24</sup> : A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement<sup>25</sup>. Elle peut être assimilée « au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte ». Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles. Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents.

Bachet<sup>26</sup> insiste sur l'importance d'introduire la notion de « productivité sociétale » à côté de l'efficacité économique et financière. Elle englobe des valeurs telles que solidarité, justice sociale et équité.

---

<sup>22</sup> Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons.

<sup>23</sup> Mintzberg, H. (2000), Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.

<sup>24</sup> Marchesnay. Op cit ; Jolly, Faiche et Lauria. Performance sociétale et performance économique : un même combat. Direction et gestion n°152-153 ; Massiera Philippe. La performance sociétale. La revue des sciences de gestion N°172-173. P 51-58

<sup>25</sup> Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.

<sup>26</sup> Bachet, D. Op. cit

8. La performance commerciale : Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.
  
9. La performance concurrentielle : Michael Porter précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ».

### **III. L'évaluation de la performance de l'entreprise :**

Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. En effet, si pendant longtemps, les modèles d'évaluation de la performance ont été cloîtrés dans un ordre purement financier tel que la rentabilité, le retour aux capitaux investis, la valeur ajoutée etc., de plus en plus d'auteurs (Hoffecker et Goldenberg ; 1994, Lingle et Schiemann ; 1996, Atkinson, Waterhouse et Wells, 1997, Laamiri, 1998 et Kaplan et Norton ; 1992 et 1998) mettent l'accent sur la nécessité d'élargir les dimensions à évaluer. Ils estiment que même si les critères financiers présentent les avantages de la fiabilité et de la comparabilité, ils négligent certaines dimensions essentielles à la réalisation de la performance de l'entreprise. Ils pensent que les systèmes de mesure de la performance basés uniquement sur des critères financiers ne

permettent pas d'établir un lien entre les opérations et la stratégie, et ils conseillent en conséquent de veiller à considérer un système de mesure de la performance qui soit diversifié et équilibré. De plus, ces critères financiers, qui sont généralement des critères de résultat, n'ont pas de valeur prédictive et se focalisent sur les résultats eux-mêmes plutôt que sur les causes de ces résultats. Selon Lorino, un système de mesure de la performance se doit<sup>27</sup> « d'aider l'entreprise à piloter ses actions et à entreprendre les améliorations requises pour améliorer la performance de l'entreprise ». Il serait alors nécessaire de compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs de suivi.

Dans le même sens, Barrette et Bérard (2000) précisent que l'absence de cohérence entre les objectifs stratégiques et ceux opérationnels des unités<sup>28</sup>, et le fait que la performance soit le résultat d'une suite de processus et d'actions réalisés à des niveaux opérationnels<sup>29</sup>, font que la performance devrait être appréhendée non plus dans un ordre financier mais intégrer des évaluations qui soient à caractère opérationnel.

En affirmant que toute compagnie est un réseau complexe de contrats entre elle et les différentes parties intéressées (elle traite avec au moins cinq partenaires à savoir les clients, les employés, les fournisseurs en produits services et capitaux, les propriétaires et la communauté), Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) estiment qu'un système de mesure de la performance doit prendre en considération l'ensemble de ces acteurs.

La revue de la littérature a permis de mettre à jour plusieurs modèles d'évaluation de la performance dont on cite :

---

<sup>27</sup> Lorino, P. (1996), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. Ed Organisation

<sup>28</sup> Barrette, J., et Bérard, J. (2000), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations ». Revue Internationale de Gestion, Vol.24, n°4, pp. 207-224.

<sup>29</sup> Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1992), « L'évaluation globale des performances, outil de motivation. », Harvard l'expansion, pp. 7-14.

**Tableau Ch1-1 : Les critères d'évaluation de la performance retenus dans certains modèles<sup>30</sup>**

<b>Modèle</b>	<b>Welge et Fessmann</b>	<b>Campbell</b>	<b>Quinn et Rohrbaugh</b>	<b>Humbert</b>	<b>Steers</b>
Présentation	22 critères	30 critères	16 critères	10 critères	29 critères
Critères économiques	Productivité, utilisation optimale des ressources	Productivité, efficacité, croissance	Coûts, productivité, croissance		
Critères sociaux	Absentéisme, cohésion du groupe, coopération, motivation, satisfaction des collaborateurs, moral	Absentéisme, accidents, roulement, cohésion, satisfaction au travail, internalisation des buts, moral, participation, emphase sur la formation et la réalisation	Cohésion développement des ressources, stabilité, vivacité	Savoir faire, compétences, motivation, qualité des équipes	Réalisations, récompenses-punitions, sécurité, risque, attachement, motivation, buts, besoins, habilités
Critères commerciaux	Qualité		Qualité	Position sur le marché, qualité des services rendus à la clientèle	
Critères managériaux et organisationnels	Importance et qualité du management, communication, flexibilité, réalisation des objectifs	Contrôle, consensus sur les buts, planification et définition d'objectifs, habilités interpersonnelles des gestionnaires, gestion et diffusion de l'information	Gestion de l'information, communication, contrôle, planification, définition d'objectifs, moral	Flexibilité, recherche, motivation	Décentralisation, spécialisation, formalisation, taille, unité de commandement, clarté des rôles
Critères financiers	Profit, chiffre d'affaires/ quantité produite	Profit		Rentabilité des capitaux investis	
Critères environnementaux	Valeur de l'entreprise pour la société	Utilisation de l'environnement, évaluation par les instances externes			Complexité, stabilité, incertitude

<sup>30</sup> Les critères utilisés par les différents auteurs ci-dessus cités ne sont pas à la base répertoriés par catégorie. C'est dans l'objectif de distinguer les différentes dimensions considérées par les auteurs que cette typologie a été proposée.

Ces différents modèles d'évaluation de la performance cités dans le tableau ci-dessus se focalisent essentiellement sur des indicateurs de résultats reflétant les résultats passés de l'entreprise. Pour permettre un pilotage de la performance de l'entreprise, certains auteurs ont proposé ce qu'ils appellent « les systèmes de mesure de la performance ». Parmi ces travaux, on présentera dans ce paragraphe, le travail de Kaplan et Norton (1998) qui constitue à la fois un système de mesure des résultats passés et un référentiel de pilotage de la performance future.

**Le tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (TBP)** a pour principal objectifs de fournir aux managers un outil d'aide à la décision. Ce dernier consiste en un indicateur global de performance qui regroupe des évaluations financières et des évaluations opérationnelles : satisfaction des clients, méthodes internes et innovation. Ces évaluations pourraient constituer « le fondement de la performance financière future<sup>31</sup> ». Le TBP élargit les objectifs des unités au-delà de la seule performance économique en permettant d'évaluer la contribution de chacune d'elle à la satisfaction des attentes des clients actuels et futurs. Ce faisant, il permet de cerner les efforts requis en matière d'investissement dans les hommes, les systèmes et les procédures pour promouvoir la performance.

Le tableau de bord prospectif établit un équilibre entre :

- Les indicateurs de résultat (performance passée) et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future,
- Les indicateurs extérieurs destinés aux actionnaires et clients et les indicateurs internes concernant les processus essentiels de l'innovation, le développement des compétences et la croissance ;
- Les mesures objectives et quantifiées qui traduisent les résultats et les mesures plus subjectives de la performance.

L'indicateur global proposé par Kaplan et Norton permet aux dirigeants d'analyser leurs activités en fonction de quatre perspectives :

---

<sup>31</sup> Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1998), Le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation.

- 1) La perspective financière : L'idée principale des auteurs est que la performance financière n'est que le résultat des opérations et l'aboutissement conséquent des différentes actions de l'entreprise. L'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction des risques constituent des exemples d'objectifs financiers qui doivent orienter les actions et qui procurent une cohérence globale aux différents axes du TBP.

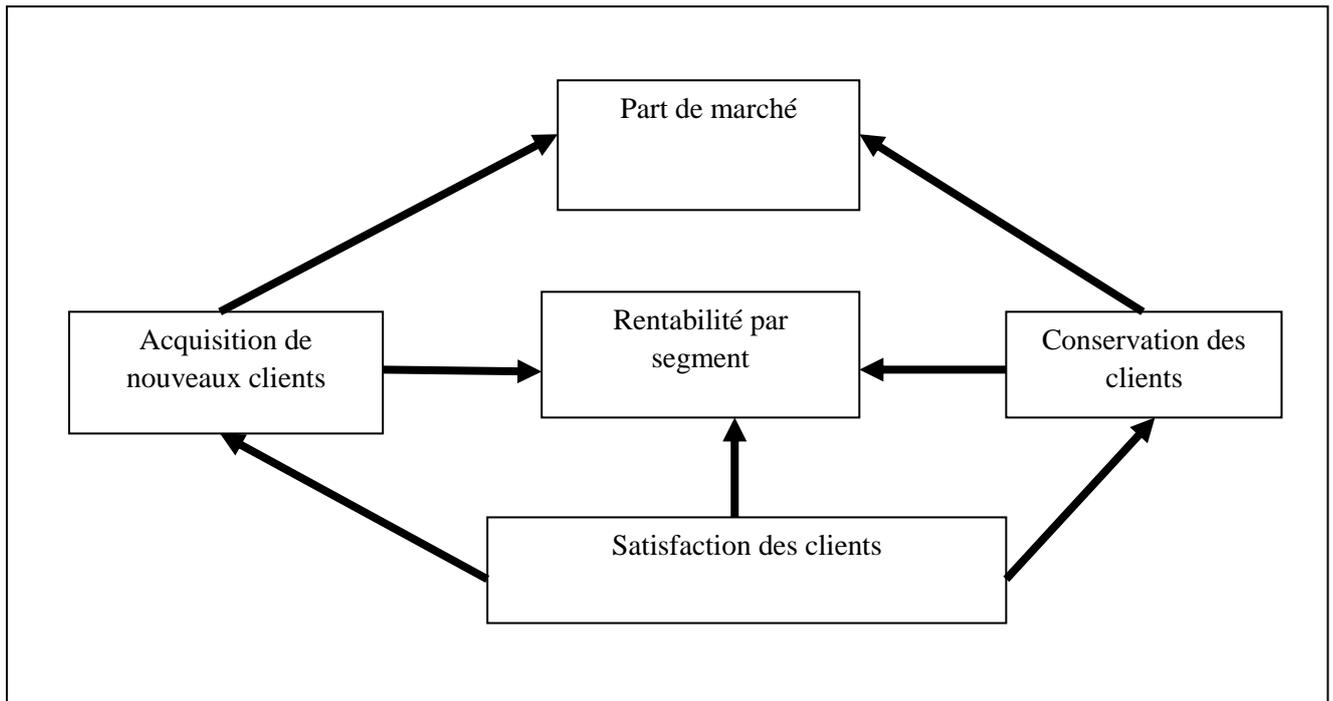
Comme mesures clés, Kaplan et Norton retiennent pour :

- L'avenir : « le chiffre d'affaires par zone géographique, le chiffre d'affaires par segment de client, le chiffre d'affaires par produit, le pourcentage du chiffre d'affaires investi, etc ».
  - Le présent : « la rentabilité par segment, les coûts comparés aux concurrents, les indicateurs de trésorerie, les indicateurs de productivité, etc ».
  - Le passé : « le chiffre d'affaires de l'année N par rapport à celui de l'année N-1, le bénéfice net, les différents ratios etc ».
- 2) La perspective client : pour évaluer cet axe, les auteurs conseillent de recourir à différents indicateurs relatifs à la satisfaction et à la fidélité des clients existants, l'extension de la base clientèle, la rentabilité par catégories de clients et la part du marché sur les segments ciblés. Ils articulent ces indicateurs dans la relation de cause à effet suivante<sup>32</sup> :

---

<sup>32</sup> Kaplan et Norton. Op cit

**Figure Ch1 -1 : L'arbre de distinction de valeur**



Source : Bontis, N., Dragonetti, N-C., Jacobsen, K., et Roos, G. (1999)<sup>33</sup>

Parmi les mesures clés pouvant être utilisées, Kaplan et Norton proposent :

- « Les opinions des clients (mesures subjectives) : satisfaction produit/service, image de l'entreprise, niveau de relations perçu, rapport qualité : prix perçu, taux de réclamations...
- Les comportements de clients (mesures objectives) : la récurrence d'achats, la fidélité, l'acquisition de nouveaux clients, les clients pris par les concurrents, les parts de marché, les ventes croisées... »

3) La perspective processus internes : La satisfaction des stakeholders dépend, entre autres, de la connaissance qu'a l'entreprise de ce qu'elle fait et de ce qu'elle doit faire en interne. Elle doit focaliser son attention sur les opérations concernant les processus, les décisions et les actions conduisant à une bonne performance au regard de ses clients et actionnaires. Kaplan et Norton insistent sur l'impératif de

<sup>33</sup> Bontis, N., Dragonetti, N-C., Jacobsen, K., et Roos, G. (1999), « Les indicateurs de l'immatériel », L'expansion Management Review, n°95, pp. 37-46.

maîtrise de trois types de processus : le processus innovation, le processus de production et le processus service après vente.

Pour évaluer le degré de maîtrise de ces trois processus, les auteurs proposent différentes mesures clés dont :

- « La part du chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux produits, celle réalisée par les produits exclusifs, lancement de nouveaux produits par rapport aux concurrents pour le processus innovation;
- La durée du cycle d'exécution de la commande évaluée à travers le ratio (temps de transformation/ temps de production), la qualité des processus (taux de défauts, déchets, gaspillage, retouches) et les coûts des processus pour le processus de production des produits et services;
- La qualité de la relation (amabilité, compétence, souplesse), le taux d'intervention n'ayant pas abouti au premier coup pour le support au client. »

4) La perspective apprentissage : Cet axe apprentissage organisationnel reflète les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation et l'atteinte des objectifs relatifs aux trois axes précédents. Les auteurs considèrent différentes composantes de l'apprentissage organisationnel et qui sont: le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'information, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Ces composantes pourraient être évaluées par certains indicateurs dont :

- La participation aux décisions, la reconnaissance des bons résultats, l'accès à l'information requise, la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise, les encouragements effectifs à la créativité et l'initiative pour la satisfaction des salariés,
- Le turn-over pour la fidélité des salariés,
- La part du chiffre d'affaires généré par chaque salarié pour la productivité des salariés.

Les évaluations des différents indicateurs cités ci-dessus permettront aux entreprises de cerner les déterminants de la performance de l'axe apprentissage organisationnel. Ces derniers concernent :

- La réorientation des compétences pour être en mesure d'atteindre les objectifs de performance définis par les autres axes. Les principaux indicateurs à retenir sont le ratio de couverture des postes stratégiques (mesure le nombre de salariés possédant les qualifications requises pour occuper les postes stratégiques par rapport aux besoins futurs de l'entreprise concernant ces postes) et le temps nécessaire pour amener les salariés à leur niveau de compétence requis.
- Le renforcement des capacités des systèmes d'information. Les salariés des services d'exploitation ont besoin d'un retour d'information rapide et précis sur ce qu'ils font pour pouvoir participer activement aux programmes d'amélioration tracés. Le ratio de couverture de l'information stratégique permet d'évaluer la disponibilité des données concernant les besoins futurs des clients. Cette disponibilité est mesurée par le nombre de processus pour lesquels l'entreprise dispose d'informations en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et les coûts.
- La motivation et la responsabilisation des salariés : les effets de cet élément peuvent être mesurés par le nombre de suggestions appliquées et le rythme d'amélioration des processus clés.

Il est important de préciser à ce niveau que le choix des dimensions et des critères correspondants à considérer diffère selon le preneur de cette décision, ses objectifs, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation<sup>34</sup>. Ce fait donne à l'évaluation de la performance le caractère de subjectivité (comme précisé précédemment) lequel est complété par celui de relativité et de comparabilité. Mesurer les résultats et les comparer pose la question de l'horizon de la mesure et de la comparabilité : s'agit-il d'une évaluation à court terme, à long terme, statique ou dynamique. Si les mesures à court terme permettent de procéder aux améliorations à brève échéance, celles à long terme sont utiles pour procéder aux rectifications et améliorations

---

<sup>34</sup> Bouliane, E., Gindon, M., Morin, E-M. (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise. », Gestion, Vol.21, n°3, pp. 61-66.

également à long-terme. Elles présentent l'avantage de modérer l'impact des facteurs socio-économiques relatifs à un moment donné ce qui permet de juger de l'efficacité et de la pertinence des décisions antérieures de gestion.

A ce titre, Lebas<sup>35</sup> estime que la performance ne doit être évaluée de façon ponctuelle. Il ajoute que le terme « performance » devrait être réservé à la « description de l'évolution des résultats sur une période estimée assez longue par le preneur de décision », et qu'on ne peut parler réellement de performance que si l'entreprise est capable de reproduire dans le futur et de façon répétitive, le résultat favorable.

## **Section 2 : Les indicateurs de la performance de l'entreprise : Une revue des approches et modèles de la performance**

Ce paragraphe vise à présenter les différents modèles et approches de la performance de l'entreprise.

### **I. Les différentes approches de la performance :**

Dans ce paragraphe, seront présentées l'approche réalisation des objectifs, l'approche par les stakeholders, l'approche par les ressources et celle par l'immatériel.

#### 1) L'approche réalisation des objectifs :<sup>36</sup>

Cette approche appréhende la performance via l'accomplissement des objectifs ou buts de l'entreprise. La performance serait donc mesurée par le degré d'atteinte des objectifs. Dans un souci de recherche d'objectivité, cette approche exprime les buts de l'entreprise en termes financiers (bénéfice réalisé sur une

---

<sup>35</sup> LeBas, M. (1995), Op cit

<sup>36</sup> Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

période, taux de rentabilité...); ces derniers sont fournis par le système de comptabilité de l'entreprise et reflètent son fonctionnement. Toutefois, en raison des difficultés d'interprétation et de possibilités de manipulation des résultats comptables, cette approche n'exclue pas l'extension de la notion d'efficacité à l'atteinte d'objectifs non financiers tels que l'objectif de part de marché, d'efficacité technologique...

Parmi les buts de l'entreprise, il est possible de distinguer :

- Les buts économiques relatifs à la croissance et au profit;
- Les buts stratégiques relatifs à la compétitivité, la qualité et la sécurité;
- Les buts sociaux ayant trait à l'adhésion des individus et à leur satisfaction;
- Les buts sociétaux concernant la capacité de l'entreprise à répondre aux sollicitations de la société en général.

Une telle approche, basée sur la définition de la performance par la réalisation des buts, suppose que ces derniers soient clairement identifiables, délibérés, rationnels, limités en nombre pour faciliter leurs utilisations, et immuables sur la période d'analyse. Cette approche suppose également l'existence d'un consensus autour des buts déclarés dans le sens où ils doivent coïncider avec ceux réels c'est à dire poursuivis réellement par l'entreprise. Toutefois, cette hypothèse fut contestée car les buts officiels sont généralement non mesurables et assez vagues et ne peuvent pas, par conséquent, faire l'objet d'un consensus.

## 2) L'approche systémique :

Cette approche va au-delà de l'appréciation de réalisation des objectifs: elle appréhende l'efficacité de l'organisation via sa capacité à survivre dans son environnement. Elle considère l'organisation comme un système adaptatif ayant une finalité et qui assure, grâce à des processus de régulation et de contrôle, un équilibre entre facteurs internes et externes.

L'efficacité de l'organisation peut alors être appréhendée de manière :

- Interne à travers le bon fonctionnement de ses processus de leadership, de communication, de prise de décision, de planification...
- Externe grâce à la maîtrise des processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources.

Selon cette approche, les critères d'évaluation de la performance seront de type productivité et efficacité d'une part, et adaptabilité et flexibilité d'autre part. L'approche systémique suppose que l'organisation est constituée d'éléments inter reliés et qu'il est impératif, pour atteindre l'efficacité, de s'intéresser à ses constituants et de considérer les interactions entre eux. Elle suppose que si un élément présente une faible performance, c'est l'efficacité de toute l'organisation qui se trouve affectée. Elle estime également, que dans l'objectif d'assurer sa survie, l'entreprise a intérêt à procéder à un remplacement rapide de ses ressources consommées. La quantité des ressources en réserve dans l'entreprise est garant de sa survie sur le long terme.

### 3) L'approche par les stakeholders :

Cette approche considère l'organisation comme un ensemble complexe de contrats, implicites ou explicites, spécifiant la relation entre l'entreprise et ses groupes d'intérêts. Le stakeholder, traduit le plus souvent par le terme « partie prenante », serait tout individu ou groupe interne ou externe à l'entreprise, qui a un intérêt quelconque dans l'entreprise ou peut y exercer une influence quelconque. Il a été introduit pour la première fois par Freeman (1984) pour démontrer qu'ils existent plusieurs parties qui ont un intérêt dans l'entreprise. Il décrit l'entreprise comme un système social et ouvert au sein duquel plusieurs groupes (les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les intermédiaires ect.) jouent un rôle déterminant pour assurer son existence.

Dans la revue de littérature, on retrouve plusieurs définitions de cette approche, classées de la vision la plus restreinte à la plus large. Nous avons retenu quelques unes parmi elles :

Tout d'abord, celle que propose Freeman (1984) qui définit une partie prenante comme « Tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »

Parallèlement, Schmidt<sup>37</sup> propose de distinguer deux catégories de stakeholders :

- « environmental stakeholders » : clients, actionnaires et société ou communauté. Cette catégorie constitue l'environnement externe de l'entreprise, elle définit ses éléments de compétitivité ;
- « process stakeholders » : employés et fournisseurs ; cette catégorie intervient dans l'élaboration du processus d'acheminement du produit au consommateur.

Cette approche estime que l'entreprise qui se veut performante ou excellente doit veiller à la satisfaction de ses différents groupes d'intérêts ou stakeholders qui sont le personnel (responsable de la productivité), le client (assure à l'entreprise un revenu), l'investisseur (fournit les capitaux nécessaires à la croissance de l'entreprise), les fournisseurs de technologies et d'inputs et la communauté<sup>38</sup>.

Il apparaît que la finalité de l'entreprise serait la création de la valeur<sup>39</sup> pour ses stakeholders : clients, actionnaires, employés et entreprise. En effet, des actionnaires satisfaits acceptent de réaliser des investissements supplémentaires, ce qui accroîtra la satisfaction des employés. De leur côté, des employés satisfaits s'investiront davantage, auront une meilleure et plus grande productivité et fourniront des outputs qui satisferont le client. Lorsqu'ils sont satisfaits, les clients seront fidèles, renouvellent leurs achats et diffusent leur satisfaction ce qui générera davantage de bénéfices, augmentant davantage la satisfaction des actionnaires. Les entreprises qui fonctionnent de cette façon sont qualifiées d'entreprises de haute performance.

Cette chaîne de satisfaction intitulée le cercle vicieux<sup>40</sup> se présente comme suit :

---

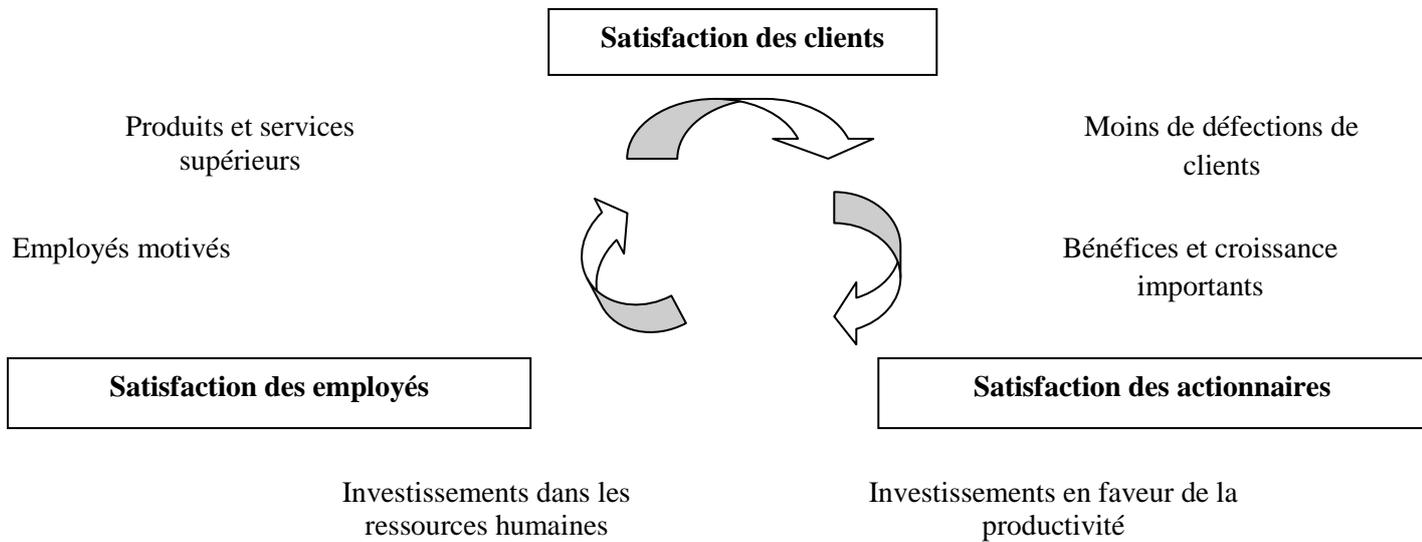
<sup>37</sup> Schmidt, C. (1999), « Corporate excellence in the new millenium. », Journal of business strategy, Vol.20, n°6, pp. 39-43.

<sup>38</sup> Schmidt. Op.cit

<sup>39</sup> Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), Les maitres de l'innovation totale, Edition d'Organisation.

<sup>40</sup> Deschamps, J-P et Nayak, R. Op.cit

**Figure Ch1-2 : Le cercle vertueux**



*Source : Deschamps, J-P, et Nayak, R. Op cit*

L'approche par les stakeholders estime que l'organisation, étant la création de ses actionnaires, doit servir leurs intérêts qui sont d'ordre principalement financier. Ces intérêts constituent les objectifs primaires de l'organisation. L'amélioration de la performance de ces objectifs primaires serait tributaire du développement d'un système de mesure qui évalue et contrôle la capacité des processus de l'entreprise à réaliser les objectifs secondaires. Ces derniers traduisent les différents buts fixés pour chaque stakeholder. C'est l'atteinte des buts secondaires qui permettra la réalisation des objectifs primaires.

Cette approche estime que l'entreprise doit veiller à concilier les exigences de ses différents stakeholders pour s'assurer de leur contribution à la réalisation des objectifs primaires. L'identification, la compréhension et la possibilité de mesure de ces objectifs secondaires sont parfois difficiles. C'est une difficulté d'identification, de compréhension et de mesure des différentes attentes et intérêts des partenaires et ce problème de séparation nette entre les groupes d'intérêts qui constitue les principales critiques adressées à cette approche. Toutefois cette difficulté a été atténuée par les apports de trois approches:

- L'approche basée sur le pouvoir des groupes: elle estime que dans toute entreprise, il existe des coalitions plus fortes que d'autres et ce sont les intérêts de ces coalitions qui seront privilégiées.
- L'approche basée sur la justice sociale: elle conteste la précédente en insistant sur le fait que l'individu devrait être considéré non pas par rapport à son degré de contribution dans l'entreprise ou par rapport à ses talents ou ressources mais plutôt par référence à ses droits inconditionnels.
- L'approche des relativistes: elle exclue toute tentative de classement des préférences et intérêts des différents groupes. Cette approche se veut impartiale, caractéristique sur laquelle elle fût critiquée.

#### 4) L'apport de l'école basée sur les ressources :

Selon Bounfour A. (2000), « Cette école a contribué à forger une nouvelle vision de la performance de l'entreprise<sup>41</sup> ». En effet, elle associe la performance de l'entreprise sur les ressources dont celle-ci dispose. Elle considère que « ce sont les ressources de l'entreprise qui permettent la création d'un avantage concurrentiel défendable et met en avant l'importance des ressources rares dont dispose l'entreprise dans sa réflexion stratégique et son développement ». De plus, elle explique la différence des niveaux de performance entre les entreprises par la variété et la différenciation des ressources qu'elles utilisent<sup>42</sup>.

Plusieurs classifications de ressources ont été proposées dans la littérature, on cite à titre indicatif celles proposées par :

---

<sup>41</sup> Bounfour, A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », Revue Française de Gestion, n°130, pp. 111-124.

<sup>42</sup> Arrègle, J-L. (2000), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Edition Economica; Galbreath, J. (2005), « Which resources matter the most to firm succes ? An exploratory study of resource-based theory. », Technovation, n°25, pp. 979-987; Fahy, J. (2002), « A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. », International Business Review, n°11, pp. 57-78.

- Wenerfelt<sup>43</sup> (1984) qui définit les ressources comme étant « tout moyen, d'une entreprise, pouvant être considéré comme une force ou faiblesse ». Il a identifié comme ressources : les noms de marque, les connaissances et technologies internes, l'emploi de personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, les procédures efficaces et le capital. Wenerfelt met en évidence l'intérêt d'analyser l'entreprise non plus du point de vue de ses produits mais plutôt de ses ressources. Il va plus loin en suggérant « d'introduire une analyse en termes de positionnement compétitif par les ressources ».
- Barney (1996) : Il identifie quatre types de ressources<sup>44</sup> : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles (structure organisationnelle, processus de planification, de contrôle et de coordination). Il suppose qu'une ressource ne peut constituer le fondement d'un avantage compétitif que « Si : Elle est exclusive ou unique à l'entreprise ou à un nombre limité de concurrents ; ou Si elle est totalement inimitable et non ou peu substituable ; ou Si elle présente une réelle valeur pour l'entreprise ».
- Grant (1991) : Il distingue les ressources et les capacités. Les ressources font référence aux différents intrants utilisés dans le processus de production et constituent les principales sources de compétences des firmes. Il propose six groupes de ressources : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources technologiques, les ressources humaines, les ressources organisationnelles et la réputation.

Les capacités, quant à elles, renvoient aux aptitudes d'un ensemble de ressources à accomplir certaines tâches ou activités. Elles constituent les principales sources d'avantages compétitifs de la firme.

---

<sup>43</sup> Wenerfelt, B. (1984), «A resource based view of the firm. », Strategic Management Journal, Vol.5, n°2, pp. 171-180.

<sup>44</sup> Barney, J-B. (1996), "The resource-based theory of the firm.", Organization Science, Vol.5, n°7. 1996. P 469-480; Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003), « Integrating resource-based view and stakeholder theory in developing the Malaysian excellence model: A conceptual framework. », Singapore Management Review, Vol.25, n°2, pp. 91-101.

- Luron et Harvey (1997) proposent un classement des ressources basé sur leur caractère tangible ou intangible. Comme ressources tangibles, il propose : le matériel, l'équipement, le personnel la technologie, les canaux de distribution, le comité de direction et le système d'information de gestion. Les ressources intangibles, quant à elles, couvrent le goodwill, les plans stratégiques, l'image de l'entreprise, les relations avec les stakeholders, les banques et culture d'entreprise.

En définitive cette approche estime que l'entreprise doit être considérée comme un portefeuille de ressources matérielles et immatérielles qui permettent le développement de compétences nécessaires à l'avantage compétitif de l'entreprise et donc sa profitabilité et sa performance.

#### 5) L'approche par l'immatériel :

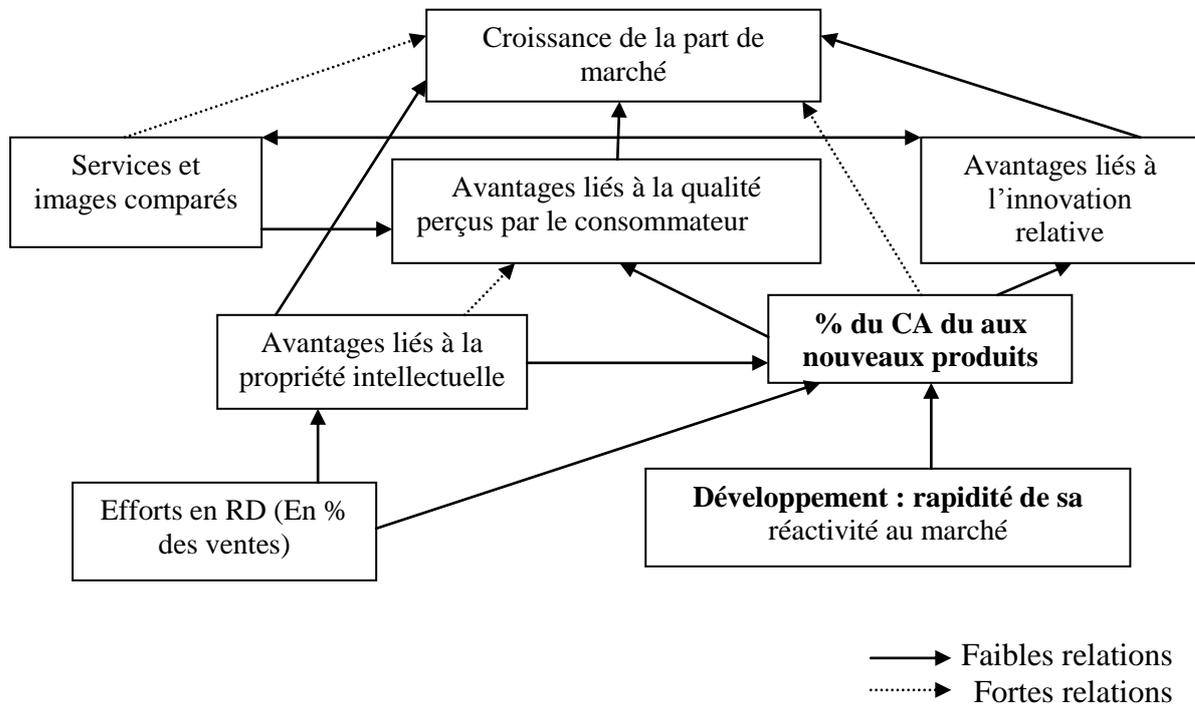
L'émergence de l'immatériel en tant que facteur de compétitivité industrielle a incité certains auteurs à développer une approche qui vise à gérer les ressources immatérielles : le management des ressources immatérielles.

Ainsi, l'unité d'affaires PIMS en collaboration avec l'Irish Management Institute s'est intéressée au rôle joué par le facteur immatériel dans la compétitivité industrielle aux Etats Unis et en Europe. L'analyse<sup>45</sup> avancée suppose l'existence d'un ensemble de relations schématisé comme suit:

---

<sup>45</sup> Bounfour, A. (1998), Le management des ressources immatérielles, Edition Dunod.

**Figure Ch1-3 : Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise**



*Source : « Panorama de l'industrie communautaire, 1995-1996 » cité par Bounfour, A. (1998)*

« PIMS Associates » analyse les performances compétitives des entreprises sur trois niveaux :

- La capacité démontrée des unités à croître leurs parts de marché comparativement à leurs concurrents.
- Le succès dans la création de valeur ajoutée additionnelle ;
- Les résultats des activités dans la création d'emplois à plein temps.

Le rapport de « TNO Policy Research » s'est intéressé à l'évaluation de l'immatériel dans cinq secteurs d'activité : l'industrie des fleurs, l'industrie de la bière, l'édition, les services financiers et le secteur textile et habillement. Cette analyse transversale a permis

d'identifier des facteurs de développement de l'avantage compétitif dans l'industrie. Ces facteurs sont<sup>46</sup>:

**Tableau Ch1-2 : Les facteurs critiques de l'investissement immatériel**

<b>Dimension de l'organisation</b>	<b>Facteur immatériel critique</b>
Organisation	Transformation vers des structures organisationnelles flexibles, adaptatives et orientées vers le client.
Savoir	Production basée sur le savoir, l'éducation et la (re)formation
Produit	Noms de marque, image et conception
Marché	Publicité innovante, stratégies Marketing orientées vers la satisfaction de groupes spécifiques
Distribution	Canaux pour des produits ou services sur mesure et communication avec des clients de moins en moins prévisibles

*Source: TNO Policy research (1995) cité par Bounfour.A (1994) Op. cit.*

Ces facteurs se traduisent principalement par le facteur innovation sous ses différents aspects :

- Innovations de produits : développement de produits qui rencontrent les besoins des clients ;
- Innovations organisationnelles et de processus : la mise en œuvre de processus technologiques, économiques et organisationnels transversaux permettant la réduction des cycles de conception et de production ainsi que la minimisation des coûts.

Des travaux réalisés par un groupe de travail et publiés par Sveiby<sup>47</sup> (2000) ont mis en évidence l'existence de trois catégories d'actifs intangibles. Ces derniers portent sur :

<sup>46</sup> Analyse effectuée en 1994 et cité par Bounfour. Op.cit

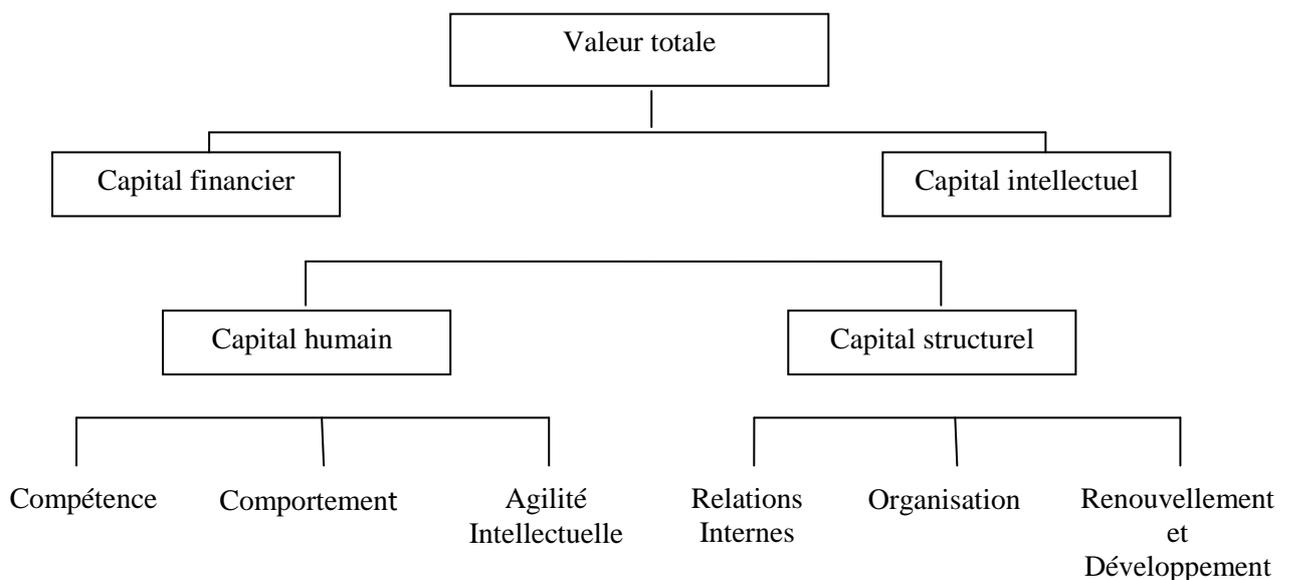
<sup>47</sup> Sveiby, K-E. (2000), Knowledge Management : La nouvelle richesse des entreprises, Edition Maxima.

- La compétence des individus : Elle renvoie à la capacité des individus à agir dans des situations diverses. Elle se manifeste au niveau des qualifications, de l'expérience, de l'éducation et des valeurs et qualités sociales.
- La structure interne : Elle porte sur un certain nombre d'éléments créés et spécifiques à l'organisation. Il s'agit des brevets, concepts, modèles technologiques et administratifs, les réseaux internes, la culture et l'organisation informelle.
- La structure externe : Elle est composée des relations avec la clientèle et les fournisseurs. Parmi ses composantes, on trouve le nom de marque, la réputation ou l'image.

De leur côté, Bontis, Dragonetti, Jacobson et Roos (1999) emploient le terme « capital intellectuel » pour désigner « l'ensemble des ressources immatérielles et leur flux ». Ce capital intellectuel d'une entreprise est unique et lui est parfaitement propre.

Ils estiment que la valeur d'une entreprise dépend de la valeur de ses actifs physiques et monétaires et de l'ensemble de ses ressources intangibles. Ils proposent ce qu'ils appellent « l'arbre de distinction de valeur » pour mettre en évidence « l'ensemble des éléments concourant à la constitution de la valeur totale de l'entreprise ».

**Figure Ch1-4 : L'arbre de distinction de valeur**



Source : Bontis, N., Dragonetti, N-C., Jacobsen, K., et Roos, G. (1999)

De son côté, Bounfour<sup>48</sup> estime que le capital immatériel des entreprises se structure autour de quatre composantes :

- Le capital humain : Il s'agit de l'ensemble de savoirs, connaissances et compétences qui attribuent à l'entreprise une certaine spécificité<sup>49</sup>. Il lui permet de réaliser les objectifs et résultats visés.
- Le capital structurel : Il comporte les procédures, la marque, les logiciels et les brevets.
- Le capital client : Il s'agit de l'ensemble des éléments concernant le traitement des relations avec les clients. Il comporte les bases de données, les niches et parts de marché, la réputation, les nouveaux produits et/ ou services.
- Le capital renouvellement et développement : Il inclut principalement les capacités de l'innovation de la firme.

## ***II. Les modélisations de la performance de l'entreprise :***

Comme précisé précédemment, ce paragraphe sera consacré à la présentation de certaines modélisations de la performance des entreprises. En raison de la multiplicité des modèles proposés, on se limitera aux modèles suivants :

### 1) Le modèle de Payette<sup>50</sup>:

Cet auteur estime que « pour assurer l'efficacité de son système, le gestionnaire doit porter son attention sur cinq zones recouvrant toute l'organisation et représentant une dimension qui affecte l'ensemble de l'entreprise ». Il s'agit de :

- La zone ressources : Elle regroupe les ressources financières, matérielles et informationnelles. Sont exclues les ressources humaines puisque Payette estime que ces ressources constituent l'organisation même.

---

<sup>48</sup> Bounfour, A. (1987), Le management des ressources immatérielles, Edition Dunod.

<sup>49</sup> Bontis, N., Dragonetti, N-C., Jacobsen, K., et Roos, G. (1999), « Les indicateurs de l'immatériel », L'expansion Management Review, n°95, pp. 37-46.

<sup>50</sup> Payette, A. Op Cit

- La zone personnes : Elle concerne les individus constituant l'organisation, leur efficacité et les conditions qui la favorisent. L'objet de cette zone serait d'assurer la convergence des intérêts individuels et ceux de l'entreprise.
- La zone structure : Elle porte sur tous les moyens, hormis les hommes, qui permettent de transformer les ressources en résultats.
- La zone clientèle : Elle agit sur les autres éléments et conditionne en grande partie leur efficacité et leur contribution dans l'efficacité globale de l'entreprise. C'est la zone où les orientations marquantes se décident.
- Les acteurs constitutifs stratégiques : Il s'agit des individus, groupes, organisations ou communautés qui pourraient avoir une influence sur le devenir de l'entreprise. Cette influence peut s'étendre jusqu'à affecter la survie de l'entreprise.

## 2) Le modèle de Peters et Waterman :

A partir d'une étude menée entre 1961 et 1980 sur plusieurs entreprises américaines, Peters et Waterman ont tiré huit attributs essentiels des entreprises les plus performantes. Ils précisent que ces attributs ne sont pas impérativement présents au même degré dans chacune des meilleures entreprises étudiées. Les entreprises les plus performantes :

- Sont orientées vers l'action.
- Restent à l'écoute du client; Ces entreprises ont une excellente manipulation de la technologie, procèdent à une bonne segmentation, excellent dans la fixation des prix et cherchent continuellement à résoudre les problèmes qu'elles rencontrent.
- Favorisent l'autonomie, l'esprit novateur et acceptent l'échec.
- Basent la productivité sur la motivation du personnel. D'après les deux auteurs, il faut afficher un respect effectif de l'individu, avoir la volonté affirmée de le former, lui confier des buts clairs et réalisables et lui donner l'opportunité de se mettre en valeur et de prouver ses aptitudes<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Peters, T., et Waterman, R-H. (2012), Le prix de l'excellence, Edition Dunod.

- Développent et respectent des valeurs clés et retiennent un nombre réduit d'objectifs.
- Se concentrent sur ce qu'elles savent faire.
- Adoptent une structure simple et légère où l'information qui est largement partagée et diffusée exerce un contrôle serré sur les individus.
- Conjuguent souplesse et rigueur. Ces entreprises présentent la particularité d'être à la fois centralisées et décentralisées ; y coexistent une ligne directrice centrale ferme et une autonomie individuelle maximale. Peters et Waterman précisent que toutes les meilleures entreprises avaient à un moment renoncé à l'ordre pour promouvoir une innovation continue<sup>52</sup>.

### 3) La performance d'après Athos et Tanner<sup>53</sup> :

Ces auteurs ont réalisé une étude comparative entre le management des grandes entreprises américaines et japonaises. Leur conclusion fût que la performance de l'entreprise pourrait être perçue via sept facteurs d'efficacité et de réussite à long terme. Ces facteurs sont :

- La stratégie,
- La structure,
- Les systèmes c'est-à-dire la manière dont l'information circule dans l'entreprise,
- Le staff : Il décrit les catégories principales du personnel de l'entreprise,
- Le style : Il caractérise le comportement du dirigeant ainsi que le style culturel de l'entreprise,
- Le savoir-faire : Il s'agit des qualités distinctives du personnel ou de l'entreprise dans son ensemble,
- Les objectifs supérieurs : Ce sont des principes ou lignes de conduite inculqués aux membres de l'organisation.

---

<sup>52</sup> Peters, T. et Waterman, R-H. Op.cit

<sup>53</sup> Athos, A-G., De-Bettignies, H-C., Javel, A., et Tanner, P. (1985), Le management est-il un art japonais, Edition d'Organisation.

Les auteurs avaient conclu que ces facteurs d'efficacité existent dans les entreprises performantes japonaises et américaines mais à des degrés variables. En effet, les américains, en raison de leur style individualiste et direct, privilégient le formalisme et optent plutôt pour les trois premiers facteurs à savoir la stratégie, la structure et les systèmes. A leur opposé, les japonais privilégient les facteurs informels et optent pour les quatre derniers facteurs.

4) Le modèle de Lebidois, Martinet et Ribault<sup>54</sup> :

Ces auteurs estiment que la performance de l'entreprise est généralement la résultante d'actions œuvrant au progrès. Elles concernent :

- L'efficacité; en particulier celle des fonctions du système d'information, du réseau des ventes...
- La productivité; principalement celle des fonctions de production, des investissements etc.
- La qualité; celle des procédures, de la communication etc.
- La réactivité; elle concerne le délai de réaction de l'entreprise en matière de distribution, de services aux clients, de nouveaux lancements etc.
- La nouveauté; c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à renouveler les technologies, à maîtriser les conceptions innovantes etc.

5) Les domaines d'appréciation de la performance selon le « European Foundation for Quality Management » :

Cette fondation propose une liste de neuf domaines d'appréciation de la performance globale des entreprises. Il s'agit par ordre décroissant d'importance de :

- La satisfaction de la clientèle,
- Les résultats opérationnels,

---

<sup>54</sup> Lebidois, D., Martinet, B., et Ribault, J-M. (1991), Le management des technologies, Edition d'Organisation.

- Le processus,
- La gestion du personnel,
- Les ressources,
- La satisfaction du personnel,
- La politique et la stratégie,
- L'intégration dans la vie de collectivité.

6) Le modèle de Performance Globale Malaisien<sup>55</sup> :

Ces auteurs ont cherché à modéliser la performance totale de l'entreprise en combinant les apports de l'école basée sur les ressources et de ceux de l'approche par les stakeholders. Ils estiment que la performance globale de l'entreprise serait « la résultante d'une combinaison ou d'une interaction entre les capacités organisationnelles et une focalisation sur la satisfaction des stakeholders ».

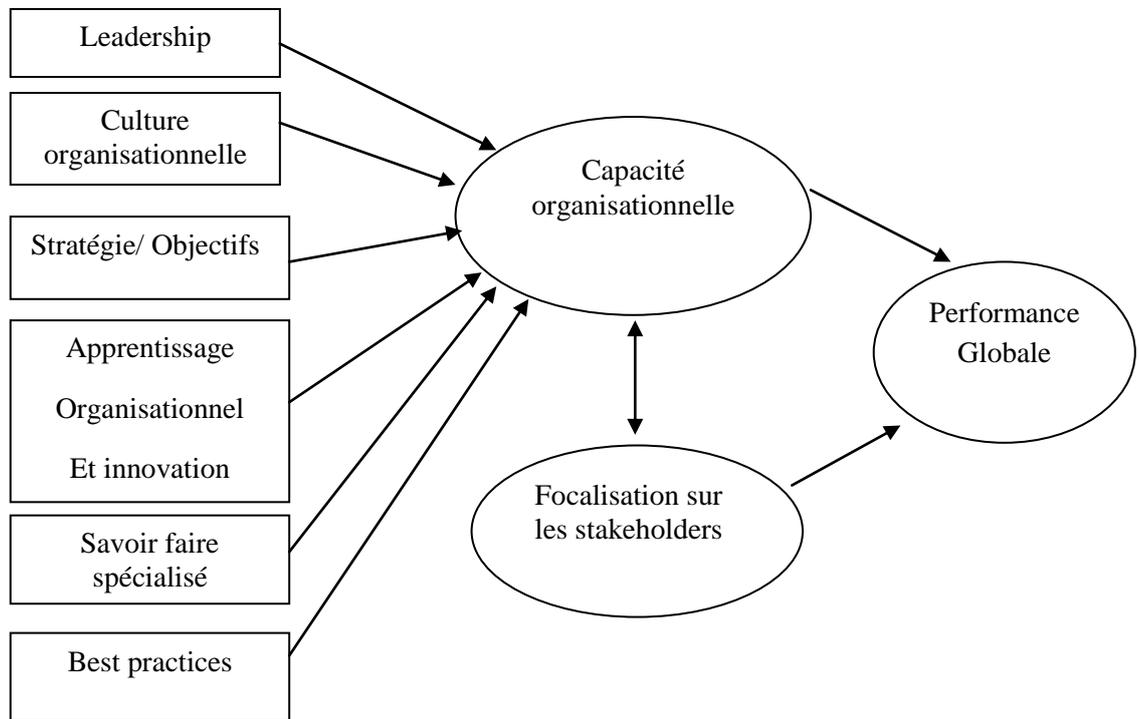
La capacité organisationnelle serait composée de six éléments : le leadership, la stratégie / les objectifs, la culture organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et l'innovation, les pratiques distinctives « best practice » et le « savoir faire spécialisé ».

Le modèle d'excellence malaisien proposé par les auteurs se présente comme suit :

---

<sup>55</sup> Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003), Op. cit

**Figure Ch1-5 : Le modèle malaisien de l'excellence**



*Source : Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003), Op. Cit.*

7) La proposition de Kaplan et Norton<sup>56</sup> :

D'après ces deux auteurs, la performance de l'entreprise est basée sur quatre axes :

**a. Comment les clients perçoivent-ils l'entreprise ? (du point de vue des clients)**

Cet axe « client » permet d'identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner. Une analyse approfondie des caractéristiques pouvant représenter une valeur pour les clients ciblés permet d'arrêter les objectifs et les indicateurs de cet axe. Les déterminants de la performance vis-à-vis des clients sont principalement:

<sup>56</sup> Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1992), « L'évaluation globale des performances, outil de motivation. », Harvard l'expansion, pp. 7-14.

- La réactivité : Pour acquérir et conserver sa clientèle, l'entreprise doit être capable de répondre avec précision et rapidité à la demande d'un client. La ponctualité, l'importance du délai de livraison et mise du produit ou service à la disposition du client en sont les maîtres mots,
- La qualité : Au milieu des années 90, la qualité est passée du statut d'atout stratégique à celui d'impératif concurrentiel. Elle est considérée par le consommateur comme un acquis. Ce qui constitue désormais un facteur de différenciation serait l'excellence de la qualité,
- Le prix : il demeure toujours un élément important de décision. Toutefois, bon nombre d'entreprises assoient leurs décisions non pas sur le prix mais plutôt sur le coût d'acquisition et d'utilisation.

**b. Dans quels secteurs l'entreprise doit-elle exceller ? (du point de vue des processus internes)**

Le TBP propose de prendre en considération l'ensemble des processus de l'innovation jusqu'au service après vente et de leur définir les objectifs et les indicateurs correspondants.

Kaplan et Norton proposent un modèle générique de chaîne de processus où apparaissent trois processus :

- Le processus d'innovation : Selon Kaplan et Norton, l'innovation est considérée comme un moyen primordial pour la performance financière<sup>57</sup>. Ce processus d'innovation se manifeste dans un premier temps par l'identification de nouveaux marchés, de nouveaux clients et des besoins latents ou émergents de la clientèle actuelle. Il se manifeste, dans un deuxième temps, par la conception et le développement de nouveaux produits / services permettant de satisfaire les nouveaux marchés et clients.
- Le processus de production : Il commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou service au

---

<sup>57</sup> Kaplan et Norton. Op cit

client. Il vise à fournir de manière efficace, régulière et ponctuelle des produits et services existants à une clientèle donnée.

- Le service après vente : Il comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat. Pour garantir sur une longue période leur position de leader, les entreprises doivent reconnaître et évaluer leurs compétences clés ainsi que les technologies requises. Certaines choisissent d'exceller dans la production, d'autres dans la productivité au stade de la conception et d'autres dans le lancement de nouveaux produits.

**c. Comment les actionnaires perçoivent-ils l'entreprise ? (du point de vue des actionnaires)**

Cet axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Généralement, trois objectifs financiers guident la stratégie :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires: Elles impliquent l'expansion de l'offre de produits et services, la conquête de nouveaux clients et marchés, la transition vers des gammes de produits et services à plus forte valeur ajoutée et l'ajustement des paramètres de fixation des prix.
- La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité grâce à la recherche de synergies.
- L'optimisation de l'utilisation de l'actif et de l'investissement.

**d. L'entreprise peut-elle continuer à améliorer ses services et sa qualité ? (du point de vue de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel)**

Kaplan et Norton estiment que « la conquête de nouveaux marchés, l'accroissement des revenus, des marges et par conséquent de la valeur de l'entreprise est tributaire de sa capacité à innover, à progresser et à apprendre ». Raison pour laquelle, l'entreprise doit investir certes dans la recherche et développement mais également dans ses systèmes, procédures et infrastructures humaines. Le potentiel des salariés joue un rôle fondamental dans la performance de l'entreprise. Les deux auteurs estiment

que les idées qui pourraient faire évoluer les processus internes et la performance devraient émaner du personnel.

Dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, Kaplan et Norton identifient trois déterminants de la performance qui sont mentionnés dans le tableau suivant :

**Tableau Ch1-3: Déterminants de l'apprentissage organisationnel**

<b>Compétence du personnel</b>	<b>Infrastructure technologique</b>	<b>Climat social</b>
Savoir faire stratégique Niveaux de formation Utilisation du potentiel	Technologie stratégique Bases de données stratégiques Retour d'expériences Logiciels exclusifs, brevets	Cycle décisionnel Focalisation stratégique Responsabilisation des salariés Cohérence des objectifs, motivation Travail en équipes

*Source : Kaplan et Norton. Op. cit*

Ces déterminants sont établis à partir de trois éléments :

- La réorientation des compétences: Il est nécessaire de mettre l'intelligence et la créativité des salariés au service des objectifs de l'entreprise,
- Les capacités des systèmes d'information: Ces derniers doivent fournir au personnel, dans les plus brefs délais, des informations détaillées sur les clients, sur les processus internes et sur les conséquences des décisions prises.
- La motivation et la responsabilisation des salariés: Quelque soit le niveau de qualification et les informations dont ils disposent, les salariés ne peuvent contribuer efficacement et positivement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise que s'ils sont motivés et s'ils disposent d'une liberté de décision et d'action.

8) La performance durable selon Pinto<sup>58</sup> :

Paul Pinto a retracé l'évolution de certaines entreprises françaises leaders dans leurs catégories respectives en France, en Europe et pour certaines au niveau mondial. Il s'agit pour la plupart d'entreprises reconnues pour avoir créé de la richesse sur une période de dix ans et plus (le cours de leurs actions, pour une majorité d'entre elles, a fait mieux que le CAC 40 depuis dix ans).

A partir de ses études, Pinto a conclu que « la performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques fortes : les valeurs, le marché, les hommes et les métiers ». Chacun de ces piliers est orienté sur un enjeu de performance :

- La vitalité pour le pilier des valeurs,
- La compétitivité pour le pilier du marché,
- La productivité pour le pilier des hommes,
- La rentabilité pour le pilier du métier.

**a. Valeurs et Vitalité :** La performance de l'entreprise serait tributaire du système de valeurs de cette dernière. Ce dernier agit à la fois comme protection contre la médiocrité et le laisser aller et comme élément fédérateur sur les plans internes et externes. En effet, il établit un lien très fort entre les différentes composantes de l'entreprise et entre cette dernière et son environnement.

Parmi les valeurs communes aux entreprises à performance durable, Pinto cite :

- La passion de la marque : La marque constitue un véritable véhicule d'échange entre l'entreprise et son environnement. Elle revêt désormais le statut d'objet stratégique.
- Le respect des hommes : L'entreprise serait à la fois un lieu de sécurité et de réalisation. En effet, les individus cherchent de plus en plus à s'accomplir au delà du seul contrat de travail les liant à l'entreprise. En

---

<sup>58</sup> Pinto, P. (2003), La performance durable, Edition Dunod.

l'absence de conditions de réalisation au sein de l'entreprise, les salariés ont tendance à peu se soucier de leur devenir.

- L'obsession du client : Elle se manifeste par l'offre de produits et services comportant les caractéristiques que les clients recherchent effectivement et qui répondent à ses besoins. Elle implique également le respect de la promesse et des engagements pris.

Au-delà de ces valeurs, le respect du « temps » est une caractéristique majeure de la performance durable. Elle s'exprime par l'aptitude de l'entreprise à maintenir une cohérence entre son passé, son présent et son futur.

- b. Marché et compétitivité :** Pinto estime que « la compétitivité de l'entreprise repose sur sa maîtrise de son marché et sur sa capacité à apporter aux clients des réponses nouvelles, originales et de qualité ». La maîtrise du territoire marché serait possible grâce au management de la relation client. Cette relation est devenue une véritable priorité pour adapter l'offre aux évolutions des attentes et/ou des habitudes de consommation. Penser véritablement client signifie comprendre sa logique de raisonnement, cerner ses différents leviers psychologiques, aller vers lui, l'écouter, bâtir avec lui un dialogue positif, chercher des solutions à ses problèmes et attentes.

La continuité de la relation entre une marque et son marché repose beaucoup sur le renouvellement de l'offre. En effet, l'écoute du marché permet de redécouvrir constamment de nouvelles habitudes et pratiques de consommation conduisant à un renouvellement des gammes des produits ou des produits existants.

Outre cette capacité de renouvellement, on constate que la gestion de la qualité est devenue un atout majeur pour les entreprises. Toutefois, la définition de la qualité ne se limite plus à la valeur d'usage, elle doit intégrer des dimensions de sécurité et être éthiquement irréprochable en intégrant des critères qui jusque là étaient secondaires.

**c. Hommes et productivité :**

L'auteur estime que les hommes constituent les principales ressources des entreprises. Le capital homme est l'un des éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel. D'après l'auteur, « la productivité ne repose pas sur l'importance des capitaux mais plutôt sur la connaissance et la motivation ». Ces derniers sont tributaires de certaines conditions telles que :

- Une communication permanente avec les collaborateurs: Elle permet à la fois de cerner les attentes de l'entreprise, saisir les craintes du personnel et disposer de propositions concernant l'amélioration des processus de production, des produits... ;
- Un véritable management de la connaissance: Il implique une mise à jour permanente du savoir faire et des connaissances du personnel de l'entreprise;
- Un leadership distribué : Les différents cadres intermédiaires se placent à mi-chemin entre le territoire marché et le domaine des métiers. Cette position leur assure une vue d'ensemble qui leur permettrait, grâce à un pilotage régulier, de transformer la stratégie en résultats concrets;
- Une gestion des potentiels: c'est à dire de la capacité de l'entreprise à identifier les potentiels, à les exploiter intelligemment et de façon systématique et à ne pas laisser s'installer la médiocrité et le laisser aller dans le fonctionnement quotidien.

**d. Métiers et rentabilité :** La performance de l'entreprise serait tributaire de la recherche d'une excellence stratégique et opérationnelle réalisée grâce à l'exploitation du capital dont la firme dispose. Cet axe repose sur un certain nombre d'aspects dont:

- L'excellence opérationnelle qui se traduit par une maîtrise du processus de production en termes de qualité, délais et coûts;
- La qualité de la réflexion stratégique et de sa mise en œuvre: Pour aboutir à des projets réellement porteurs, l'entreprise doit veiller à ce qu'il y ait un équilibre constant entre la qualité de la réflexion stratégique et celle de la mise en œuvre. En effet, les projets trop

intellectuels qui ne disposent pas de relais opérationnels s'étouffent très vite. De même, les projets technologiques tirés par la solution technique mais qui ne sont pas accompagnés d'une réflexion stratégique sont voués à l'échec;

- Le degré d'ouverture de l'entreprise à son environnement: A titre d'exemple: les entreprises qui, en raison de problèmes de compétitivité, étaient obligées d'arbitrer entre redéploiement de leurs activités ou acquisitions ont désormais d'autres choix tels que l'externalisation ou le partenariat;
- La performance de l'organisation: Les structures peuvent contribuer à améliorer la performance ou au contraire la freiner selon qu'elles favorisent ou pas la rapidité de la prise de décision ou l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

### **Section 3 : Mesure de la performance à partir des approches et modélisations de la performance de l'entreprise**

La revue de la littérature, plus précisément en ce qui concerne le concept de la performance de l'entreprise (définition, typologie et mesure) et l'étude des différentes approches et modélisations de la performance, a mis en évidence l'existence, de manière implicite ou explicite, de plusieurs domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise.

Ce paragraphe leur est consacré. Dans un premier temps, on s'intéressera aux modèles d'évaluation de la performance pour tenter de retrouver les domaines d'appréciation auxquels ils se réfèrent de manière implicite ou explicite. Dans un second temps, on fera une synthèse des approches et modélisations de la performance en mettant en évidence les domaines d'appréciation auxquels elles se réfèrent.

**I. Les domaines d'appréciation de la performance à partir des modèles d'évaluation de la performance de l'entreprise :**

Les modèles de performance présentés proposent des critères relatifs à des aspects d'ordre économique lié notamment à la production et l'utilisation des ressources, d'ordre social concernant la gestion des ressources humaines, du savoir et des compétences et d'ordre commercial ayant trait à la satisfaction des clients. Sont également mis en évidence des aspects d'ordre managérial liés à l'exercice du leadership dans l'entreprise, d'ordre organisationnel concernant les processus de circulation de l'information, la coordination etc. et finalement d'ordre financier se rapportant notamment aux résultats et à la rentabilité. D'autres aspects sont présentés ; il s'agit de la relation entreprise-société, de l'innovation et de la flexibilité.

Ces critères renseignent sur les éléments qui peuvent justifier la performance. Ainsi, les critères d'ordre économique reflètent le processus de production, les critères sociaux reflètent le climat social et les compétences du personnel. Les critères organisationnels et managériaux traduisent respectivement les processus organisationnels et la qualité du management. Quant aux critères commerciaux, ils traduisent la satisfaction des clients ou encore l'orientation marché.

**Tableau Ch1-4: Les domaines d'appréciation de la performance  
d'après les modèles de mesure**

<b>Modèle</b>	<b>Le climat social</b>	<b>La qualité du management</b>	<b>Les processus internes</b>	<b>La satisfaction client</b>	<b>La relation entreprise société</b>	<b>L'innovation</b>	<b>La flexibilité</b>
Welge et Fessman	×	×	×	×	×		×
Campbell	×	×	×		×		
Quinn et Rohbaugh	×	×	×	×			×
Steers	×	×	×				
Humbert	×		×	×		×	×

*Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de notre revue de littérature*

**II. Mesure de la performance à partir des approches et modélisations de la performance de l'entreprise :**

Pour chaque approche et modélisation de performance précédemment présentés, on a essayé de retrouver et de mettre en évidence les domaines d'appréciations de la performance auxquels on a fait référence. Grâce à un listing de ces domaines d'appréciations de la performance, il a été possible de les regrouper sous un certain nombre de rubriques comme suit :

**Tableau Ch1-5: Les domaines d'appréciation de la performance**  
**d'après les approches de la performance d'entreprise<sup>59</sup>**

Approches de la Performance		Les domaines d'appréciations de la performance	La performance dépend
<b>L'approche réalisation des objectifs</b>		Existence d'un consensus autour des buts déclarés	De la qualité du management
<b>L'approche systémique</b>		Le fonctionnement de ses processus de leadership, de communication, de prise de décision, de planification, la maîtrise des processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources, le remplacement rapide des ressources consommées et la quantité et qualité des ressources en réserve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la qualité du management</li> <li>• De la maîtrise du processus de production</li> </ul>
<b>L'approche par les stakeholders</b>		La satisfaction de ses différents groupes d'intérêt ou stakeholders : le personnel, le client et l'investisseur	De la satisfaction client et du climat social et de la culture organisationnelle
<b>L'école basée sur les ressources :</b>	<b>Wenerfelt</b>	Les noms de marque, les connaissances et technologies internes, personnel qualifié, machines, contacts commerciaux, procédures efficaces et capital	Cette école attribue la performance de l'entreprise à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La maîtrise du processus de production</li> <li>• Aux compétences du personnel</li> <li>• L'infrastructure technologique</li> <li>• La gestion des ressources financières</li> <li>• A la qualité du management</li> </ul>
	<b>Barney</b>	Les ressources financières (capacité d'endettement, aptitude à générer des fonds internes), les ressources physiques (accessibilité aux matières premières, les équipements), les ressources humaines (capacité à former et garder les managers et personnel) et les ressources organisationnelles : structure organisationnelle (processus de planification, de contrôle et de coordination)	
	<b>Grant</b>	Les ressources financières, les ressources physiques, les ressources technologiques, les ressources humaines, les ressources organisationnelles et la réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la satisfaction client</li> <li>• De la relation entreprise-société</li> </ul>
	<b>Lursh et Harvey</b>	Les ressources tangibles (l'équipement, le personnel, la technologie, les canaux de distribution, les systèmes d'information de gestion), les ressources intangibles (les plans stratégiques, la marque, les relations avec les stakeholders)	

<sup>59</sup> Synthèse effectuée à partir des travaux précédemment présentés

<b>L'approche par l'immatériel :</b>	<b>L'unité d'affaire PIMS</b>	La qualité perçue par le client, le coût, le prix, la focalisation sur le client, l'innovation, le produit de la propriété intellectuelle et l'accélération de la réaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la satisfaction et l'orientation client</li> <li>• De l'innovation</li> <li>• De la maîtrise du processus de production</li> <li>• De l'agilité de l'entreprise</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• Des processus organisationnels</li> <li>• De l'infrastructure technologique</li> <li>• De la qualité du management</li> </ul>
	<b>TNO Policy research</b>	L'organisation (flexibilité, adaptabilité, orientation client), savoir (éducation, (re)formation), produit (nom de marque, image et conception), marché (publicité innovante, Mix-Marketing orienté vers la satisfaction de groupes spécifiques) et distribution (canaux sur mesure, communication avec les clients)	
	<b>Sveiby</b>	Compétences des individus, structure interne : brevets, concepts, modèles technologiques et administratifs, réseaux internes, culture, organisation informelle et structure externe : relations avec les clients et les fournisseurs	
	<b>Bounfour</b>	Le capital humain, le capital structurel, le capital client, le capital renouvellement	

**Tableau Ch1-6: Les domaines d'appréciation de la performance d'après les modélisations de la performance d'entreprise<sup>60</sup>**

<b>Modélisations de la performance</b>	<b>Les domaines d'appréciation de la performance cités</b>	<b>La performance dépend</b>
<b>Payette</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zone ressources</li> <li>▪ Zone personnes</li> <li>▪ Zone structures</li> <li>▪ Zone clientèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• Des processus organisationnels</li> <li>• De la satisfaction client</li> <li>• De la relation entreprise – société</li> </ul>
<b>Peters et Waterman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientation vers l'action</li> <li>▪ Ecoute du client</li> <li>▪ Autonomie et esprit novateur</li> <li>▪ Productivité via la motivation du personnel</li> <li>▪ Mobilisation autour de valeurs et objectifs</li> <li>▪ Structure simple et légère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la réactivité</li> <li>• De la satisfaction des clients</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• Du climat social</li> <li>• De la qualité du management</li> </ul>

<sup>60</sup> Synthèse effectuée à partir des travaux précédemment présentés

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souplesse et rigueur au niveau de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'innovation</li> </ul>
<b>Athos et Tanner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie, superordinate goals, style</li> <li>▪ Structure, systèmes</li> <li>▪ Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la qualité du management</li> <li>• Des processus organisationnels</li> <li>• Des compétences du personnel</li> </ul>
<b>Lebidois, martinet et Ribault</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'efficacité des systèmes d'information, de vente</li> <li>▪ La productivité</li> <li>▪ La qualité</li> <li>▪ La réactivité</li> <li>▪ La nouveauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des processus organisationnels</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• De la maîtrise du processus de production</li> <li>• De la réactivité</li> <li>• De l'innovation</li> </ul>
<b>European Foundation for Quality Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction de la clientèle, résultats opérationnels, processus, gestion du personnel, ressources, satisfaction du personnel, la politique et la stratégie, l'intégration dans la vie de la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la satisfaction des clients</li> <li>• Du climat social</li> <li>• De la qualité du management</li> <li>• De la relation entreprise-société</li> </ul>
<b>Le modèle de la performance globale malaisien proposé par F.Idris, M,A. Idris et N.Hussain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le leadership</li> <li>▪ La stratégie / les objectifs</li> <li>▪ La culture organisationnelle</li> <li>▪ L'apprentissage organisationnel et l'innovation</li> <li>▪ Les pratiques distinctives</li> <li>▪ Le savoir-faire spécialisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la qualité du management</li> <li>• De l'innovation</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• Du climat social et de la culture organisationnelle</li> </ul>
<b>Kaplan et Norton : Tableau de bord prospectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspective client : réactivité, qualité, prix</li> <li>▪ Perspective processus interne : qualité, délai, coût, service après-vente, rapidité, disponibilité</li> <li>▪ Perspective financière impliquant la capacité à innover, à progresser et à apprendre, logiciels exclusifs,</li> </ul>	<p>Les travaux de Kaplan et Norton mettent en évidence un certain nombre de domaines d'appréciations de la performance. Il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la satisfaction client</li> <li>• De la maîtrise du processus de production</li> <li>• De la réactivité</li> </ul>

	<p>brevets, compétences du personnel, formation, utilisation du potentiel, infrastructure technologique, système d'information efficace, responsabilisation, cycle décisionnel, motivation, travail en équipes, cohérence des objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la qualité du management</li> <li>• De l'innovation</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• De l'infrastructure technologique</li> <li>• Du climat social</li> </ul>
<b>Pinto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La vitalité via l'adhésion à des valeurs telles que la passion de la marque, le respect des hommes, l'obsession du client, l'intégration de la dimension prospective,</li> <li>▪ La compétitivité : maîtrise du territoire marché via le management de la relation client, apport de réponses nouvelles aux clients, différenciation, amélioration de la qualité intrinsèque des produits existants</li> <li>▪ La productivité des hommes : communication permanente avec les collaborateurs, leadership distribué, le management des connaissances</li> <li>▪ La rentabilité : l'excellence opérationnelle, la qualité de la réflexion stratégique et de sa mise en œuvre, le degré d'ouverture de l'entreprise</li> </ul>	<p>D'après Pinto la performance de l'entreprise serait tributaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la satisfaction des clients</li> <li>• De la réactivité</li> <li>• De l'innovation</li> <li>• De la maîtrise du processus production</li> <li>• De la qualité du management</li> <li>• Des compétences du personnel</li> <li>• Des processus organisationnels</li> </ul>

### III. Synthèse de la mesure de la performance des entreprises :

A partir des modélisations et approches de la performance, il est possible de dresser une liste des domaines d'appréciations de la performance des entreprises. Ces derniers sont :

- La maîtrise du processus de production
- Les compétences du personnel

- La qualité du management
- Le climat social et la culture organisationnelle
- L'agilité de l'entreprise
- L'orientation-marché
- L'anticipation ou attitude proactive

### **Conclusion du premier chapitre :**

Ce chapitre a été consacré à la présentation du concept de la performance de l'entreprise. Ainsi, dans ce premier volet, il a été démontré que ce concept fût appréhendé de différentes manières : degré de réalisation des objectifs, les résultats réalisés, la manière d'atteindre les résultats, l'efficacité combinée à l'efficience et la pertinence (Albanes ; 1978, Desbiens 1988). Pour synthétiser ces différentes définitions de la performance des entreprises, Bourguignon (1995) les a regroupés sous trois rubriques : le terme performance peut traduire l'action, son résultat et éventuellement son succès.

La revue de différents écrits relatifs à la performance des entreprises a montré que ce concept revêt les caractères de subjectivité, de comparabilité et de relativité (Bourguignon ; 1995, St Onge et Magnan ; 1994, Lebas; 1995). La performance est un concept qui appelle à un jugement, à une interprétation et qui ne peut se concevoir que par rapport à un référentiel. De plus, ces écrits ont montré qu'elle est multidimensionnelle (Morin et al ; 1994, Lingle et Schiemann ; 1996, Kaplan et Norton ; 1992 et 1998 ; et Germain et Trébucq ; 2004) ; il est possible de distinguer entre performance financière qui a trait à l'analyse de la rentabilité des capitaux investis, la performance économique qui concerne la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise, la performance sociale qui exprime le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie; la performance organisationnelle qui concerne la manière avec laquelle l'entreprise parvient à mettre à contribution l'ensemble de ses propres atouts et d'en déduire les défaillances et ce afin de pouvoir assurer la réalisation de ses objectifs. Parmi les autres types de performance, il est possible de citer, à titre indicatif, la performance managériale et celle sociétale.

Parce que la performance a toujours été l'une des préoccupations majeures des entreprises, les chercheurs en sciences gestion n'ont pas cessé d'enrichir ce concept. Ainsi, au fil du temps, différentes approches et modélisations de ce concept ont été développées. On en cite l'approche réalisation des objectifs, l'approche systémique, l'approche par les stakeholders (Deschamps et Nayak ; 1997), l'école basée sur les ressources (Wenerfelt ; 1984, Barney ; 1996, Lursh et Harvey ; 1997, Bounfour ; 2000) et l'approche par l'immatériel (Irish Management Institute ; 1994, TNO Policy Research ; 1994, Sveiby ; 2000). Parmi les modèles de la performance des entreprises, il y a celui proposé par Payette (1998), par Peterset Waterman (1961 et 1980), par Idris, M Abdullah, M. .A Idris et N. Hussain (2003), par Pinto (2003) et par Kaplan et Norton (1992 et 1998).

L'analyse des approches et modèles de la performance des entreprises a permis d'identifier ses domaines d'appréciation. Ces derniers ont trait à huit aspects différents mais complémentaires :

- La maîtrise du processus de production
- Les compétences du personnel
- La qualité du management
- Le climat social et la culture organisationnelle
- L'agilité de l'entreprise
- L'orientation-marché
- L'anticipation ou attitude proactive
- La relation entreprise-société ou citoyenneté

Ces domaines d'appréciation de la performance semblent faire l'objet d'un consensus. La question qui se pose est la suivante : Qu'en est-il pour les entreprises tunisiennes ? Des investigations sur le terrain dans la partie empirique de ce travail de recherche permettront de donner des éléments de réponse à cette question.

**Chapitre 2 :**

**LE CONCEPT DE PERENNITE DE  
L'ENTREPRISE ET SES DOMAINES  
D'APPRECIATION**

Pour aborder cette notion de pérennité, il convient de prime abord de se poser une question essentielle: Quelle est la finalité de toute entreprise ?

Pour les économistes, cette finalité consiste en la fourniture de produits et services et l'augmentation du confort de la vie quotidienne. De leurs côtés, les analystes financiers, les actionnaires et les dirigeants estiment que si l'entreprise existe, c'est avant tout pour dégager des bénéfices. Pour leur part, les hommes politiques estiment que l'entreprise existe, essentiellement, pour servir le bien être public en créant des emplois et en assurant un cadre économique stable pour les acteurs sociaux.

Cependant, du point de vue de l'entreprise elle-même et en tant qu'organisme, sa finalité serait avant tout de garantir sa santé, sa survie et se constituer en tant qu'unité vivante. Tous les autres objectifs se placent finalement en second ordre. L'entreprise tend essentiellement à sa survie et à son développement et par conséquent à sa pérennité.

Ce chapitre est donc consacré à la présentation de cette notion de pérennité de l'entreprise.

## **Section 1 : Définition du concept de pérennité**

Avant de présenter le concept de pérennité, il convient de d'abord de définir deux concepts qui à priori risquent d'être confondus avec celui-ci. Il s'agit essentiellement de :

**La continuité** : Elle traduit la permanence ou l'enchaînement des faits sans à coups. Elle est relative à une ligne de conduite, un principe ou une procédure de travail. C'est le prolongement et la persistance dans un travail. Le dictionnaire Larousse, édition 2010, définit la continuité comme étant « la qualité d'une chose qui est sans interruption dans sa durée et dans son étendue ».

**La survie** : Elle traduit le prolongement de la vie au-delà d'un certain terme ou de la mort. Elle se manifeste par le sauvetage de l'entreprise d'une situation très délicate l'ayant amené au bord de la disparition. Elle est à la fois l'action de survivre et son résultat. Elle désigne le fait qu'une entreprise soit toujours en vie ainsi que les circonstances grâce auxquelles elle se maintient.

La survie est, généralement, un constat à court voire à long terme car elle est la conséquence d'une situation défavorable que personne ne veut voire perdurer. Toutefois, plusieurs raisons affectives, psychologiques, sociales et principalement financières peuvent amener certains entrepreneurs à vouloir prolonger cette agonie dans l'espoir d'une amélioration et l'état de survie se prolonge dans le temps.

Quant à **la pérennité**, elle est définie par le dictionnaire le Robert comme « l'état ou le caractère de ce qui dure toujours ou du moins très longtemps ». Elle est synonyme d'éternité et d'immortalité.

Dans un essai de définition, De Geus (1997) relie la pérennité de l'entreprise à une durée de vie exceptionnelle. Il qualifie l'entreprise de pérenne lorsque celle-ci a pu, tout au long de son existence, résister aux mutations de l'environnement. Cette quête de pérennité pourrait générer des transformations qui peuvent toucher le cœur même de l'activité de l'entreprise voire impliquer une redéfinition de son portefeuille d'activité.

En analysant les entreprises centenaires, De Geus (1997) a constaté que de telles entreprises sont passées par des périodes de crises ou de rupture d'équilibre qu'elles ont transformé en opportunités pour se maintenir en vie et redresser la situation. Dans le même sens, Baker et Barr affirment, eux aussi, que les entreprises traversent, au cours de leur existence, des périodes de difficultés mettant en jeu la continuité de leur existence<sup>1</sup>.

De son côté, Sophie Mignon<sup>2</sup>, en se basant sur l'exploitation de la littérature, sur l'analyse d'une revue de presse et sur une étude empirique qu'elle a menée, distingue deux types de pérennité :

- I. **La pérennité de pouvoir** : C'est le passage de l'entreprise d'une génération à une autre sans provoquer la perte du contrôle familial et sans compromettre la continuité de la direction au sein de la famille. Pour certains dirigeants d'entreprise, la pérennité de l'entreprise se réduit à la pérennité du pouvoir; elle semble être associée à des conditions de bonne santé financière. Pour eux, il s'agit

---

<sup>1</sup>Baker, V-L., and Barr, P-S. (2002), « Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. », *Journal of Business Research*, n°55, pp. 963-979.

<sup>2</sup>Mignon, S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Edition Vuibert.

de transmettre une firme dans des conditions financières qui permettront sa continuité.

Cette pérennité du pouvoir présente deux variantes : la pérennité de contrôle quand le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaires (en général une famille) et la pérennité de direction lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe d'actionnaires. Cette considération de pérennité confère aux décisions stratégiques de l'entreprise un horizon de très long terme qui dépasse la durée de vie du dirigeant.

**II. La pérennité du projet :** Elle implique la pérennité des activités lorsque l'objet de l'entreprise et ses activités perdurent même si la famille fondatrice a été amenée à en perdre le contrôle. Ce type de pérennité se traduit, aussi, par la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel. La pérennité du projet traduit, également, celle de l'organisation. Celle-ci est réalisée lorsqu'au cours de son existence, l'entreprise a pu affronter les menaces et conséquences des changements de son environnement tout en préservant l'essentiel de son identité<sup>3</sup>. Elle implique le prolongement des valeurs de l'entreprise (l'esprit, la culture, le langage commun) et la continuation du travail des hommes. La pérennité de l'organisation serait tributaire de la réalisation de changements (sous forme d'innovation, de diversification de l'offre, l'adéquation à la demande) qui traduisent une attitude à la fois adaptative et proactive de la firme.

En étudiant les entreprises à très forte croissance, leaders dans leurs secteurs respectifs et ayant un fort impact sur leur entourage, Collins et Porras<sup>4</sup> ont constaté que ces dernières présentant une durée de vie exceptionnelle, d'une moyenne de 92 années. Ces entreprises présentent certaines caractéristiques communes dont les plus importantes sont qu'elles aient connu une multitude de cycles de vie de produits et qu'elles furent dirigées par plusieurs générations de leaders actifs. Bien qu'elles aient connu des périodes difficiles et des fluctuations dans leurs activités, de telles entreprises ont affiché une grande capacité à redresser la situation à affronter la concurrence.

---

<sup>3</sup>Mignon, S. Op.cit

<sup>4</sup>Collins, J-C, and Porras, J-I. (2004), Built to last: successful habits of visionary companies, Edition Harper Business Essentials.

A partir de ces définitions, il apparaît que la pérennité implique :

1. Des transformations en profondeur tout en préservant certaines constantes.  
En effet, Collins et Porras (1994) estiment que « la dynamique d'une entreprise durable consiste à sauvegarder l'acquis tout en stimulant le progrès ».
2. Une redéfinition du portefeuille quand c'est nécessaire.
3. Le passage par des périodes de rupture d'équilibre très difficiles que l'entreprise arrive à dépasser grâce à sa capacité exceptionnelle d'adaptation.

Ces caractéristiques sous entendent une définition de la pérennité reposant sur trois éléments essentiels : EVOLUTION en préservant des CONSTANTES et PROLONGEMENT DE L'EXISTANT. La pérennité serait alors le résultat de l'acte de changer dans la continuité.

En s'inspirant de la méthode de l'analyse de contenu par mots clés, on pourrait dresser le tableau suivant :

**Tableau Ch2-1 : Définition de la pérennité de l'entreprise**

Auteur	Thèmes mis en évidence	Mots clés	Aspects mis en évidence
<b>De Geus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pérennité de l'entreprise est reliée à une durée de vie exceptionnelle</li> <li>• L'entreprise est qualifiée de pérenne lorsqu'elle a du au cours de son existence résister à des changements profonds de son environnement</li> <li>• L'entreprise tend à se constituer unité vivante</li> <li>• L'entreprise tend essentiellement à sa survie et son amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longévité exceptionnelle</li> <li>• Résister à des changements profonds</li> <li>• Unité vivante</li> <li>• Survie et amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longévité</li> <li>• Continuité d'existence</li> </ul>
<b>Collins et Porras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises pérennes prospèrent sur de très longues périodes</li> <li>• Connaissent une multitude de cycles de vie de produits</li> <li>• Sont dirigées par plusieurs générations de leaders actifs</li> <li>• Elles ont connu des périodes difficiles et des fluctuations dans leurs activités, cependant elles affichent une grande capacité à redresser la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longues périodes</li> <li>• Multitude de cycles de vie de produits</li> <li>• Plusieurs générations de dirigeants</li> <li>• Périodes difficiles et fluctuations</li> <li>• Capacité à redresser la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longévité</li> <li>• Continuité d'existence</li> </ul>
<b>Mignon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pérennité est conçue comme la capacité de se maintenir de façon durable et volontaire sur un marché</li> <li>• Cherche un équilibre entre continuité (valeurs existantes, satisfaction client, ressources humaines, savoir-faire) et changement (existence d'une vision, adaptation, flexibilité, réaction)</li> <li>• L'entreprise a su au cours de son histoire résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver l'essentiel de son identité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maintenir de façon durable et volontaire</li> <li>• Continuité et changement</li> <li>• Résister à des bouleversements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longévité</li> <li>• Continuité d'existence</li> </ul>

*Tableau réalisé à partir de la revue de la littérature*

A partir de cette analyse de contenu, il apparaît qu'une entreprise pérenne est une entreprise qui arrive à se maintenir en vie, à éviter la défaillance lors des ruptures d'équilibre et à inverser le processus de son déclin. C'est une entreprise qui se dote de certaines qualités de la continuité de son existence sur une longue période et ce indépendamment de la nature même de son activité, de ses dirigeants et de ses produits. Deux aspects composeraient, alors, la pérennité. Il s'agit de :

1. ***Comment assurer une continuité d'existence à l'entreprise;*** L'identification des difficultés que pourraient rencontrer l'entreprise au cours de son existence permettra d'identifier les éléments qui lui permettraient d'inverser le processus de déclin et d'éviter la défaillance.
2. ***Comment assurer une longévité à l'entreprise;*** Les études portant sur les entreprises à durée de vie exceptionnelle permettront de mettre en évidence les éléments explicatifs de cette longévité.

Ces deux composantes de la pérennité seront traitées dans les paragraphes suivants.

## **Section 2 : Comment assurer une continuité d'existence à l'entreprise**

Les différents travaux de littérature ont enrichi notre conception de continuité des pratiques et des formes organisationnelles. De nombreux travaux ont à cet effet, mis en lumière sur l'aspect social qui contribue fortement à assurer une continuité d'existence à l'entreprise. De nombreux facteurs ont été cités et associés à la préservation des opportunités qui s'offrent aux entreprises, avec un accent mis sur l'importance des relations sociales au sein d'une organisation pour garantir l'intérêt de ses acteurs. Selon Ben Slimane, K. (2012), l'univers social conditionne la création, la diffusion et la continuité des activités au sein de l'entreprise. Il déclare aussi que c'est le discours véhiculé au sein d'une firme qui détermine la dynamique de continuité des institutions.

De nombreux auteurs tels que Mignon. S (2001) évoquent d'autres facteurs permettant d'assurer cette continuité d'évolution tels que les capacités d'adaptation aux changements de l'environnement externe à l'entreprise, ses ressources financières tangibles et ses ressources intangibles tels que le savoir-faire et les compétences acquises. Avant de rentrer dans le vif du sujet et d'établir une synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises, nous proposons d'étudier les différentes causes de difficultés et d'échec que rencontrent une organisation dans l'exercice de ses activités.

En identifiant les difficultés que peut rencontrer une entreprise, il est possible d'envisager les actions nécessaires pour lui assurer une continuité d'existence et par la même occasion, éviter sa défaillance. A ce titre, Crucifix et Dorni<sup>5</sup> précisent que « pallier les difficultés stopperait le processus de défaillance à un état primaire et garantirait, par conséquent, la survie de la firme ».

Parce que la défaillance est synonyme d'accumulation de difficultés, on s'intéressera dans ce paragraphe, aux différentes études ayant trait à la défaillance des entreprises. Cette démarche est justifiée par le fait que l'étude des définitions proposées, des processus élaborés et des études menées à ce propos permettraient d'identifier les principales causes de défaillance des entreprises.

Ce travail permettra de retrouver les difficultés qui pourraient mettre en péril la continuité d'existence de l'entreprise et que celle-ci devrait affronter pour assurer la pérennité.

### **I. Notion d'entreprise en difficulté et définition de la défaillance d'entreprise :**

L'entreprise en difficulté serait d'après Daigne<sup>6</sup> celle qui « souffre d'un décalage entre ses données industrielles, sociales et financières ». Elle serait soit en cessation de paiement (son actif disponible est insuffisant pour faire face à son passif exigible) soit en situation financière difficile.

---

<sup>5</sup>Crucifix F et Dorni A., Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise. Ed Maxima 1992

<sup>6</sup> Daigne, J-F. (1984), Dynamique du redressement d'entreprise, Edition d'Organisation.

Bescos<sup>7</sup>, de son côté, définit l'entreprise industrielle en difficulté comme étant celle « qui a des insuffisances d'adaptation à l'évolution de l'environnement (marchés, capitaux, conditions de travail etc.) ». Cette inadaptation peut devenir de plus en plus importante et menacerait la vie de l'entreprise.

Différentes définitions de la défaillance des entreprises ont été proposées, on en citera celle donnée par Génica<sup>8</sup> qui estime que « la défaillance d'une entreprise serait la conséquence évidente d'un long processus de détérioration observée au niveau des principales fonctions de l'entreprise: production, commerciale, administrative, sociale, financière ».

De son côté, Malecot<sup>9</sup> avance l'idée selon laquelle l'entreprise qu'il qualifie de vulnérable commence par connaître certaines faiblesses particulières. C'est l'intervention d'un élément supplémentaire qui occasionne le processus de défaillance (évolution de marché, structure de financement, conditions de la gestion de l'entreprise par ses dirigeants...). Il distingue :

- La faillite par défaut d'investir ; il existe un décalage entre le niveau des investissements souhaitables pour l'évolution de la situation concurrentielle de l'entreprise et le niveau des investissements financièrement possibles.
- La faillite due à une insuffisance de résultats ou de rentabilité.

Dans le même sens, Daigne (1984) estime que « la défaillance serait la conséquence de l'existence de différentes causes de vulnérabilité et d'une capacité de réaction à l'environnement limitée ».

D'après Czarniawska et Hedberg<sup>10</sup> ainsi que Baker, McKinley, et Mone<sup>11</sup>, le déclin de l'organisation a trait à la décroissance ou à la baisse des ressources internes de l'entreprise (ressources financières et humaines ou managériales). Le déclin des ressources financières se traduit par une baisse des liquidités, de la rentabilité et de la capacité d'endettement ce qui gêne la capacité d'investissement ou de financement des besoins en liquidités à court terme. Le déclin des ressources humaines, quant à lui, se traduit par la fuite de managers reconnus or

---

<sup>7</sup> Bescos, P.L. (1989), «Défaillance et redressement des P.M.I : Recherche des indices et des causes de défaillance», Cahier de Recherche du CEREG, n°8701, Université de Paris-Dauphine.

<sup>8</sup> Génica, G-R. (1995), Le risque de faillite, Surveillance et gestion. Edition Comptables Malesherbes.

<sup>9</sup> Malecot, J-F. (1981), « Les défaillances : un essai d'explication. », Revue Française de Gestion, 09/10, pp. 10-21.

<sup>10</sup> Czarniawska, B., and Hedberg, B. (1985), «Control Cycle Responses to Decline.», Scandinavian Journal of Management Studies, Vol.2, n°1, pp. 19-39.

<sup>11</sup> Baker, V-L., McKinley, W., and Mone, M-A. (1998), « Organizational decline and innovation : A contingency framework. », The Academy of Management Review, Vol.23, n°1, pp. 115-132.

leur existence constitue, pour les stakeholders, une sorte de garantie du bon fonctionnement de l'entreprise.

## **II. Le processus de défaillance :**

Parce que la défaillance a été appréhendée par différents auteurs comme étant un processus, il a été jugé intéressant d'en passer en revue certains. A ce titre, seront présentés les travaux de Crucifix et Derni, de D'Aveni<sup>12</sup>, ainsi que ceux de Jonsson et Weitzel<sup>13</sup>.

Crucifix et Derni (1992) estiment que la défaillance de l'entreprise peut être assimilée à un processus de trois étapes :

- La première étape se caractérise par une stagnation des ventes, une diminution de la rentabilité et une augmentation des coûts. Face à son incapacité à maintenir le niveau de qualité de ses produits, à l'accroissement de ses coûts et à la baisse des commandes, l'entreprise se trouve obligée soit de baisser ses prix en réduisant sa rentabilité, soit d'accepter de perdre une partie de sa part de marché. Sur le plan organisationnel, l'entreprise présente certaines insuffisances dus essentiellement au comportement autocratique des dirigeants, à la concentration des fonctions et à l'insuffisance des systèmes comptable, financiers et de contrôle interne. A ce stade, l'entreprise devrait envisager de déterminer les investissements à réaliser pour renforcer sa position concurrentielle.
- La deuxième étape du processus se caractérise par l'accumulation de certains problèmes dont l'existence d'un décalage entre les variations de stocks et celles de l'activité, l'accroissement du besoin en fonds de roulement et la poursuite de la baisse de rentabilité. Au cours de cette phase, l'entreprise souffre de certaines erreurs de décision et connaît de véritables contraintes financières.

Dans le cas où elle pourrait disposer de sources externes de financement, l'entreprise serait en mesure de réaliser des investissements et d'améliorer, si

---

<sup>12</sup> D'Aveni, R. (1989), «The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. », *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3, pp. 577-605.

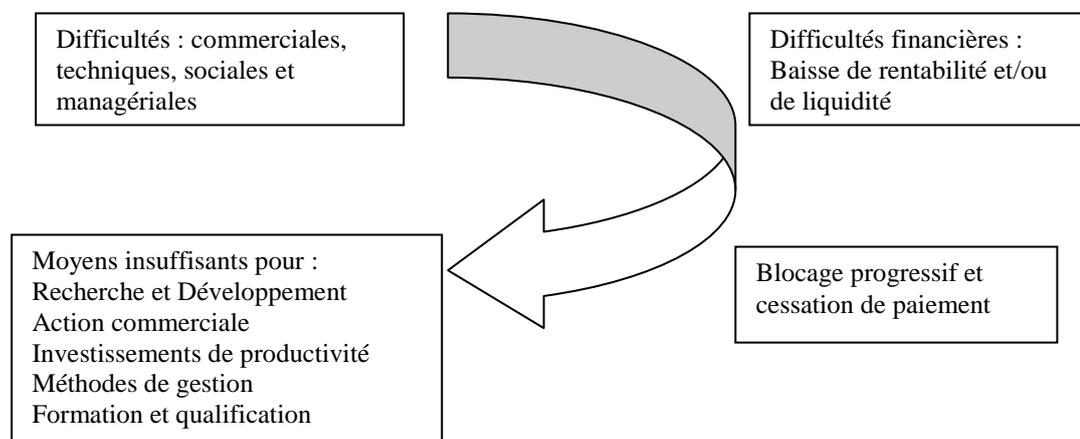
<sup>13</sup> Jonsson, E., and Weitzel, W. (1991), « Reversing the downward spiral : lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck. », *The executive*, Vol.5, n°3, pp. 7-23.

possible, sa rentabilité. Dans le cas contraire, elle sera contrainte à rationner ses investissements ce qui pourrait causer sa faillite.

- Durant la troisième étape, l'entreprise rencontre des difficultés de trésorerie menant à un véritable essoufflement financier par manque de fonds de roulement. L'entreprise a de plus en plus de difficultés à assurer ses échéances et sa dépendance vis-à-vis des organismes bancaires et des crédits fournisseurs devient de plus en plus importante. Lorsque les investissements réalisés ne sont pas rentables ou ne permettent pas de suivre l'évolution de la demande, le risque de faillite s'intensifie.

Crucifix et Dorni (1992) ont proposé ce qu'ils appellent « la spirale infernale des difficultés financières de l'entreprise en difficulté ».

**Figure Ch2-1 : La spirale infernale des difficultés financières de l'entreprise en difficulté**



Source : Crucifix et Dorni. Op. cit

L'étude de D'Aveni<sup>14</sup> (1989) menée par 98 entreprises en difficultés, dont la moitié a survécu et l'autre a failli, a permis de mettre en évidence trois types de déclin :

<sup>14</sup> Traduction des travaux D'Aveni. Op. cit

- Le déclin brusque : effondrement rapide suivi de la faillite de la firme. Ce type de déclin est observé suite à une prise de risques démesurée relative à une série d'acquisitions et d'expansions très coûteuses.
- Le déclin progressif : caractérisé par un rythme lent et une faillite prononcée à la fin du processus de déclin. Il concerne les entreprises bureaucratiques stagnantes et les firmes très peu solides. Ces deux types d'entreprises déclinent progressivement à cause de leur manque de flexibilité, de vision ou encore de fixation d'objectifs clairs. Ces faiblesses induisent une certaine insensibilité à leur environnement et donc un manque d'adaptation.
- Le « vivotement » : c'est le cas des entreprises qui déclinent soit brusquement soit graduellement mais qui retardent la faillite pour quelques années. De telles entreprises font appel au downsizing pour reporter leurs faillites. Elles ne déclarent pas faillite rapidement en raison de leur appartenance à un secteur où la demande reste en croissance. Toutefois, quand celle-ci commence à baisser et que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs pouvant être liquidé pour financer encore l'activité, la faillite est alors déclarée.

Que le déclin soit progressif ou brusque, l'entreprise en phase post déclin présente des caractéristiques assez particulières: paralysie stratégique, forte résistance aux changements et très bas niveau d'innovation. Le déclin organisationnel conduit à de nombreux dysfonctionnements managériaux conduisant à une incapacité d'agir efficacement et une difficulté à pouvoir renverser la situation et relancer l'entreprise.

De leur côté, Jonsson et Weitzel<sup>15</sup> (1991) ont proposé un processus de déclin de l'entreprise en cinq étapes :

1. La myopie: C'est l'étape durant laquelle l'organisation a du mal à détecter un changement interne ou externe qui pourrait détériorer ses résultats. Une certaine myopie ou insensibilité à des signes tels que l'insatisfaction client ou le changement de leurs attitudes et préférences s'est répandue. Il y aurait éventuellement une incapacité à garder un œil sur l'évolution de l'environnement concurrentiel, technologique ou encore législatif. Le succès passé peut dans certains cas engendrer une sous-estimation de la concurrence conduisant au

---

<sup>15</sup> Traduction des travaux de Jonsson et Weitzel. Op.cit

développement d'une certaine complaisance et à l'acceptation de l'inefficacité sous prétexte que l'entreprise, de par son succès, est à l'abri de toute attaque concurrentielle.

2. Stade de l'inaction: Durant cette étape, les membres de l'organisation perçoivent une détérioration de leurs résultats et/ou constatent certaines failles et lacunes qu'il faut corriger mais n'agissent pas. Plusieurs raisons expliquent cette inaction, on en cite: L'attente de voir les problèmes se résoudre d'eux-mêmes, l'adoption d'une attitude de statu quo : on ne change pas une politique qui a fait ses preuves et qui a abouti à un succès, manque d'expérience quant à la résolution des problèmes rencontrés, désaccord entre les principaux dirigeants quant aux actions à entreprendre et mauvaise estimation du temps nécessaire à l'adoption et la mise en œuvre des actions correctives requises.
3. Les actions défectueuses : La détérioration des indices de performance devient évidente, un sentiment d'urgence émerge et la nécessité de ramener les indices de performance à un niveau convenable devient une priorité. La rupture entre le dirigeant et son marché, un processus de décision lent, une centralisation de la décision ou encore la non ouverture à l'opinion d'autrui risquent d'altérer la qualité de la décision. La réticence à réexaminer des aspects essentiels tels que l'identification des clients de l'entreprise et des moyens qui permettent de les satisfaire mieux que les concurrents ou d'envisager des projets risqués pour redresser la situation ne fait, dans certains cas, qu'aggraver la situation. Au cours de cette étape, l'organisation peut pâtir d'une mauvaise décision ou d'une mise en œuvre inadéquate de la décision. Elle cherchera alors une « pseudo » reprise de ses performances via la réduction de son effectif, la rationalisation de ses dépenses ou encore le recours à un emprunt.
4. La crise proprement dite : Lorsque l'entreprise n'arrive plus à résoudre ses problèmes durant la période précédente, elle bascule dans cette étape de crise. Si l'entreprise ne procède pas à une réorganisation et n'envisage pas une remise en cause totale de la situation, la faillite et la dissolution vont suivre. Au cours de cette phase, l'entreprise voit sa crédibilité se détériorer, ses ressources et parts de marché baisser et certaines de ses compétences humaines partir. Dans beaucoup de cas, un nouveau dirigeant prend les commandes de l'entreprise et se trouve soumis

à une forte tension pour trouver les solutions permettant de redresser la situation. Cette tension est accentuée par la rigidité organisationnelle qui cause une certaine lenteur de la mise en œuvre des actions correctives nécessaires.

5. La phase de dissolution : Lorsqu'en dépit des efforts fournis, l'entreprise ne voit pas sa situation s'améliorer, il y aura dissolution.

Avant de présenter avec plus de détails les causes de ces insuffisances de rentabilité ou d'investissement, on présentera synthétiquement les différentes approches de la défaillance.

### **III. Les principales approches de la défaillance :**

C'est avec la crise des années 30 et les premiers travaux d'auteurs tels que Fitzpatrick (1932) que la problématique de la défaillance est devenue un champ d'investigation et de recherche à part entière. Dans les travaux de Guilhot<sup>16</sup>, nous retrouvons une synthèse des différentes approches de la défaillance que voici :

**Tableau Ch. 2-2 : Les approches de la défaillance d'entreprise**

	<b>Approches Economiques</b>	<b>Approches Financières</b>	<b>Approches Stratégiques</b>	<b>Approches Managériales et Organisationnelles</b>
<b>Problématique</b>	Quels sont les facteurs qui affectent l'existence des entreprises ?	Quels sont les facteurs relatifs à la disparition des entreprises grandes ou petites ?	Quel est l'ensemble des facteurs qui détermine le succès ou l'échec de l'entreprise face à son environnement ?	Dans quelle mesure le management est-il responsable de la défaillance de l'entreprise ?

<sup>16</sup> Guilhot, B. (2000), « Défaillance d'entreprises : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques. », Revue Française de Gestion, n°130, pp. 52-67.

<p><b>Modèles de référence (cadre théorique)</b></p>	<p>*Théorie des cycles, des crises et de l'équilibre général</p> <p>*Modèle économique classique de l'entreprise marginale</p> <p>*Nouvelles théories de la firme</p>	<p>*Modèles théoriques de l'équilibre financier</p> <p>*Modèles empiriques à partir des données comptables et financières</p>	<p>*Théorie du cycle de vie des produits ou de l'activité</p> <p>*Modèles d'analyse stratégique des années 70 et 80</p> <p>*Modèles contingents</p>	<p>*Modèle de comportement</p> <p>*Modèles organisationnels</p> <p>*Modèles associés à l'entreprenariat</p>
<p><b>Hypothèses</b></p>	<p>*Les faillites sont liées à l'évolution de l'activité économique et au phénomène des crises</p> <p>*Un contexte économique de croissance devrait favoriser la création des entreprises</p> <p>*La faillite permet de réguler le nombre d'entreprises</p> <p>*La concentration s'effectue au détriment des entreprises marginales qui ne couvrent pas leurs coûts pour réaliser les investissements souhaitables</p>	<p>*Les causes de faillite sont multidimensionnelles mais ont leur traduction dans les documents financiers</p> <p>*Il importe plus de prévoir les faillites que d'en rechercher les causes</p> <p>*Il existe un lien entre taux d'endettement, rentabilité et défaillance</p>	<p>*Les sources de faillite sont multidimensionnelles et d'origine interne ou externe</p> <p>*L'environnement et la concurrence sont des facteurs essentiels du succès ou de l'échec</p>	<p>*Les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise jouent un rôle important ainsi que ses pratiques de gestion</p> <p>*Les caractéristiques personnelles et pratiques de gestion sont fortement conditionnées par l'environnement organisationnel du dirigeant</p>
	<p>*Les taux de création et de disparition sont corrélés positivement</p>	<p>*Possibilité de prévoir les faillites à partir des données comptables et financières</p>	<p>*Identification des facteurs de défaillances spécifiques à la petite et à la grande entreprise</p>	<p>*Enumération des traits de personnalité des dirigeants dont les entreprises sont performantes ou en situation d'échec</p>

<b>Résultats</b>	*Les PME sont susceptibles de croître plus vite que les autres mais leur probabilité de défaillance est plus élevée	*Ce sont les symptômes et non les causes qui sont mis en évidence  *L'endettement, le manque de rentabilité et le poids des charges financières expliquent la faillite  *Les modèles financiers doivent intégrer des données non financières	*Spécificité de la petite entreprise par rapport à la grande entreprise  *Mise en évidence du rôle joué par l'environnement et sa turbulence  *Approfondissement de la notion de risque	*La personnalité et l'expérience du dirigeant sont des critères prépondérants  *Le rôle du dirigeant est fondamental dans les PME –PMI  *Dialogue entreprise / entrepreneur
------------------	---	--	---	---

Source : Guilhot, B (2000), Op.cit

#### **IV. Les causes de défaillance des entreprises :**

Un examen de la littérature et des travaux empiriques sur le plan international permet de mettre en évidence différentes causes internes et externes de fragilité des entreprises.

##### **1. La défaillance des entreprises aux Etats-Unis :**

En faisant la synthèse de la littérature, Berryman<sup>17</sup> ainsi que Gaskill, Manning et Van Auken<sup>18</sup> ont pu identifier sept catégories de causes de défaillance des petites entreprises.

Les cinq premières (à savoir comptabilité, marketing, finances, planification, prise de décision et autres causes endogènes) incluent des aspects liés au manque de compétences managériales. Les deux autres catégories concernent les aspects comportementaux du businessman et les causes exogènes.

La première catégorie de causes regroupe différents aspects dont :

<sup>17</sup>Berryman, J. (1983), « Small business failure and bankruptcy and survey of the literature. », International small business journal, Vol.1, n°4, pp. 47-59

<sup>18</sup>Gaskill, L-R., Manning, R-A., et Van Auken, H-E. (1993), "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure." Journal of small business Management, Vol.31, n°4, pp. 18-31.

**Tableau Ch. 2-3 : Les causes de défaillance des entreprises aux États-Unis**

<b>Comptabilité</b>	<b>Marketing</b>	<b>Finance</b>	<b>Planification et prise de décision</b>	<b>Autres causes internes</b>
Contrôle/ inventaire Gestion des actifs fixes Contrôle des liquidités et des cash flow Budgétisation de la croissance Dépenses opérationnelles élevées Système comptable inadéquat ou inexistant	Niveau de vente insuffisant Manque de stratégies promotionnelles et publicitaires Manque de ciblage	Insuffisance du capital initial Manque de ressources financières Surinvestissement	Absence de manuel de procédures Absence de plans stratégiques Processus de décision peu ou pas flexible Non recours à des auditeurs : experts externes	Manque de compétitivité Problèmes opérationnels Manque de connaissances comptables Expérience managériale faible Problèmes sociaux Manque de connaissance au niveau de la stratégie de fixation des prix Lacunes au niveau des connaissances théoriques récentes

*Source : Tableau réalisé à partir de la littérature*

La deuxième catégorie de causes de défaillance regroupe les aspects suivants :

**Tableau Ch. 2-4 : Les causes de défaillance des entreprises aux États-Unis (suite)**

<b>Causes externes</b>	<b>Aspects comportementaux du businessman</b>
Conditions économiques défavorables Taxes et impôts élevés Catastrophes naturelles Fraudes Nouvelles lois fédérales	Problèmes de délégation Refus de demander de l'aide Trop d'optimisme Omission de l'environnement Incapacité de compétences managériales

*Source : Tableau réalisé à partir de la revue de littérature*

Les travaux de Berryman (1983) et Gaskill ; Manning et Van Auken (1993) se sont référés à plusieurs travaux pour pouvoir attester de la prédominance de l'incompétence managériale comme cause de faillite. D'après Berryman, un système comptable inadéquat semble être le symptôme le plus évident de l'incompétence managériale. Cette conclusion fut tirée en analysant le système comptable de plusieurs entreprises australiennes (ayant fait faillite ou survécu). Cet auteur a retrouvé une relation fort significative entre l'échec de l'entreprise et la faillite de son système comptable. De plus, une bonne planification financière basée sur les données comptables semble être positivement corrélée au succès de la firme.

Gaskill, Manning et Van Auken (1993) ont insisté sur l'effet que peuvent avoir une croissance ou une expansion démesurée et l'incapacité de l'entreprise à être compétitive sur la situation financière de l'entreprise.

En proposant la catégorie des aspects comportementaux du dirigeant, Berryman (1983) met l'accent sur le fait que les traits personnels permettent de reconnaître un entrepreneur gagnant. Les études qu'il a menées montrent que les qualités requises pour la création et la mise en route d'une entreprise sont différentes de celles requises pour assurer un succès à long terme. Il y a une différence entre les qualités d'un entrepreneur au sens de Schumpeter J. et celles d'un manager ou dirigeant. Ainsi, différents types de connaissances seraient requis tout au long du cycle de vie de l'entreprise. Toutefois, il n'a pas précisé, pour chaque étape, les compétences managériales requises.

## 2. La défaillance des entreprises au Canada<sup>19</sup>:

Dans l'objectif d'identifier les causes de la faillite, ses signes et symptômes et les mesures qui auraient permis de l'éviter, la division de l'analyse micro-économique au Canada a mené une enquête sur près de 550 entreprises.

Cette étude a permis de cerner deux grandes catégories de causes : des causes externes et des causes internes. L'analyse a révélé que près de la moitié des faillites sont attribuables à des problèmes internes. L'analyse approfondie de ces entreprises a permis de ressortir les compétences internes de base nécessaires à la survie de l'entreprise.

---

<sup>19</sup> D'après une étude réalisée par Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M., et Sabourin, D. (1997), « Les faillites d'entreprise au Canada » <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection/statcan>

L'autre moitié des entreprises a fait faillite parce qu'elle n'a pas pu survivre aux bouleversements externes notamment l'intensification de la concurrence et le ralentissement économique. Ainsi, même si elles ont pu acquérir un grand nombre des compétences de base, ces entreprises n'ont pas pu se doter de la totalité des aptitudes nécessaires pour survivre à un bouleversement externe.

L'étude a montré que les principales causes internes et externes des défaillances des entreprises canadiennes sont:

Les causes externes	Les causes internes
1 du ralentissement de l'activité économique dans le marché de l'entreprise	1 des compétences générales des gestionnaires et des stratégies de l'entreprise
2 de l'intensification de la concurrence	2 de la planification financière, de la gestion financière et de la comptabilité
3 de problèmes de vente notamment la perte d'un client important, l'évolution du marché, la volatilité de la demande	3 des capacités et actions marketing
4 de l'inadéquation ou de changement de la réglementation gouvernementale	4 de la production et l'exploitation
5 d'un changement technologique	5 de la stratégie et de l'innovation
6 d'une fraude commise par un employé ou encore des dispositions législatives régissant le travail	6 des capacités de ressources humaines

Toutefois, il est important de souligner que ces problèmes peuvent varier selon le stade d'évolution de l'entreprise. En effet, l'étude a montré que l'importance des causes de faillite varie selon l'âge des entreprises. Ainsi, pour les entreprises dont l'âge est inférieur à cinq ans, il a été constaté que les causes internes étaient plus importantes que les causes externes (53% par rapport à 47 %).

A mesure que l'entreprise poursuit sa croissance, les causes externes deviennent plus importantes (54% par rapport à 46 %). Avec le temps, l'entreprise corrige beaucoup de ses lacunes internes. Et à ce stade, les bouleversements externes commencent à jouer un rôle plus important en tant que causes de faillite.

En dépit de cette légère différence, il demeure que les causes de faillite qu'elles soient internes ou externes restent les mêmes. Ce qui varie, c'est l'importance relative de chacune.

Dans ce qui suit, on présentera les divers résultats par thème :

- 1) **Les compétences générales des gestionnaires;** Ces lacunes se matérialisent par des insuffisances au niveau des connaissances (générales et approfondies) et au niveau du style de direction (supervision du personnel inadaptée, manque d'expérience et de vision, manque de délégation et aversion au recours à des experts ou spécialistes). Ces lacunes se manifestent aussi par la fixation d'objectifs inappropriés.
- 2) **Les compétences en gestion financière;** Près de 71 % des faillites d'entreprises au Canada sont attribuées à une mauvaise gestion financière. Quatre problèmes sont signalés à cet égard : l'incapacité à gérer le fonds de roulement (cité par les deux tiers des faillis), la sous-capitalisation (cité par plus de 60 % des faillis), le déséquilibre de la structure du capital (cité par plus de 50 % des faillis) et les retraits excessifs de liquidités (près de 25 % des faillis).
- 3) **Les compétences marketing;** Parmi les lacunes constatées, l'étude cite l'incapacité de trouver un créneau sur le marché, le choix d'une stratégie de prix inadéquate, la mauvaise prestation de service, l'incapacité à lancer de nouveaux produits ou adapter ceux existants et la mauvaise qualité des produits offerts.
- 4) **Les compétences aux niveaux production et exploitation;** les entreprises qui ont fait faillite attribuent leur défaillance aux coûts très élevés des installations comparativement à leurs moyens financiers et aux coûts élevés des matériaux. Elles attribuent leurs difficultés, également, à l'importance des installations, à l'utilisation inefficace de l'équipement, à la vétusté des technologies utilisées et à l'inadéquation des niveaux de stock de l'entreprise.
- 5) **Les ressources humaines :** les causes de faillite sont principalement, et par degré d'importance, liées aux problèmes personnels des gestionnaires, au faible rendement des employés, au coût de la main d'œuvre, au départ du personnel clé, au manque de compétences du personnel et au refus de verser la rémunération appropriée.

Ainsi, dans le cas des petites entreprises administrées par des dirigeants propriétaires, les problèmes personnels des gestionnaires arrivent en tête des problèmes des ressources humaines. En effet, lorsque l'entreprise est dirigée par une seule personne, sa continuité dépend de cette dernière. En cas de grave maladie ou de décès, personne ne peut prendre immédiatement la relève.

### 3. La défaillance des entreprises en France:

Plusieurs études et recherches ont permis de dresser une liste des causes de défaillance des entreprises françaises. On cite celles effectuées par Daigne (1984), par le Crédit d'équipement PME (CEPME) en 1986, par l'INSEE en 1991 et finalement celle menée par Blazy et Combier (1997)<sup>20</sup>. En dépit de leur diversité, ces différentes études ont identifié pratiquement les mêmes causes de défaillances avec une plus ou moins grande précision pour certaines d'entre elles. Dans ce travail, seront présentés les résultats des travaux de Daigne et de Blazy et Combier.

L'enquête réalisée par l'INSEE en 1991 auprès du tribunal de commerce de Paris (concernant 762 entreprises) et enrichie de divers travaux sur les défaillances d'entreprises et d'entretiens avec des acteurs de la procédure (magistrats, greffiers...) a permis à Régis Blazy et Jérôme Combier de répertorier huit causes principales de défaillance des entreprises hiérarchisées degré d'importance comme suit :

---

<sup>20</sup> Blazy, R., et Combier, J. (1997), « La défaillance d'entreprise. Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », Insee Méthodes, n°72-73.

**Tableau Ch. 2-5 : Ventilation des causes de défaillance (en %)**

<b>Libellés des causes de défaillance</b>		<b>Libellés des causes défaillances</b>	
<b>Causes accidentelles</b>	<b>45.4</b>	<b>Difficultés financières</b>	<b>42.4</b>
Litiges avec des partenaires privés	16.4	Déficit de ressources propres	20.6
Litiges avec des partenaires publics (redressement fiscal)	9.7	Défaut de paiement des clients	15.8
Problèmes sociaux au sein de l'entreprise	3	Refus de prêt à l'entreprise	9.1
Escroquerie dont est victime l'entreprise	2.9	Allongement des délais clients	5.8
Décès du dirigeant	1.7	Taux d'intérêt supportés par l'entreprise trop élevé	3.3
Sinistre	1.2	Arrêt de soutien par la maison mère	1.9
Accidents divers (départ du dirigeant, divorce)	19.5	Raccourcissement des délais fournisseurs	0.9
		Arrêt de subventions à l'entreprise	0.6
		Spéculation de l'entreprise	0.5
<b>Réduction des débouchés</b>	<b>44.5</b>	<b>Des insuffisances de management et de système d'information</b>	<b>27.3</b>
Perte tendancielle de parts de marché	19.6	Système comptable défaillant	13.0
Perte brutale de clients	12.5	Incompétence	9.6
Défaillance de clients importants	9.4	Mésentente de l'équipe dirigeante	6.3
Mauvaise évaluation du marché	9.3	Prélèvements excessifs	2.5
Produits inadaptés	3.6	Méconnaissance des coûts de revient	1.9
Produits obsolètes	1.6	Difficultés de transmission de l'entreprise	1.0
Prix de vente trop élevé	0.9	Mauvaise évaluation des stocks	0.6
<b>Causes macro-économiques de fragilité</b>	<b>26.3</b>	<b>Coûts, structure de production</b>	<b>22.1</b>
Diminution de la demande adressée au secteur	15.2	Coûts d'exploitation trop élevés (hors frais de personnel)	10.9
Cas de force majeure	5.7	Frais de personnel trop élevés	5.7
Hausse de la concurrence hors les prix	5.3	Capacité de production trop forte, surinvestissement	3.0
Hausse de la concurrence sur les prix	5.0	Hausse brutale des coûts d'exploitation	2.5
Politique publique moins favorable au secteur	1.7	Sous-investissement	1.6
<b>Stratégie de l'entreprise</b>	<b>16.0</b>	Perte brutale d'un fournisseur ou refus d'accepter des retards de paiement	1.2
Echec de projets importants : investissement, restructuration	15.1	Processus de production inadapté	1.1
Acceptation consciente de marchés non rentables	0.9	Dépréciation des actifs	1.1

*Source : INSEE, enquête auprès du tribunal de commerce de Paris 1991 présentée par Blazy et Combiér. Op.cit*

En cherchant à identifier les causes de défaillance des entreprises françaises, Daigne en a identifié quatre :

**Tableau Ch. 2-6 : Les causes de défaillance des entreprises françaises**

La dégradation de la rentabilité produit-marché	L'omission de l'environnement	Croissance insuffisamment maîtrisée	Inadaptation des structures de l'entreprise
<p>*Non atteinte du marché ciblé par un nouveau produit</p> <p>*Produit en phase de déclin avec manque d'évaluation des conséquences possibles</p> <p>*Circuits de distribution inadaptés ou mal choisis</p> <p>Régression du marché</p> <p>Hausse des prix des matières premières qui ne peut être intégrée dans les prix de vente</p> <p>*Développement d'une concurrence proposant de nouveaux produits stimulant ou créant de nouveaux besoins et débouchés</p> <p>*Conjoncture économique défavorable</p> <p>*Non suivi de l'évolution des besoins de la clientèle</p> <p>*Défaillance des clients importants</p>	<p><b>Industriel :</b></p> <p>*Moyens techniques inadaptés pour répondre aux exigences des clients</p> <p>*Les technologies et techniques utilisées par la concurrence sont nouvelles et plus performantes</p> <p>*Stratégie industrielle non appliquée voire insuffisamment ou mal définie</p> <p><b>Monétaire :</b></p> <p>*Manque ou absence de considération de l'inflation ou des mesures de contrôle des changes sur les comptes de l'entreprise</p> <p>*Déséquilibre monétaire international</p> <p>*Manque de connaissances relatives au système bancaire notamment les crédits</p> <p><b>Législatif :</b></p> <p>*Ne pas se tenir informée des nouvelles législations d'ordres social, réglementaire (temps de travail, durée des congés payés), fiscal</p>	<p>*Diversification excessive ou insuffisamment maîtrisée</p> <p>*La recherche démesurée de croissance ou de position de leader</p> <p>*Croissance externe trop rapide ou pas assez planifiée</p>	<p>*Des systèmes de commandement inadaptés</p> <p>*Une recherche volontaire de l'application du principe « diviser pour mieux régner »</p> <p>*Des circuits relationnels inadaptés ou inefficaces</p> <p>*Non perception des circuits opérationnels effectifs</p> <p>*Le refus de toute idée de changement ou de remise en cause</p>

*Source : Tableau synthétisant les résultats des recherches de Daigne. Op.cit*

Dans une étude plus récente réalisée par la Direction des entreprises de commerce, de l'artisanat et des services en partenariat avec l'INSEE<sup>21</sup>, il apparaît que les causes demeurent pratiquement les mêmes. En effet, pour les 1350 entreprises étudiées et qui sont en cessation de paiement, les trois quart des disparitions sont dues à un échec économique. Le quart restant serait lié à des événements indépendants de la réussite du projet. L'étude a démontré que l'échec économique est lui-même dépendant d'une succession de diverses difficultés.

Ainsi :

- Dans 38 % des cas, les créateurs citent des difficultés d'origine financière et/ou relatives au marché.
- 24% parlent de manque de connaissances en gestion et de l'adoption d'une attitude d'isolement
- 1% citent la faiblesse du chiffre d'affaires en raison du développement de la concurrence ou de difficultés d'accès au marché.
- 10% précisent s'être trouvée contraint à se détourner de la viabilité de leur projet (problème important avec un fournisseur ou un client, mésentente entre associés...).
- 3% des cessations d'activité sont dues à la complexité des démarches administratives et à l'importance des charges correspondantes.
- 2% résultent de problèmes d'impayés.
- 2% sont touchées par le fait de problèmes personnel ou privés.

#### 4. La défaillance des entreprises en Belgique:

La dernière étude réalisée par le bureau Graydon<sup>22</sup> en 2003 sur 400 faillites récentes met en évidence que 29 % des défaillances étaient imputables à la mauvaise gestion (incompétence en gestion, manque d'expérience en matière d'organisation...), 22 % à l'insuffisance du capital (structure déséquilibrée du capital), 18 % aux mauvais payeurs, 16% à la mauvaise conjoncture, 11% à la fraude et 4 % à des causes diverses.

---

<sup>21</sup> Extrait de publications [www.men3.fr/lecture/banquearticles/création.pdf](http://www.men3.fr/lecture/banquearticles/création.pdf)

<sup>22</sup> Société Graydon, Enquête sur les faillites en Belgique. Parue dans « La Libre Belgique » en avril 2003.

La revue des différentes études portant sur les causes de défaillance des entreprises à travers le monde révèle l'existence de causes internes et externes. Si l'entreprise, dans la majorité des cas de figures, n'a pas de pouvoir d'action directe sur les causes externes, elle peut agir sur les causes internes et essayer au moins de réduire leurs ampleurs et impacts. Les actions que pourraient entreprendre l'entreprise pour éviter la défaillance feront l'objet du paragraphe suivant.

#### V. *Synthèse des problèmes pouvant mettre en péril la continuité d'existence de l'entreprise:*

Dans la littérature, différents concepts tels que ceux de redressement, revitalisation et redéploiement, sont utilisés pour désigner les actions à entreprendre pour éviter la défaillance et la faillite des entreprises. En effet, le redressement, d'après Brillman<sup>23</sup>, concerne le fait de rendre à nouveau l'entreprise viable (rentable, financièrement saine et solide) en procédant à des réorientations stratégiques et à des réorganisations.

La revitalisation serait définie par cet auteur comme étant « l'ensemble des actions permettant de transformer des réalisations faibles ou stagnantes en résultats, signe de bonne performance ».

Quant au redéploiement, cela suppose une dynamique de réalisation de changements importants. Ce concept conjugue la cohérence des décisions, la cohésion des équipes et la transparence dans la communication et peut être matérialisé par des actions de fusion, d'acquisition, de relocalisation, de réingénierie ou de restructuration.

Quel que soit le concept considéré et en dépit des nuances existantes, tous ces concepts cherchent à assurer une continuité d'existence à l'entreprise. C'est en s'inspirant des différents travaux sur la défaillance des entreprises précédemment citées que les différents éléments de continuité d'existence, premier volet de la pérennité, peuvent être identifiés. Pour le faire, une liste des causes de défaillance par thème sera proposée, les actions à entreprendre pour remédier à ces problèmes permettront la fixation des éléments d'appréciation de la pérennité.

---

<sup>23</sup> Brillman, J. (1981), *Le redressement d'entreprises en difficultés*, Edition Hommes et Techniques.

La synthèse<sup>24</sup> des différentes causes de défaillance par thème est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau Ch. 2-7 : Les causes de défaillance des entreprises**

<p><b><i>PROBLEMES LIES AUX MARCHES NON SATISFAITS :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes liés aux clients : perte ou défaillance d'un client, services rendus mauvais ou non appréciés, insuffisance de suivi de l'évolution des besoins des clients</li> <li>• Problèmes liés aux produits : produits inappréciés, inadaptés ou obsolètes, inaptitude à lancer de produits nouveaux</li> <li>• Problèmes liés au marché: perte de parts de marché, inaptitude à trouver un créneau, positionnement géographique inapproprié, développement d'une concurrence ayant de nouveaux produits et applications créant de nouveaux débouchés et besoins</li> <li>• Problèmes liés aux prix de vente: prix trop élevés ou trop bas</li> </ul>
<p><b><i>PROBLEMES LIES AUX COMPETENCES ET DYNAMISME DU PERSONNEL :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes de productivité et de rendement des employés</li> <li>• Problèmes de maîtrise du processus de production, insuffisances des compétences du personnel</li> <li>• Incapacité de l'entreprise à attirer et à former les compétences, difficultés de conserver les compétences</li> <li>• Manque de compétences du personnel</li> </ul>
<p><b><i>PROBLEMES DE GESTION FINANCIERE :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes liés à la gestion du fonds de roulement et de l'actif circulant : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fonds de roulement insuffisant</li> <li>➤ Impayés, allongement des délais clients</li> <li>➤ Retraits excessifs de liquidité</li> </ul> </li> <li>• Problèmes liés à l'autonomie financière de l'entreprise : Manque de ressources propres et déséquilibre de la structure du capital Difficultés d'accès aux sources de financement</li> </ul>
<p><b><i>PROBLEMES RELATIFS A DES INSUFFISANCES DE REGULATION A L'ENVIRONNEMENT :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omission de l'environnement</li> <li>• Manque d'adaptation et de souplesse</li> <li>• Ne pas mettre en cause sa situation, manque de créativité, d'originalité</li> </ul>
<p><b><i>PROBLEMES LIES L'ABSENCE D'UNE VISION:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'importance accordée aux objectifs stratégiques est faible</li> <li>• Inadéquation des objectifs stratégiques</li> <li>• Absence de vision</li> <li>• Absence de stratégies, de planification</li> <li>• Insuffisance ou abondance d'investissements</li> </ul>

<sup>24</sup> Synthèse des travaux précédemment cités

***PROBLEMES LIES A DES ASPECTS ORGANISATIONNELS :***

- Style de direction inadapté : systèmes de contrôle, de communication, de prise de décision et de supervision inadaptés
- Lacunes au niveau des connaissances générales, approfondies et techniques
- Existence de problèmes sociaux
- Personnel insuffisamment motivé
- Difficultés de transmission de l'entreprise

*Source : Tableau réalisé à partir de la revue de littérature*

### **Section 3 : Comment assurer une longévité à l'entreprise**

Le deuxième aspect de la pérennité est relatif à l'aptitude de l'entreprise à assurer une longévité exceptionnelle. Quels sont alors les éléments qui permettent à l'entreprise de perdurer?

Pour répondre à cette question, on va se référer aux travaux de quatre auteurs qui se sont intéressés aux raisons de longévité de certaines entreprises. Il s'agit des travaux de Collins et Porras (1991, 1994), d'Arie de Geus (1997), et de Sophie Mignon (2001).

#### **I. Les travaux de Collins et Porras :**

L'étude de Collins et Porras avait pour but de retrouver les éléments distinctifs des meilleures entreprises (the best of the best). Pour cela, ils se sont intéressés aux entreprises qu'ils appellent visionnaires. Celles-ci ont été définies comme étant les premières entités de leur domaine respectif, qui sont fortement admirées par leurs homologues et qui ont eu un effet considérable sur leur environnement respectif. Les entreprises visionnaires prospèrent sur une longue période durant laquelle elles ont été gérées par plusieurs générations de leaders et ont connu plusieurs cycles de vie de produits. Pour chacune d'entre elles, Collins et Porras ont choisi une firme qu'ils ont appelé « entreprise de comparaison ou de référence » et ont procédé à des comparaisons entre elles.

Dans leurs travaux, ces deux auteurs ont analysé 12 mythes communément admis. Ces derniers sont<sup>25</sup> :

- Mythe 1 : Pour construire une grande entreprise, il faut une grande idée. Les entreprises visionnaires sont fondées sur une idée, des technologies ou des produits innovants.
- Mythe 2 : Les entreprises visionnaires requièrent des dirigeants visionnaires et charismatiques.
- Mythe 3 : Les entreprises les plus prospères existent d'abord et avant tout pour maximiser les profits.
- Mythe 4 : Les entreprises visionnaires partagent un ensemble commun de valeurs intrinsèques « justes ».
- Mythe 5 : Le changement constitue la seule constante ; les entreprises visionnaires affichent un penchant et une volonté pour changer sans pour autant compromettre leurs idéaux de base.
- Mythe 6 : Les entreprises de référence misent sur la sécurité.
- Mythe 7 : Travailler dans une entreprise visionnaire est une chance inouïe pour chacun.
- Mythe 8 : Les entreprises les plus prospères réussissent mieux grâce à leur planification stratégique qui est aussi géniale que complexe.
- Mythe 9 : Pour stimuler leur évolution, les entreprises recrutent des premiers responsables (CEO) de l'extérieur de l'entreprise.
- Mythe 10 : Les entreprises visionnaires se concentrent essentiellement sur l'objectif de l'emporter sur la concurrence.
- Mythe 11 : Les entreprises visionnaires refusent l'idée qui stipule qu'il est difficile voire impossible d'avoir A et B en même temps et rejette tout choix stratégique entre A et B. Ainsi, elles refusent de trancher entre stabilité et progrès, culture d'entreprise quasi mystique et autonomie individuelle. Elles cherchent à concilier et à assurer simultanément les apparents antagonistes.
- Mythe 12 : Les entreprises deviennent visionnaires grâce à des constats réels et pratiques de vision. Il ne suffit pas de faire des déclarations visionnaires pour devenir une entreprise visionnaire, ceci n'est qu'une étape d'un processus.

---

<sup>25</sup> Traduction des travaux de Collins, J-C, and Porras, J-I. (2004), Built to last: successful habits of visionary companies, Edition Harper Business Essentials.

Les analyses de Collins et Porras ont nuancé ces mythes. En effet, leurs investigations ont montré que certaines entreprises visionnaires telles que HP, Sony, Mariott et 3M ont été créées sans que les fondateurs aient une idée précise de ce qu'ils avaient l'intention de fabriquer. A leur opposé, les entreprises de comparaison sont entrées sur le marché avec des produits et services spécifiques et innovants qui ont connu dès le début un grand succès ; elles ont commencé avec de grandes idées. La création ou la mise au point du produit de l'entreprise visionnaire était le fruit d'une série de testes, d'une opportunité détectée ou encore de leçons tirées d'un échec. Sur les dix huit entreprises visionnaires, seules trois ont débuté avec une idée spécifique.

De telles entreprises innover de manière concrète. Elles savent intercepter les signaux de leur environnement et les transformer en opportunités d'innover en s'appuyant, notamment, sur des pratiques continues de recherche et développement. Ainsi, très peu de ces entreprises étudiées ont fondé leurs croissances sur uniquement la compétitivité d'un produit ou sur un produit spécifique ou sur une technologie spécifique... C'est plutôt leur capacité d'adaptation continue qui les a démarquées des autres firmes.

Le deuxième mythe, à savoir qu'une entreprise visionnaire requière des leaders visionnaires et charismatiques a été également nuancé puisque l'existence d'un leader charismatique ne distingue pas une entreprise visionnaire des autres (l'entreprise référence). Par contre, ce qui distingue une entreprise visionnaire des autres est que son fondateur accordait beaucoup plus d'importance à la construction d'une organisation exceptionnelle qu'à son produit ou à un service remarquable. Les entreprises visionnaires ont des leaders qui préfèrent mettre au point des processus, procédés et valeurs qui permettent à l'organisation de s'adapter et de prospérer indépendamment du seul leader ou de son produit. Leur succès tient avant tout à la qualité et à la solidité de leur base organisationnelle ; de telles entreprises ont été comparées davantage à des édifices patiemment construits plutôt qu'à des « turbo-entreprises » dopées par le succès d'un produit.

Quant au mythe relatif à l'existence de valeurs intrinsèques communes, Collins et Porras affirment que deux entreprises peuvent avoir des idéologies radicalement opposées et être toutes les deux visionnaires. Ils précisent que la variable cruciale n'est pas le contenu de cette idéologie mais plutôt le degré de croyance, d'attachement et d'intériorisation de cette dernière. En réalité, les recherches de Collins et Porras n'ont pas permis d'identifier un contenu idéologique spécifique. Toutefois, ils insistent sur le fait que l'authenticité de

l'idéologie et le degré de son adoption par l'entreprise sur une longue période comptent davantage que son contenu.

Les entreprises visionnaires présentent une capacité exceptionnelle à gérer un paradoxe organisationnel: la continuité et le changement. L'idée soutenue est que le « core-value » d'une organisation doit être bien assimilé, transmis et adopté tout au long du cycle de vie de l'organisation. Ces valeurs ne doivent pas changer même si les pratiques opérationnelles peuvent ou doivent être changées. Ces valeurs sont loin d'être fondées sur la recherche du maximum de profit. En effet, le profit est considéré comme étant non une finalité en soi mais plutôt comme un moyen au service d'un objectif beaucoup plus large.

L'existence de valeurs fédératrices n'implique pas le rejet de toute nouveauté ou de personne ne partageant pas les valeurs organisationnelles. Au contraire, ces entreprises font preuve d'une grande tolérance vis-à-vis de celles qui ont des valeurs relativement différentes. Toutefois, l'expérience a montré qu'exception faite de deux entreprises visionnaires, toutes les autres ont tendance à choisir des CEO internes et imprégnés de leurs valeurs (on privilégie la promotion interne).

Les entreprises visionnaires soutiennent le progrès, prennent des risques et donnent de l'élan à leurs activités en construisant un assortiment d'objectifs grands et audacieux qui stimulent l'imagination et l'enthousiasme des différents membres de l'organisation. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, l'emporter sur la concurrence n'apparaît, dans aucune entreprise visionnaire, comme le but ultime. L'emporter sur la concurrence apparaît plutôt comme le résultat d'un effort continu qui s'inscrit dans le cadre de la réponse à la question : «Comment pouvons-nous améliorer pour faire mieux demain ? ».

Les entreprises visionnaires sont des entreprises stratégiques dans le sens où elles possèdent des capacités de formulation de stratégies d'affaires plus diversifiées et complexes que les modèles traditionnels de la PME. Elles s'appuient sur une vision claire de leur mission, de leur plan d'affaires et de leurs compétences distinctives. Cette vision est adoptée par l'ensemble de l'organisation.

En plus de ces objectifs grands et audacieux, les entreprises visionnaires ont plus tendance à promouvoir la décentralisation, l'externalisation, l'initiative, l'expérimentation pour ne retenir que ce qui fonctionne bien. De plus, étant consciente qu'une position n'est

jamais acquise définitivement, elles stimulent la remise en cause permanente (afin d'éviter que le sentiment de confort et de complaisance ne s'installe dans l'entreprise).

Les entreprises visionnaires investissent beaucoup plus que celles choisies comme références dans les actions relatives à l'avenir de l'entreprise : équipements, connaissances techniques, technologies, pratiques managériales, pratiques industrielles innovantes... Stimuler le progrès est toujours réalisé dans le respect des valeurs et objectifs organisationnels. Toutes les composantes organisationnelles œuvrent ensemble en harmonie avec les valeurs partagées et les aspirations de l'organisation.

De telles entreprises développent des capacités d'apprentissage et d'adaptation en insistant sur le développement d'une constante : l'entreprise sera-t-elle capable de perpétuer ce qu'elle fait actuellement ? De plus, elles anticipent la demande des consommateurs mais ne répondent pas à celle qui est en contradiction avec leurs cultures respectives quitte à renoncer à une opportunité.

Les recherches de Collins et Porras ont montré que ce qui distingue le plus les entreprises visionnaires et donc celles ayant une longévité exceptionnelle de celles qui ne le sont pas est principalement le fait d'œuvrer continuellement à préserver l'essence de la firme et stimuler le progrès.

## ***II. Les travaux de De Geus :***

En se basant sur les résultats d'une étude inédite réalisée en 1983, De Geus a pu constater que la longévité moyenne d'une entreprise multinationale est d'à peu près soixante quinze ans. Toutefois, très peu d'entreprises atteignent cet âge.

Intrigué par le fait qu'au Japon et en Europe, 40 % des entreprises disparaissent dans les dix premières années de leur existence, il a essayé d'expliquer la disparition de tant d'entreprises. L'étude menée porte sur vingt sept entreprises centenaires qui furent étudiées de manière approfondie à partir de monographies publiées et de travaux universitaires. Le but était de découvrir si ces entreprises partageaient des éléments ou caractéristiques communs qui pourraient expliquer leur durée de vie exceptionnelle.

Quatre traits communs ont été découverts :

- Les entreprises de longue longévité sont sensibles à leur environnement. En dépit des guerres, des crises économiques, des révolutions technologiques et des bouleversements politiques, elles ont su rester à l'écoute de leur environnement.
- Les entreprises de grande longévité présentent une forte cohésion et une identité organisationnelle affirmée.
- De telles entreprises se différencient par une grande tolérance.
- Ces entreprises font preuve d'une grande prudence financière.

Ces caractéristiques concernent :

### **1. L'entreprise qui apprend et qui s'adapte à son environnement augmente son espérance de vie :**

L'entreprise qui veut se constituer unité vivante se voit être obligée de changer et d'évoluer pour s'adapter à son entourage, même si cela conduirait à des refontes totales de ses activités. Toutefois, ces changements ne devraient pas lui faire perdre son identité fondamentale ou mettre en péril son existence. En effet, les mutations technologiques et sociales, telles que l'expansion des loisirs et le développement des transports et des moyens de communication modifient les goûts des consommations et créent de nouveaux marchés dont l'entreprise pourrait profiter ; les nouveaux débouchés créés permettent de prendre la relève de ceux existants lorsque ces derniers commencent à faiblir.

Cette nécessité d'adaptation se justifie par le fait que même si l'entreprise se trouve en harmonie avec son environnement, il arrive un jour où cette concordance est menacée. L'entreprise doit alors être capable, en cas de nécessité, de revoir ses objectifs, sa politique, la gamme de ses produits, ses sites et ses modes de fabrication ainsi que sa structure pour pouvoir rester en phase avec son environnement. Pour le faire, elle se doit d'acquérir la capacité à se métamorphoser et à s'adapter, à assimiler les conceptions et compétences nouvelles et donc acquérir l'aptitude à apprendre.

Apprendre est devenu la clé de réussite de l'entreprise. En effet, l'apprentissage individuel et organisationnel a tendance à remplacer le capital tangible. En plus de l'optimisation des capitaux investis, on accorde une importance de plus en plus grandissante à l'optimisation du potentiel des membres de l'entreprise. En tant que porteurs de savoirs, ceux-ci se révèlent comme la véritable source d'avantages concurrentiels<sup>26</sup>.

L'apprentissage serait défini comme étant la création et la modification de routines, l'acquisition de connaissances utiles à l'organisation et l'amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces.

D'un autre côté, De Geus a constaté que parmi les entreprises de longue longévité, il y en a certaines, sinon une majorité, qui s'étaient transformées en profondeur, non par contrainte, mais ce qu'elles avaient prévu en temps voulu la nécessité de ces transformations; elles ont su faire preuve d'anticipation.

Les entreprises de grande longévité se sont généralement transformées dans une phase de crise ou lorsqu'une menace se profilait à l'horizon. Elles ont su convertir leurs activités lorsqu'elles n'étaient plus en phase avec leur environnement.

## **2. L'entreprise vivante se forge une personnalité :**

Comme tout être humain, l'entreprise de longue longévité a pu se forger une personnalité. En effet, l'entreprise ne peut être assimilée à une simple somme d'individus et d'actifs; ce qui l'anime c'est son esprit et sa personnalité.

En s'inspirant des travaux de Williamson Stern, psychologue allemand, De Geus précise que du moment que l'entreprise :

- Est tournée vers des objectifs dans le sens où elle cherche à vivre le plus longtemps possible et à réaliser son potentiel,
- A conscience d'elle-même, elle sait qu'elle est composée d'éléments différents et qu'elle fait partie d'un ensemble d'éléments complexes,
- Est ouverte sur l'extérieur,
- Et a une longévité potentielle qu'elle n'est toutefois pas sûre d'atteindre.

---

<sup>26</sup> Bounfour, A. Op.cit

Elle se forge une personnalité et développe une faculté d'introspection c'est-à-dire une aptitude à avoir conscience de sa position vis-à-vis du monde.

Dans l'entreprise pérenne, appréhendée en tant que communauté, cohésion et diversité cohabitent ensemble et l'entreprise se présente comme une unité dotée d'une identité unique même si sa structure et les individus qui la constituent présentent une grande variété.

Les travaux de De Geus établissent un lien très frappant entre longévité et attachement à des valeurs bien définies. Dans certains cas, ces valeurs remontent au fondateur de la firme qui les a, dans certains cas, codifiées sous la forme de déclaration de principes. Dans de telles déclarations, on retrouve la vision du fondateur, une définition de l'âme de l'entreprise et de son essence profonde.

Certes, il est très important de préserver l'identité de la firme mais ceci n'implique en aucun cas que l'entreprise soit composée de membres stéréotypés. Ceci devient plus évident lorsqu'il s'agit de recruter. Cet acte ne devrait pas consister en un moyen de disposer de nouveaux collaborateurs qui soient des copies des membres existants mais plutôt une manœuvre permettant de renflouer un flux de nouveaux talents enrichissant l'entreprise et garantissant la disponibilité de cadres aptes à assurer la succession dans l'entreprise.

Il est important de préciser que l'entreprise doit afficher la volonté de promouvoir son personnel. Cette volonté se traduit par l'accomplissement d'actions s'inscrivant dans le cadre du développement humain (par la formation, l'aide à l'apprentissage..) et de l'instauration d'un sentiment de confiance de la part du salarié. Ce dernier s'investira avec sérieux dans son travail en échange d'un engagement, de la part de l'entreprise, de tout mettre en œuvre pour l'aider à réaliser son potentiel ; cet engagement est une garantie de continuité, de confiance et par conséquent de cohésion.

### **3. L'entreprise ne mourra pas tant qu'elle reste à l'écoute du monde extérieur et de son monde intérieur :**

De Geus affirme que les entreprises qui survivent à de fortes turbulences sont celles qui parviennent à s'adapter aux mutations de leur environnement. Un esprit curieux, apprenant et innovateur serait indispensable pour faire face et tirer profit de ces changements. En effet, De Geus précise que dans toute entreprise, il existe nécessairement des innovateurs,

individus suffisamment curieux pour découvrir des territoires inconnus. Toutefois, leur existence à elle seule ne suffit pas, encore faut-il leur donner une grande liberté d'action.

L'adoption d'une attitude tolérante a permis aux entreprises étudiées de se diversifier et de se décentraliser sans pour autant sacrifier la cohésion de l'ensemble. Ces entreprises pérennes ont fait preuve de beaucoup de tolérance à l'égard des activités lancées en marge de l'entreprise, des idées originales et des collaborateurs innovateurs. De plus, elles ont opté pour des voies de changements progressifs et n'exerçaient pas de contrôle sur les diversifications de leurs activités.

Les entreprises pérennes étaient libres de sortir des sentiers battus par ce qu'elles avaient toujours encouragé des activités potentielles. Ces dernières découlaient le plus souvent de la pratique (en laissant au groupe de créateurs le temps d'expérimenter et de prendre des risques). Or, l'ouverture appelle inévitablement l'arrivée d'éléments externes et, ce faisant, l'entreprise doit être capable de bien réagir aux différents types d'intrus : en accueillir certains à bras ouverts et en chasser d'autres, au risque de déstabiliser l'entreprise ou encore à en ralentir l'introduction pour laisser du temps à l'entreprise pour s'accommoder.

#### **4. Evoluer grâce à la prudence financière :**

De Geus affirme que l'entreprise soucieuse de sa pérennité ne se décrit pas en termes étroitement économiques mais plutôt en termes d'évolution et de développement. Toutefois cette évolution et ce développement sont largement tributaires des moyens financiers dont dispose l'entreprise. Ce sont ces derniers qui lui permettent de disposer des moyens et ressources pour fonctionner. Ils conditionnent le succès de l'entreprise mais également sa continuité d'existence.

En s'appuyant sur les travaux de Dick Onians (associé dirigeant du fond d'investissement Baring Venture) qui a comparé 10 entreprises prospères à 10 autres ayant échoué, De Geus arrive à la même conclusion à savoir que les moyens financiers jouent un rôle important dans la régulation de l'activité de l'entreprise. Il reprend l'idée de Onians selon laquelle la fonction financière serait comme la valve d'une chaudière qui, en régulant l'arrivée du combustible, détermine indirectement la production de la chaleur. La fonction financière règle le flux entrant des liquidités et module ainsi la croissance de l'entreprise.

Il apparaît qu'il y a unanimité quant à la nécessité de la prudence financière pour assurer la continuité de l'entreprise. En effet, Onians, De Geus, Collins et Porras et Mignon sont tous d'accord sur le fait que les entreprises de grande longévité se distinguent par leur prudence et leur conservatisme financier. Le recours à l'endettement est toléré et est opéré dans les entreprises pérennes. Toutefois, il est manipulé avec prudence. En effet, la disponibilité de liquidités procure à l'entreprise une marge de manœuvres qui lui permettrait de saisir les occasions qui se présentent sans trop dépendre des bailleurs de fonds externes. Le conservatisme financier a donc pour effet de maintenir l'évolution de la firme à un rythme adéquat sans pour autant que cette évolution soit anémique.

L'entreprise vivante se doit de convaincre ses actionnaires de privilégier la pérennité de l'entreprise au détriment du résultat à court terme. Dans certains cas, l'entreprise d'actions nécessaires à la survie et à la continuité de la firme, impose de reléguer la rémunération des actionnaires au second plan au profit de l'investissement pour le renforcement des capacités à long terme. Les installations, les actifs incorporels et les pratiques quotidiennes constituent un ensemble de moyens qui favorisent « la vie » de l'entreprise et non une finalité en soi. La réussite est évaluée non en termes financiers mais plutôt en termes d'excellence dans les activités auxquelles l'entreprise se livre pour continuer d'exister.

### ***III. Les travaux de Mignon :***

Dans l'objectif de cerner le concept de pérennité et plus particulièrement celui de pérennité organisationnelle, Sophie Mignon a mené une enquête auprès d'une trentaine d'entreprises appartenant à des secteurs différents.

La sélection des entreprises s'est faite sur le critère « âge de l'entreprise », son choix s'est fixé sur une limite inférieure de pérennité de 50 ans, même si des études plus approfondies montrent que la durée de vie moyenne est en réalité beaucoup plus courte.

L'échantillon se caractérise par une moyenne d'âge supérieur à 211 ans; ce qui veut dire que les conditions de pérennité de l'organisation et du pouvoir sont largement remplies. De plus, la totalité de l'échantillon est composée d'entreprises familiales, ce qui garantit la pérennité du contrôle.

L'analyse de contenu (fondée sur l'analyse thématique) du guide d'entretien a permis de tirer des conclusions fort intéressantes quant aux risques menaçant l'entreprise, aux causes de disparition, aux forces de l'entreprise et aux raisons de pérennité.

Concernant les forces de l'entreprise, les résultats de l'étude démontrent qu'elles sont principalement attribuées à la capacité de changer (adaptation, rapidité de réponse), à l'aptitude de se projeter dans l'avenir (vision) et à sauvegarder des constantes. Cette continuité implique essentiellement la priorité accordée à la satisfaction des clients, la fidélité des ressources humaines, la notoriété, le savoir-faire traditionnel et technique, les valeurs de l'entreprise et la gestion financière.

Mignon conclut que la pérennité passée est porteuse de pérennité future. La notoriété, le savoir-faire traditionnel, les valeurs et l'histoire de l'entreprise permettent un positionnement dans l'avenir.

Quant aux risques menaçant l'entreprise, Mignon a constaté qu'ils peuvent être internes ou externes. Les risques internes ont trait à l'inertie c'est-à-dire l'immobilisme. Cette inertie serait le résultat d'un manque de créativité, d'originalité, de ne pas se remettre en cause et de rester trop collée à sa culture. Elle serait également due à l'absence d'investissements, d'innovations et au manque d'adaptation et de flexibilité. Parmi les autres risques internes, Mignon a identifié l'absence de veille à l'égard de l'extérieur, la manque de cohésion du personnel ou encore une trop grande spécialisation.

Les risques externes, quant à eux, sont relatifs à l'intensification de la concurrence, à la politique économique et aux problèmes liés à la clientèle (la perte d'une partie de la clientèle, l'importance des impayés, etc.).

Les causes de disparition des entreprises mises en évidence sont également de deux catégories. Il existe des causes internes regroupant les problèmes d'inertie, précédemment présentés, les problèmes de succession auxquels s'ajoutent les problèmes financiers, le manque de compétences professionnelles des dirigeants et l'absence d'une vision à long terme. Concernant le manque de compétences professionnelles des dirigeants, l'enquête a montré qu'un dirigeant se doit de combiner trois principales qualités : des qualités humaines, des qualités professionnelles et l'aptitude à promouvoir une évolution à l'entreprise.

Les qualités humaines se traduisent par la ténacité, la vivacité, l'ouverture d'esprit, la générosité, l'endurance... De telles qualités qui font référence, à la fois à des qualités de dons

de soi et d'enthousiasme vis-à-vis du travail effectué, devraient s'articuler avec les valeurs de l'entreprise. Les qualités professionnelles quant à elles, regroupent les compétences (le goût du travail bien fait, l'intelligence, la polyvalence, le professionnalisme, la connaissance en général et la connaissance du métier...), le leadership (charisme, savoir déléguer, responsabiliser, savoir fédérer, consulter, communiquer, savoir s'entourer, être disponible, écouter, discuter...) et la capacité de soutenir un développement de l'entreprise (adaptation, vision et pro-action). On leur ajoute la capacité en finance, qui implique l'aptitude de gérer le développement de l'entreprise avec la précaution financière nécessaire.

Les causes externes de disparition des entreprises sont relatives à l'évolution de l'environnement : évolution ou disparition du marché, évolution technologique, internationalisation du marché... ainsi qu'à la politique économique : les charges sociales et fiscales pesant sur l'entreprise.

Le recoupement de ces trois éléments a permis à Mignon de faire ressortir quelques explicatifs de la pérennité des entreprises; certains traduisent des constantes et d'autres se rapportent à l'évolution des firmes.

Les constantes concernent :

- Une bonne gestion financière en termes, principalement, de rigueur, de rentabilité et d'autofinancement. Il s'agit d'assurer une performance qui permet le développement futur de l'entreprise tout en sauvegardant une indépendance financière.
- Le rôle crucial des ressources humaines. Un dirigeant ne peut mener sa firme au succès que s'il sait s'entourer et collaborer, dans la durée, avec des personnes compétentes et motivées.
- Le prolongement d'un savoir-faire traditionnel.
- L'attachement aux valeurs ayant forgé l'identité de l'entreprise. Ces valeurs sont imprimées d'un esprit de responsabilité et d'éthique à l'égard du personnel et des autres partenaires de l'organisation.
- La satisfaction de la clientèle qui est considérée comme le principal générateur de la pérennité organisationnelle. Cette satisfaction serait assurée par la qualité au premier degré et par le prix au second degré.

- La pérennité du pouvoir serait, d'après les résultats de l'enquête, une explication de la pérennité de l'organisation. En effet, l'origine familiale des capitaux permet, en cas de besoin, de privilégier la rentabilité à long terme au détriment de celle à court terme.

Les autres déterminants de la pérennité organisationnelle concernent l'évolution des firmes :

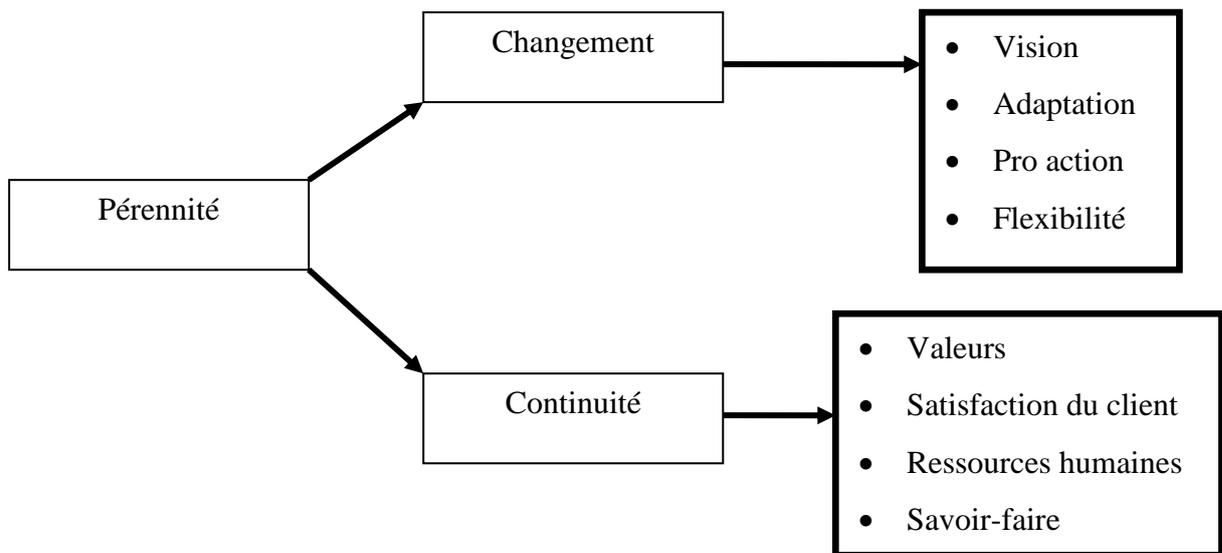
- L'adaptation à son environnement en assurant une adéquation au marché et en modernisant l'outil de production ;
- La réactivité et la souplesse qui seraient facilitées par la petite taille des entreprises;
- La pro-action : l'action sur l'environnement est stimulée par la créativité, l'innovation et la volonté des acteurs.

Mignon arrive à la conclusion selon laquelle la pérennité serait assurée grâce à l'atteinte d'un état d'équilibre entre changement et continuité. Les éléments stables se traduisent principalement par la priorité accordée à la satisfaction des clients, la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel sur lequel est fondée la notoriété de l'entreprise, la bonne gestion financière et le rôle crucial des ressources humaines. Il s'agit aussi de rester fidèle à l'état d'esprit et aux valeurs qui animent l'entreprise.

Quant au changement, il doit être appréhendé sous l'angle de l'évolution de l'entreprise et être conçu en termes d'adaptation de l'offre au marché, de flexibilité voire de pro-action (capacité à construire son devenir grâce à sa créativité et de créer sa propre trajectoire). L'accent est également mis sur la vitesse de réponse qui semble être un élément important pour rester en phase avec son environnement. Finalement, tous ces changements sont en partie anticipés comme le montre l'importance non négligeable de la vision comme élément de pérennité.

Mignon récapitule les composantes de la pérennité organisationnelle dans le schéma qui suit :

**Figure Ch2-2 : Les composantes de la pérennité organisationnelle**



*Source : Sophie Mignon. Op.cit*

#### **IV. Les éléments permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise :**

A partir des travaux présentés ci-dessus, il est possible de retrouver les éléments permettant d'assurer la longévité des entreprises. Ainsi, en reprenant les différentes contributions de ces acteurs et en procédant à leur regroupement par thème, il sera possible de retrouver les différentes catégories d'éléments permettant d'assurer la longévité des entreprises qu'ils avaient respectivement étudiées.

**Tableau Ch. 2-8 : Les critères de pérennité des entreprises**

#### **CRITERES LIES A DES ASPECTS ORGANISATIONNELS :**

- Organisation bien bâtie, indépendante du leader et favorisant l'initiative et la décentralisation
- Existence de valeurs partagées
- Facultés d'introspection
- Haut degré d'intégration
- Coexistence de cohésion et de diversité, esprit ouvert, endurance
- Volonté de cultiver et de préparer les successions
- Existence d'un sentiment de confiance, attitude tolérante à l'égard des activités lancées, de l'originalité des idées et des collaborateurs
- Flexibilité des structures

***CRITERES LIES A L'EXISTENCE D'UNE VISION :***

- La fixation d'objectifs ambitieux et audacieux
- Vision claire de la mission, du plan d'affaires et des compétences distinctives
- Investissement à long terme important
- Capacité de créer sa propre trajectoire

***CRITERES LIES A LA GESTION FINANCIERE :***

- Une bonne gestion financière en termes de rigueur
- Préférence pour l'autofinancement
- Prudence financière
- Conservatisme financier

***CRITERES LIES A DES INSUFFISANCES DE REGULATION A L'ENVIRONNEMENT:***

- Capacité d'adaptation
- Capacité à gérer la continuité et le changement
- Stimuler le changement et ne pas hésiter à remettre en cause les pratiques opérationnelles
- Stimuler le progrès, l'expérimentation
- Transformer les opportunités en innovations
- Capacité à se remettre en cause
- Veille à l'égard de l'extérieur
- Grande capacité d'écoute, d'analyse et de compréhension du monde interne et externe
- Anticipation

***CRITERES LIES AUX MARCHES:***

- Intérêt à l'évolution de la demande
- Anticipation des besoins des clients
- Satisfaction de La clientèle (qualité, prix)
- Adaptation par l'adéquation au marché

***CRITERES LIES AUX COMPETENCES ET AU DYNAMISME DU PERSONNEL :***

- Esprit curieux, apprenant et innovateur
- Grande liberté et latitude d'action
- Acquérir les compétences
- Apprentissage collectif et individuel
- Qualité du management : leadership, compétences, capacité à gérer le développement de l'entreprise
- Personnel compétent et motivé

*Source : Tableau réalisé à partir des travaux traitant la pérennité des entreprises*

## **Section 4 : Les éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise**

En procédant à un recoupement entre les actions qui permettent à l'entreprise d'éviter la défaillance et d'assurer sa continuité d'existence et les éléments qui pourraient lui garantir sa longévité, il est possible d'identifier les éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise. Ces derniers sont :

- L'existence d'une organisation solide
- L'existence d'une vision future
- La satisfaction client
- Le capital humain
- La prudence financière
- La régulation et l'adaptation à l'environnement

### **Conclusion du second chapitre :**

Le deuxième chapitre a traité de la notion de pérennité des entreprises. Une analyse de contenu des différentes définitions proposées dans la littérature a mis en évidence que la pérennité des entreprises renvoie à deux aspects complémentaires : la continuité d'existence de l'entreprise et sa longévité. Ainsi, la première partie de ce chapitre fût consacrée au volet de la continuité d'existence de l'entreprise plus précisément aux actions permettant cette continuité d'existence. En identifiant les difficultés que peut rencontrer une entreprise, il est possible d'envisager les actions nécessaires pour lui assurer une continuité d'existence et par la même occasion éviter sa défaillance. A ce titre, Crucifix et Dorni (1992) précisent que le fait de remédier aux difficultés ferait arrêter le processus de défaillance, à un état embryonnaire et donc garantirait pour la firme sa survie.

Parce que la défaillance est synonyme d'accumulation de difficultés, il a été jugé opportun de se concentrer sur les diverses difficultés que peut rencontrer une entreprise. La revue de la littérature traitant de la défaillance des entreprises ; définition, processus et causes

(Crucifix et Derni, 1992 ; Daigne, 1984 ; Bescos, 1987 ; Czarniawska et Hedberg, 1985 ; Baker, McKinley et Mone, 1998 ; Weitzel et Jonsson, 1991 ; Guilhot, 2000) combinée aux recherches effectuées sur les défaillances des entreprises aux Etats Unis (Berryman, et Gaskill, Manning et Van Auken, 1993), au Canada (étude réalisée par la Division de l'analyse micro-économique, 1997), en France (Daigne, étude de l'INSEE, 1991 ; Blazy et Combier, 1997) et en Belgique (Graydon, 2003) a permis de dresser un listing des principales causes de difficultés des entreprises. Ces dernières relèvent de :

- Problèmes liés aux marchés non satisfaits
- Problèmes de gestion financière
- Problèmes liés aux compétences et dynamisme du personnel
- Problèmes liés à des insuffisances de régulation à l'environnement
- Problèmes liés à l'absence d'une vision future
- Problèmes liées à des aspects organisationnels

Concernant le volet longévité de l'entreprise, les investigations théoriques ont montré que les principaux travaux qui lui ont été consacrés sont ceux de Collins et Porras (1991, 1994), d'Arie De Geus (1997), et de Sophie Mignon (2001). Les deux premiers auteurs se sont penchés sur l'étude des entreprises visionnaires; ces dernières avaient une moyenne d'âge de plus de soixante quinze ans. En les étudiant, ils ont pu identifier certains générateurs permettant la longévité des entreprises tels que le fait de se fixer des objectifs grands et audacieux et aussi considérer que « Bien n'est jamais suffisant ».

De son côté, De Geus a mené une étude sur vingt sept entreprises centenaires à partir de monographies publiées et de travaux universitaires. Le but était de découvrir les éléments ou caractéristiques communs susceptibles d'expliquer la durée de vie exceptionnelle de ces entreprises. Ses investigations lui ont permis de découvrir quatre traits communs :

- Les entreprises de longue longévité sont sensibles à l'environnement
- Elles ont développé une forte cohésion et une identité affirmée
- Elles se distinguent par leur tolérance
- Elles font preuve d'une grande prudence financière

Quant à Mignon, elle s'est intéressée à une trentaine d'entreprises ayant une durée de vie allant de 62 à 472 années. Ses recherches lui ont permis de proposer une typologie de la pérennité de l'entreprise; elle a distingué entre la pérennité de la structure du pouvoir (elle

englobe la pérennité du contrôle et celle de direction) et la pérennité de projet (elle englobe la pérennité de l'activité et celle de l'organisation). En s'intéressant aux spécificités de ces trente entreprises, elle a constaté que leur pérennité a été tributaire de l'atteinte d'un état d'équilibre entre :

- Continuité : L'existence de constantes relatives à la priorité accordée à la satisfaction des clients, à la durabilité d'un savoir faire traditionnel sur lequel est fondée la notoriété de l'entreprise, à la bonne gestion financière et au rôle déterminant des ressources humaines. Il s'agit aussi de rester fidèle à l'état d'esprit et aux valeurs qui animent l'entreprise. On peut associer cela à la tradition.
- Et changement : Il porte sur la nécessité d'assurer l'évolution à l'entreprise. Cette dernière est conçue en termes d'adaptation de l'offre au marché, de flexibilité voire de pro-action définie comme étant l'aptitude des dirigeants de l'entreprise à tracer leur propre trajectoire grâce à la créativité. Et on peut associer cela à l'innovation.

A partir du moment où la pérennité de l'entreprise fût appréhendée à travers la continuité d'existence de l'entreprise et sa longévité, il y a eu un rapprochement et un regroupement des actions permettant d'éviter et de remédier aux causes de difficultés des entreprises et des générateurs de longévité des entreprises. Ce travail de synthèse a permis d'associer la pérennité de l'entreprise à un certain nombre d'éléments d'appréciation à savoir :

- L'existence d'une organisation solide
- L'adaptation à l'environnement
- L'existence d'une vision future
- La satisfaction client
- Le capital humain
- La prudence financière

Ces éléments d'appréciation semblent faire un consensus quant à leur contribution à la pérennité des entreprises. Dans notre partie empirique, nous allons élaborer des investigations sur le terrain des entreprises tunisiennes afin d'analyser leur pérennité.

**Chapitre 3 :**

**L’EVALUATION DU PROCESSUS DE  
L’INNOVATION ET PRESENTATION  
DES COMPETENCES REQUISES PAR  
L’INNOVATION**

Le rythme du progrès technologique s'accélère de plus en plus, apportant avec lui de manière quasi continue de nouveaux produits et de nouveaux procédés aussi bien dans le domaine professionnel que dans la vie domestique et familiale. Un grand nombre de produits utilisés actuellement n'existait pas il y a dix ans et va sûrement être remplacé par d'autres dans la prochaine décennie.

Ce changement et cette accélération du progrès technologique sont dus à des innovations : L'invention de produits d'une créativité permanente de l'esprit humain. L'innovation constitue la manifestation la plus palpable du progrès technologique, elle ne se limite plus à des nouveautés en termes de produits ou d'équipements ; elle va encore plus loin en devenant une activité dans laquelle s'engage l'entreprise de manière explicite pour se distinguer et devancer ses concurrents. On parle de plus en plus de processus d'innovation pour mettre en évidence l'engagement de l'entreprise dans cette trajectoire. C'est un processus à la fois discontinu, puisqu'il implique un dégagement de l'entreprise de son passé pour s'engager dans un nouveau sentier de croissance, et continu puisqu'il reflète la volonté de l'entreprise d'assurer sa continuité.

L'objet de ce chapitre est de présenter, dans un premier temps, l'innovation pour ensuite développer une proposition de recherche établissant des liens entre, d'un côté, l'innovation et la performance des entreprises et, de l'autre côté, entre l'innovation et la pérennité des entreprises. Cette partie sera le fruit des recherches théoriques entreprises dans la partie théorique de ce travail de recherche.

Ainsi, la première section portera sur le concept d'innovation : définition, typologie et objectifs. Dans la deuxième section, sera présenté le processus de l'innovation qui se compose de cinq étapes à savoir le diagnostic, la décision stratégique, la préparation des changements liés à l'innovation, la mise en place de l'investissement et finalement l'évaluation de l'impact et l'anticipation de l'obsolescence. La troisième section portera sur les risques et les compétences requises par l'innovation.

La dernière section sera consacrée à la proposition des relations pouvant exister entre l'innovation et la performance des entreprises et l'innovation et la pérennité de l'entreprise. A ce titre, une typologie d'innovations sera proposée. Elle distingue entre les innovations par degré (innovations radicales/ innovations incrémentales) et par catégories (innovations technologiques: innovations organisationnelles). Ces innovations par degré seront-elles mêmes affinées en distinguant entre les différents types (innovations de produits,

d'équipements et de processus de production et innovations de mécanismes de commandement et prise de décision et celles de processus de découpage et communication). Un croisement entre le degré, la catégorie et le type donnera lieu à une typologie d'innovations plus large.

## **Section 1 : La conception et les objectifs de l'innovation**

Seront présentées la définition de l'innovation, ses types et ses principaux objectifs.

### **I. Définition de l'innovation**

Pour affronter les conditions de l'environnement, l'homme a du faire preuve de beaucoup d'ingéniosité: mettre au point des armes pour chasser et par conséquent manger et se vêtir, s'abriter dans une grotte, imaginer une sorte de tente pour se protéger lorsqu'il s'en éloigne, se regrouper avec ses semblables en cas de danger...

Ce comportement de l'homme traduit en réalité trois actions différentes mais complémentaires : l'invention, la découverte et l'innovation. En effet, prendre conscience du service que peut rendre une grotte dans la protection de l'homme ou prendre conscience du plus apporté par le feu, constitue des découvertes. Fabriquer une sorte de couteau en pierre par contre constitue une invention ; adapter ce couteau (en fabriquant un plus long et plus pointu) constitue une innovation.

Pour bien cerner le concept d'innovation, l'un des axes de cette recherche, on essayera de présenter de manière rapide ces trois notions de découverte, d'invention et d'innovation.

**La découverte** consiste en une prise conscience de phénomènes, d'éléments qui existent déjà mais dont une personne ne s'en était pas rendu compte auparavant. Ainsi, le feu, l'apesanteur, les microbes... sont des découvertes. A ce titre, le dictionnaire *Le Robert* propose comme définition du verbe découvrir : faire connaître ce qui est caché, arriver à

connaître ce qui était caché ou ignoré. De son côté, Rigny<sup>1</sup> précise que « la découverte serait le constat d'un phénomène naturel inconnu jusque-là ».

Ainsi, la découverte est le fruit du génie d'un individu et de l'ensemble des connaissances qu'il a accumulées. La principale caractéristique de la découverte réside dans le fait qu'elle peut rester dans le domaine de la connaissance pure de la science et ne servir à rien d'immédiatement concret.

L'invention traduit donc une originalité, un fruit de l'esprit humain qui jusque-là a été inconnu par les hommes; l'ordinateur, l'imprimerie, l'appareil photo sont tous des inventions. Comme définition du verbe inventer, le dictionnaire « Le Robert » précise « qu'inventer, c'est trouver, imaginer pour un usage particulier ».

A ce titre Rigny (1973) précise que l'invention n'est autre que « l'aménagement d'éléments déjà existants en une nouvelle structure ». Elle se caractérise par la création d'un lien entre deux éléments qui à priori n'en comportent pas. L'innovation peut être présentée comme étant l'application d'une découverte à un processus ou à un produit.

D'après le dictionnaire Le Robert, innover, c'est « introduire quelque chose de nouveau dans un domaine ». L'innovation réside donc dans l'ajout, l'introduction ou l'intégration d'un élément nouveau dans une structure ou un système déjà existant. L'innovation est donc plus terre à terre que l'invention et touche tous les actes de la vie quotidienne de l'entreprise.

A ce titre, Miller<sup>2</sup> précise que l'invention serait « l'identification d'une nouvelle technique alors que l'innovation concerne la mise en pratique de cette nouvelle technique ».

De son côté, Rigny<sup>3</sup> précise que l'innovation pourrait « traduire soit le fait de remplacer un élément préexistant par un autre, soit ajouter au système un nouvel élément non existant auparavant ».

Ainsi, il apparaît que l'innovation constitue en la mise en pratique dans une entreprise d'une application quelque soit son origine. Cette mise en pratique pourrait être un produit, un processus de fabrication ou un modèle organisationnel<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Rigny, A-J. (1973), Structure de l'entreprise et capacité d'innovation, Editions Hommes et Techniques.

<sup>2</sup> Miller, R-E. (1985), Entreprises et innovation, Edition Presses Universitaires de Grenoble.

<sup>3</sup> Rigny, A-J. Op cit

<sup>4</sup> Bellon, B. (1999), Innover ou disparaître, Edition Economica.

Peter et Drucker (1998) définit l'innovation comme étant « le moyen par lequel l'entrepreneur, soit, met au point de nouvelles ressources de création de richesse, soit, dote les moyens existants d'un nouveau potentiel assurant une création de richesse<sup>5</sup> ». Elle se concrétise par un nouveau produit, un nouveau service, une nouvelle technologie, une nouvelle manière de faire ou un nouveau marché.

Dans son ouvrage intitulé « Bien connaître votre affaire et réussir », Drucker (1964) précise que l'innovation serait « relative à la conception et la concrétisation d'une nouvelle chose qui n'est pas connue ou qui est inexistante et ce dans le but d'attribuer une dimension économique nouvelle à des éléments préexistants ou déjà connus ». L'établissement de liens entre les éléments déjà existants, ayant chacun une certaine efficacité marginale, permet d'aboutir à un système à plus grande efficacité<sup>6</sup>.

L'idée principale soutenue par cet auteur est que l'innovation n'est rien en elle-même si elle n'est pas intégrée dans un ensemble ou un système qui en fait réellement une avancée économique. Il pousse son analyse plus loin dans « Innovation and entrepreneurship », en précisant que le test pour une innovation n'est pas sa nouveauté, son caractère scientifique ou sa perspicacité mais sa réussite sur le marché. Personne ne peut dire quelles idées de génie ont une chance de réussir et quelles autres risquent plutôt d'échouer. A ce titre, il présente une grille d'analyse basée sur des commandements et des interdits :

**Tableau Ch3-1 : Les commandements de l'innovation**

<b>Les commandements</b>	<b>Les interdits</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'innovation systématique et motivée commence par l'analyse des opportunités.</li> <li>○ L'innovation est à la fois conceptuelle et sensible : il faut voir par soi-même, poser des questions et écouter les autres.</li> <li>○ Pour être efficace, une innovation doit être simple et viser un objectif précis.</li> <li>○ Les innovations efficaces démarrent modestement.</li> <li>○ Pour réussir, une innovation doit chercher à dominer le marché, faute de quoi elle ne réussit qu'à offrir une opportunité à la concurrence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tout d'abord ne pas chercher à faire trop intelligemment. Ce qui est trop intelligent est presque voué à l'échec.</li> <li>○ Ne pas se diversifier, ne pas se disperser, ne pas essayer de faire trop de choses à la fois.</li> <li>○ L'innovation a un impact sur le marché et la société ; donc elle se doit d'être proche du marché, orientée dans sa direction et entraîné par lui.</li> </ul>

*Source : Drucker, P-F. Op.cit*

<sup>5</sup> Drucker, P-F. (1998), «The disciple of innovation. », Harvard Business Review, pp. 149-157.

<sup>6</sup> Drucker, P-F. (1986), «Vous voulez innover ? De la discipline. », Harvard l'Expansion, pp. 20-27.

Barreyre<sup>7</sup> (1980) présente l'innovation comme « un processus dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs créateurs de valeurs ». Dans le même sens, Herbig et Kramer<sup>8</sup> (1993) définissent l'innovation comme étant « toute idée pratique ou machine qui n'a pas été créée auparavant ». Elle consiste d'après Grobois, D., Kumar, U., and Humar, V. (2007), en « L'adoption d'une idée, d'un comportement nouveau pour l'organisation<sup>9</sup> ».

Shumpeter (1934), de son côté, présente l'innovation comme étant « une modification marquante et irréversible dans la manière de faire les choses ». Il s'agit de « réformer ou révolutionner la routine de production, et ce, en exploitant une invention ou plus généralement une possibilité technique inédite ». Il retient cinq cas d'innovations à savoir :

- La production d'une nouvelle marchandise
- Une nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne
- L'exploitation d'une nouvelle source de matières premières
- La conquête d'un nouveau marché
- La réorganisation d'un système de production

Cette liste a été élargie. Dans le paragraphe suivant, certaines typologies de l'innovation proposées dans la littérature seront proposées.

## ***II. Les types d'innovations***

En parcourant la littérature managériale, il a été constaté que les théoriciens Barreyre (1980)<sup>10</sup>, Battini (1991)<sup>11</sup>, Nilankanta et Subramanian (1996)<sup>12</sup>, Bierly et Gopalakrishnan (2001)<sup>13</sup>, Detienne, Heppard et Koberg (2003)<sup>14</sup>, sont pratiquement d'accord quant aux types

---

<sup>7</sup> Barreyre, P-Y., (1980), « Typologie des innovations », Revue Française de Gestion, n°27, pp. 9-15.

<sup>8</sup> Herbig, P-A., and Kramer, H., (1993), «Low tech innovation: resurveying the basic meaning of innovation. », Management Decision, Vol.31, n°3, pp. 4-7.

<sup>9</sup> Grobois, D., Kumar, U., and Humar, V. (2007), « Development of technology capability by Cuban hospitality organizations. », International Journal of Hospitality Management, n°27, pp. 12-22.

<sup>10</sup> Barreyre, P-Y. Op, cit

<sup>11</sup> Battini, P. (1991), Innover c'est gagner. Edition Dunod.

<sup>12</sup> Nilankanta, S., and Subramanian, A. (1996), « Organizational innovativeness : exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovation, and measures of organizational performance. », International Journal of Management Science, Vol.24, n°6, pp. 631-647.

<sup>13</sup> Bierly, B., and Gopalakrishnan, S. (2001), « Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. », Journal of Engineering and Technology Management, n°18, pp. 107-130.

d'innovations. En effet, on distingue globalement trois classifications possibles des types d'innovation: la classification selon leur caractère révolutionnaire, la classification suivant leur dominante technologique ou immatérielle et la classification suivant leur nature intrinsèque.

### 1) **Les types d'innovations selon leur caractère révolutionnaire:**

On distingue :

**Les innovations incrémentales :** Il s'agit d'innovations mineures qui se traduisent par des améliorations quotidiennes effectuées par le personnel de l'entreprise. Ces améliorations concernent aussi bien la gamme de produits ou les processus de production existants. La principale caractéristique des innovations incrémentales réside dans leurs effets peu décisifs pris séparément mais extrêmement importants pris simultanément. Comme innovation incrémentale, on peut citer l'ajout d'une caractéristique dans le produit (airbags latéraux par exemple).

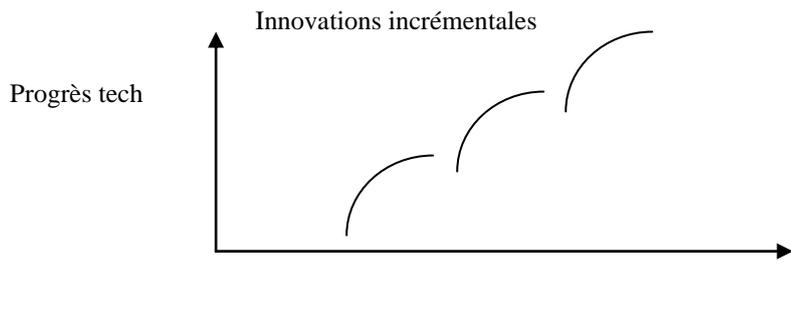
Il apparaît alors qu'améliorer la qualité moyennant l'innovation en introduisant de nouvelles caractéristiques au produit ou en introduisant de nouveaux procédés tout en suivant une démarche de petits progrès peut aider l'entreprise à accéder à des positions fort confortables. Il est important de préciser à ce niveau qu'améliorer la qualité n'est pas contradictoire avec la volonté d'aboutir à une innovation radicale. En effet, le souci de tout connaître sur le produit et sur le processus permettant sa fabrication crée un climat propice au développement de nouvelles idées.

Ce type d'innovation permet de réduire les risques et de créer un enchaînement de micro innovations qui prennent en considération de manière plus fine et rapide les évolutions des marchés et des technologies. La figure suivante illustre le rôle joué par les innovations incrémentales dans le progrès technologique

---

<sup>14</sup>DeTienne, D-R., Heppard, K-A., Koberg, C-S. (2003), « An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. », The Journal of High Technology Management Research, Vol.14, n°1, pp. 21-45.

**Figure Ch. 3-1 : Relance du cycle de vie des technologies**



Source : Bellon, B. Op.cit

En dépit du rôle joué par les innovations incrémentales dans le prolongement du cycle de vie des technologies, certaines questions doivent être posées : « Jusqu'à quand améliorer une technologie existante ? » ; « Quand substituer une technologie à une autre ? » ; « Quels investissements faire pour contrôler la nouvelle technologie ? ».

A partir du moment où une technologie s'avère, dans un domaine quelconque, plus coûteuse et plus difficile à améliorer qu'une technologie nouvelle en phase de développement, celle-ci lui succède logiquement. Le progrès technologique serait alors la succession et la conjonction des différents cycles de vie.

**Les innovations radicales :** De telles innovations se matérialisent par une rupture totale et irréversible dans les processus. Elles sont de plus grande ampleur et surviennent de façon discontinue. De plus, elles transforment de manière immédiate et évidente aussi bien leur entourage immédiat que l'ensemble des composantes de la production.

L'innovation radicale crée de nouvelles industries, produits ou marchés (Herbig 1994), rend obsolètes les anciens et permet à certaines industries et marchés d'émerger, de se transformer ou de disparaître (Kaplan 1999)<sup>15</sup>.

Il faut préciser à ce niveau que l'innovation radicale n'est pas forcément liée à un bouleversement technologique. Elle implique de véritables changements ayant trait à la création de nouvelles valeurs pour le client et à l'adoption de nouveaux circuits de distribution, qui à leur tour transforment l'environnement de l'entreprise<sup>16</sup>. Comme innovation radicale, on peut citer en exemple l'acquisition d'une nouvelle machine de

<sup>15</sup> DeTienne, D-R., Heppard, K-A., Koberg, C-S. Op.cit

<sup>16</sup> Shelton, R. (2000), « Les conditions de l'innovation radicale. », L'expansion Management Review, pp. 23-28.

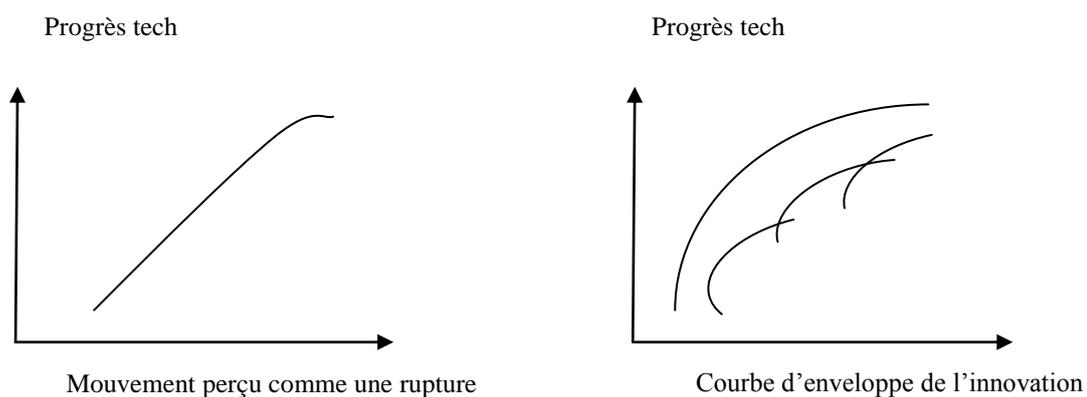
production, un changement dans l'organisation ou plus concrètement le remplacement de la machine à écrire par l'ordinateur, le remplacement du coton par le nylon dans le textile et la confection.

**Les révolutions technologiques :** Les révolutions technologiques résultent de la conjonction de plusieurs innovations radicales. De telles innovations conduisent à de nouveaux produits, nouveaux procédés ou nouvelles technologies changeant, les conditions de compétitivité dans toute la sphère économique. C'était le cas quand on a introduit l'énergie électrique ou quand on a vu se développer de nouvelles technologies de l'information.

La principale caractéristique des révolutions technologiques réside dans le fait qu'elles engendrent un nombre important d'innovations radicales et incrémentales. En effet, si on considère la révolution technologique matérialisée par l'introduction de l'énergie électrique, on constate la multiplication des applications d'un tel procédé: les appareils à usage domestique (les aspirateurs, les robots ménagers...), les jeux pour enfants etc.

La distinction entre ces trois types d'innovations paraît plus claire grâce au schéma suivant<sup>17</sup> :

**Figure Ch. 3-2 : Innovation exceptionnelle versus succession d'innovations**



*Source : Bellon, B. Op.cit*

<sup>17</sup> Bellon, B. Op.cit

## 2) Les types d'innovations selon leur nature intrinsèque :

Outre cette typologie basée sur le caractère de l'innovation, Barreyre<sup>18</sup> (1980) propose une autre classification plus terre à terre :

**Les innovations à dominance technologique :** Elles concernent les outils, les techniques, les produits, les procédés, les équipements ou méthodes de fabrication. Parmi ces innovations, dont certaines peuvent être protégées par des brevets, on retiendra : les matières nouvelles, les produits, les procédés, les équipements ou méthodes de fabrication. Parmi ces innovations, dont certaines peuvent être protégées par des brevets, on retiendra : les matières nouvelles, les produits nouveaux simples, les nouveaux composants, les systèmes complexes, les nouveaux conditionnements et les nouveaux procédés utilisant de nouveaux équipements.

**Les innovations à dominance immatérielle :** Il n'est pas toujours évident de breveter de telles innovations qui portent sur :

- *Des innovations à dominance commerciale :* nouveau mode de distribution, nouvelle présentation d'un produit, nouvelle application d'un produit connu, nouveau système commercial...
- *Des innovations à dominance organisationnelle :* qui ont trait à l'agencement de l'entreprise ou son extérieur; le taylorisme, le zéro défaut...
- *Des innovations à dominance institutionnelle :* qui sont le plus souvent proposées par les pouvoirs publics et qui relèvent de nouvelles méthodes ou systèmes (la TVA, le nouveau système comptable...). On peut rattacher à cette catégorie les innovations à caractère financier comme les sociétés de capital-risque etc.

Dans les paragraphes suivants, seront présentées de manière plus détaillée chacune de ces innovations.

---

<sup>18</sup> Barreyre P-Y. Op, Cit.

### 3) Les types d'innovations selon les produits, les procédés, les organisations :

Il est possible de distinguer entre :

**Les innovations concernant les produits existants :** Il s'agit d'innovations se rapportant principalement à l'utilisation d'une nouvelle matière première telle que l'utilisation des fibres synthétiques dans le secteur textile, à l'amélioration de la combinaison des matières premières tels que les verres Securit qui sont utilisés pour les pare brises.

Ces innovations peuvent s'inscrire dans le cadre d'une adaptation aux nouvelles exigences des consommateurs ou aux nouvelles productions des concurrents.

**Les nouveaux produits :** Il s'agit de la conception de nouveaux produits en vue de satisfaire de nouvelles fonctions telles que les CD-ROM, les flash-disc qui ont remplacé les disquettes ou encore les scanners qui combinent les fonctions de photocopie et de l'ordinateur.

**Les nouveaux procédés :** Par de nouveaux procédés, on entend l'introduction ou l'amélioration des facteurs techniques du système de production, de nouvelles machines telles que les robots d'assemblage, l'introduction de nouvelles techniques ou de nouvelles qualifications des opérateurs.

Sabourin<sup>19</sup> (1997) propose une définition similaire : « La technologie des procédés est l'ensemble des systèmes comprenant les équipes, la force de travail, les spécifications des tâches, les intrants et l'approvisionnement ainsi que les flux d'informations qui sont destinés à la production d'un produit ou service ». De telles innovations concernent la nature même du processus de fabrication.

A titre d'illustration, on reprend l'exemple cité par Robert Price<sup>20</sup> (1996) qui concerne les procédés de fabrication du verre : « La vitre était coulée, meulée et polie jusqu'à ce que ses deux surfaces soient lisses et parallèles. Avec le procédé Pilkington qui consiste à faire flotter le verre sur un bain d'étain chaud, on a pu diviser par deux les besoins en énergie et en travail, économisant ainsi de 10 à 25 % de verre perdu avec l'ancien procédé et réduisant du tiers l'investissement en capitaux et de la moitié l'encombrement au sol ».

---

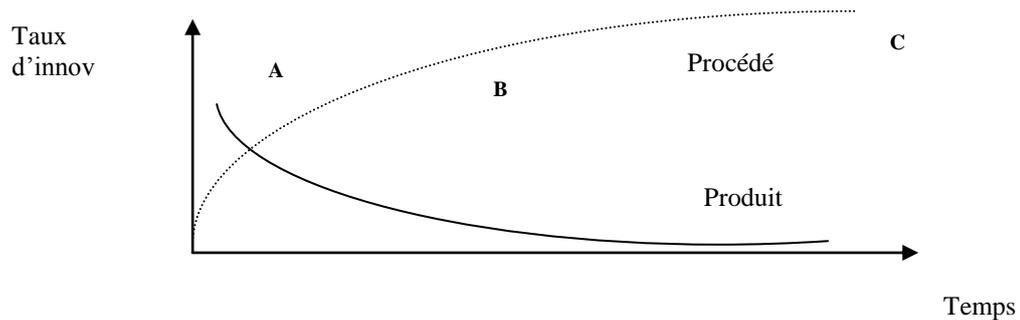
<sup>19</sup> Sabourin, V. (1997), « Révolution technologique et positionnement stratégique, Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 52-61.

<sup>20</sup> Price, R. (1996), « Quand la technologie fait la différence. », L'expansion Management Review, pp. 16-27.

Dans la littérature relative à l'innovation, plusieurs auteurs tels que Lebas<sup>21</sup> (1995) font référence à l'interaction entre innovation de produit et innovation de procédé. Ils estiment que même si de nombreuses modifications de produits peuvent être introduites sans une modification, sinon accessoire, du procédé, dans la majorité des cas d'innovation de produits, cette dernière est accompagnée d'une innovation de procédé.

Lebas pousse l'analyse plus loin en divisant le cycle de l'innovation en trois phases : une phase de fluidité (A), une phase de segmentation (B), et une phase systémique (C). Dans chaque phase, le facteur de compétitivité se déplacera de l'innovation de produit à celle du procédé, comme le montre le schéma suivant :

**Figure Ch. 3-3 : Les trois phases du cycle de l'innovation**



	<b>Fluidité (A)</b>	<b>Segmentation (B)</b>	<b>Système (C)</b>
<b>La croissance porte sur</b>	La performance des produits	Les nouveaux produits	La réduction des coûts
<b>L'innovation est stimulée par</b>	L'information sur les besoins des utilisateurs	Les opportunités sur les capacités techniques internes	La pression pour diminuer les coûts
<b>Type d'innovation prédominant</b>	Changement dans le produit	Changement dans les processus	Faible taux d'innovation Amélioration de la productivité et de la qualité

Source : Lebas, C. *Op.cit*

<sup>21</sup> LeBas, C. (1995), *Economie de l'innovation*, Edition Economica.

**Les nouvelles organisations :** Il s'agit de l'introduction de nouvelles structures de fabrication, d'administration ou de commercialisation et distribution telles que le concept de libre service dans la parfumerie ou le High Tech.

Il s'agit également de l'adoption de nouveaux systèmes de gestion de stock ou de la logistique. A ce niveau, on peut citer l'exemple de la production en flux tendu, du concept de stock zéro et de la notion d'approvisionnement en temps réel. De manière générale, il s'agit « d'un changement dans les niveaux de régulation d'une organisation : le niveau des procédés programmés, les réflexes régulant le sous-système opérant, le niveau des procédés programmés, les réflexes régulant le sous-système opérant, le niveau de décisions de gestion et le niveau stratégique »<sup>22</sup>. L'organisation transversale en est un exemple; l'innovation y apparaît principalement au niveau de la réponse de l'organisation aux changements externes. En effet, cette réponse est fournie non plus à travers la chaîne hiérarchique de commandement mais par des communications latérales traversant la structure organisationnelle. Le pouvoir de contrôle qui était du ressort de la fabrication se déplace vers l'équipe de projet<sup>23</sup>.

**Les innovations sociales**<sup>24</sup>: D'Iribarne<sup>25</sup>, économiste du CNRS, auteur de « Compétitivité, défi social et enjeu économique » affirme que « La compétitivité des entreprises passe par l'innovation sociale ». Cette dernière concerne le climat à l'intérieur de l'entreprise, les relations que ses hommes entretiennent entre eux, les valeurs, les normes et la culture de l'entreprise. L'innovation sociale serait toute modification touchant la motivation des individus, leur responsabilisation etc.

Partant de constats faits sur les entreprises françaises, il précise que la technologie n'est pas tout et sera condamnée à l'échec si l'innovation sociale est ignorée. Il ajoute en affirmant que les dirigeants français ont trop cherché à plaquer des modèles de gestion en imitant sans nuance les recettes des firmes étrangères (enrichissement des tâches, ateliers flexibles, zéro défaut...). Toutes ces actions n'aboutiront pas si le travail en profondeur

---

<sup>22</sup> Ribette, R. (1990), « Structures hiérarchiques et motivation. », Revue Française de Gestion, n°77, ½, pp. 88-91.

<sup>23</sup> Tarondeau, J-C., et Wright, R-W. (1995), «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. », Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 112-120 ; Battini, P. (1991), Innover c'est gagner. Edition Dunod; Barreyre. Op.cit

<sup>24</sup> Battini, P. Op.cit ; Barreyre. Op.cit ; Levasseur, M., et Simon Y. (1983), « Les innovations dans le système financier Américain. », Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 61-72 ;

<sup>25</sup> D'Iribarne, P. (2002), « La légitimité de l'entreprise. », Revue Française de Gestion, Vol.28, n°140, pp. 23-37

concernant la motivation des individus, leur responsabilisation et la délégation de pouvoirs n'existent pas.

**Les innovations financières** : Comme innovation financière, on peut citer :

- L'apparition d'un nouveau produit financier qui peut traduire une rupture nette avec les produits existants ou constituer une extension ou transformation d'un produit déjà existant tel que le passage des options à taux d'intérêt fixe à des options à taux variable ou encore le leasing immobilier.
- Le développement d'un nouveau marché de capitaux ou d'un nouveau compartiment sur un marché déjà existant. Exemple: le marche à terme des devises.
- L'introduction de nouvelles technologies de paiement : Il s'agit en réalité d'une innovation financière de processus: Exemple les cartes de paiement, la banque à domicile.

Comme facteurs explicatifs au développement de ce type d'innovations, on peut retenir les deux éventualités suivantes :

- L'innovation peut s'interpréter comme la réponse d'une organisation à une diminution des rendements des opérations financières classiques; c'est l'innovation due à des facteurs d'offre.
- Mais cette innovation peut résulter d'une demande explicite formulée par des agents économiques qui souhaitent, à un moment donné, disposer d'instruments monétaires ou financiers dotés de caractéristiques nouvelles.

### **III. Les objectifs de l'innovation**

Ces objectifs sont principalement de deux catégories: des raisons économiques et organiques d'une part et, les raisons institutionnelles et psychologiques, d'autre part.

La première catégorie porte sur l'explication de l'innovation par la recherche de profit, de plus value et d'avantages concurrentiels. Elle englobe aussi la motivation relative à l'accroissement permanent des besoins en quantité, en qualité et en diversité. Cette dernière

motivation avancée par Rigny est désignée sous le nom de « loi d'expansion de l'innovation ».

La deuxième catégorie concerne les justificatifs institutionnels et psychologiques. Les raisons institutionnelles ont trait principalement à la citoyenneté et à la légitimité sociale de l'entreprise. Celle-ci, étant devenue une cellule sociale de base remplaçant les cellules traditionnelles de la tribu et du village, doit faire preuve d'une attitude responsable fondée sur la recherche permanente de solutions à des problèmes nouveaux; solutions qui sont autant d'innovations.

Les raisons psychologiques, quant à elles, concernent l'association entre motivation et esprit d'innovation.

### **1) L'innovation expliquée par le profit et la recherche de plus value :**

C'est à Shumpeter (1934) que revient le mérite de mettre en évidence l'importance de l'innovation ; cette dernière étant considérée comme créatrice de profits très importants. En présentant l'exemple d'un marché textile en équilibre et dont les prix sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande, Shumpeter décrit la situation où quiconque créerait une entreprise produisant, contrairement à celles existantes dans le marché des textiles, avec des métiers mécaniques et en gardant les mêmes prix que la concurrence avec des coûts moindres générerait forcément des profits très importants. Dans cette vision, l'innovation est justifiée par la recherche d'un profit exceptionnel mais provisoire réalisé grâce à l'avance prise sur la concurrence.

Il est important de signaler à ce niveau que l'innovation préconisée par Shumpeter est une innovation absolue (technologie, procédés, produits nouveaux ou introduits sur un marché nouveau) c'est-à-dire qu'elle correspond à l'utilisation d'une nouvelle combinaison de facteurs. Shumpeter qualifie cet innovateur d'entrepreneur; ce n'est pas à lui qu'incombe l'invention ou la production de l'objet ou du métier jusqu'alors inconnu.

Toutefois, il est important de signaler que la source de profit recherché se tarit vite. En effet, les entreprises concurrentes ne tardent pas à se doter de ce nouvel équipement et un nouvel état d'équilibre sera installé. Il sera caractérisé par une égalité entre toutes les entreprises et le rôle transitoire de l'entrepreneur vu par Shumpeter sera alors terminé. Pour

réaliser davantage de profits que ses concurrents, ce dernier devra inventer de nouvelles combinaisons et la situation se reproduira autant de fois qu'un entrepreneur procède à une innovation.

S'inspirant du fait que les entrepreneurs soient motivés par le profit, Rigny (1973) se demande si ces derniers n'interviennent pas dans le cadre d'une loi plus vaste et émet l'hypothèse d'une loi d'expansion de l'innovation.

## **2) L'hypothèse d'une loi d'expansion de l'innovation : L'innovation induite par l'existence d'un potentiel de satisfaction non utilisé**

Comme justificatif à l'innovation, Rigny propose le concept de « potentiel de satisfaction non utilisé ». En effet, partant de l'idée selon laquelle tout individu est à la recherche d'un maximum de satisfaction (en termes de quantité, de qualité et de diversité), il est à la recherche de tout moyen qui lui permettrait de dépasser cette situation de déséquilibre. Celle-ci serait la motivation de l'action, c'est-à-dire de recherche de nouvelles combinaisons de facteurs de production, de nouveaux produits, de nouveaux procédés.

Rigny se demande, si dans cette volonté de quête de satisfaction, la recherche des moyens y contribuant, et donc l'innovation, ne se comporterait pas comme un gaz en expansion qui tendrait à remplir le plus rapidement possible le volume dans lequel il se trouve. Il ajoute que la recherche d'innovation ne se borne pas à imiter celle de la vapeur d'eau; lorsqu'elle se heurte à une limitation technologique, elle revient vers l'esprit humain<sup>26</sup>. Ainsi, « l'innovativité » ou la recherche d'innovation va dans deux directions: une direction centrifuge mais lorsqu'elle se heurte à une limite, elle prend une direction centripète et fait appel à l'esprit humain. C'est le cas par exemple des textiles tissés à la maison et des artisans qui renaissent à mesure que le besoin a pu être satisfait mécaniquement; on est revenu alors aux produits tissés à la main qui font désormais partie du domaine de l'art.

Finalement, on peut dire que l'hypothèse de Rigny constitue une généralisation de la théorie de Schumpeter. En effet, ce dernier a présenté le profit comme étant la seule motivation de l'innovation alors que Rigny tout en se basant sur le concept de potentiel de satisfaction non utilisé considère que tout moyen susceptible d'exploiter ce potentiel et de

---

<sup>26</sup> Rigny, A-J. Op.cit

rétablir une situation de déséquilibre constitue une motivation et une source d'innovation. La recherche de profit ne constitue qu'un moyen de satisfaction, il en existe d'autres.

Ce potentiel de satisfaction non utilisé peut provenir<sup>27</sup> de l'expression d'un besoin par le consommateur ou par un technicien (amélioration d'un procédé déjà existant ou carrément mise en œuvre d'un nouveau procédé). Il peut provenir, également, d'un changement démographique, de perception ou d'un développement d'un concept technologique dont les utilisations peuvent avoir des retombées dans des secteurs différents que celui dans lequel il a été développé.

### **3) L'innovation expliquée par la recherche d'avantages concurrentiels et de compétitivité**

Dans leur ouvrage, Broustail et Fréry<sup>28</sup> (1993) parlent de motivations de supériorité. Il s'agit de « la volonté de proposer des solutions radicalement supérieures à celles utilisées jusque là ». Ceci dans l'objectif de devancer les concurrents, de dévaloriser leur position et de s'assurer d'une nette supériorité sur eux. Les innovations pourraient être également développées, dans le cadre de recherche d'une originalité visant à proposer des offres différentes voire même étonnantes.

Les innovations radicales peuvent également refléter la volonté de rupture. L'innovation peut reposer sur le désir de réaliser une rupture stratégique et de renforcer un avantage concurrentiel décisif.

Broustail et Fréry parlent aussi de motivations de pouvoir. Elles concernent « le pouvoir lié à l'expertise et à son statut symbolique ». L'innovation serait motivée, pour ceux qui la proposent, par la perspective de développer un certain pouvoir au sein de l'organisation grâce à l'expertise qu'ils détiennent concernant l'innovation proposée. Plus cette expertise est exclusive et difficile à acquérir, plus ce pouvoir devient important et plus l'image et le statut symbolique de ses détenteurs sont renforcés.

---

<sup>27</sup> Drucker, P-F. (1986), «Vous voulez innover ? de la discipline. », Harvard l'Expansion, pp. 20-27.

<sup>28</sup> Broustail, J., et Fréry, F. (1993), Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz.

La dernière catégorie de motivation proposée par Broustail et Fréry concerne les motivations de perfectionnement technologique. La perfection, l'harmonie ou l'économie d'un choix technologique constituent souvent un très puissant motif de l'innovation.

D'autres auteurs<sup>29</sup> vont plus loin en affirmant que la technologie est devenue une véritable variable stratégique qui prend de plus en plus d'importance. En effet, dans un environnement de plus en plus turbulent, caractérisé par des fluctuations au niveau de la concurrence économique et par de fortes turbulences technologiques, les entreprises n'ont plus de choix que de rajeunir de façon permanente leurs avantages concurrentiels et ce par, principalement, une mobilisation de toutes leurs ressources technologiques. Plus que jamais auparavant, créer et appliquer de nouvelles connaissances est la clé du succès économique.

A ce titre, Morin (1986) précise que « pour assurer leur compétitivité, les entreprises doivent créer un différentiel technologique par rapport à leurs concurrents ». C'est pourquoi, une discipline à part entière qualifiée de management des ressources technologiques s'est développée. Dans le même sens, Kleinschmidt et Cooper (1991) ainsi que Weil (2003) ont précisé que « les innovations de produits créent des opportunités de différenciation et de création d'avantages concurrentiels renforçant par conséquent la performance de l'entreprise »<sup>30</sup>.

#### **4) L'innovation expliquée par la quête de survie et de croissance :**

De leur côté, Katz et Kahn<sup>31</sup> (1996) ont donné une autre raison à l'innovation. Il s'agit de la volonté de développer une entropie négative. En partant du fait qu'une entreprise est un système et que tout système est voué à la désorganisation ou la disparition, elle doit lutter et trouver les moyens qui lui permettent de contrecarrer cette loi de l'entropie et continuer d'exister.

---

<sup>29</sup> Jolly, D. (1992), « Mais où est donc passée la technologie. », Direction et Gestion des entreprises, n°136-137, pp. 59-69; Durand, T. (1988), « Management pour la technologie : de la théorie à la pratique. », Revue Française de Gestion, 09/12, pp. 5-14.; Morin, J. (1986), « Le management des ressources technologiques: un vecteur de L'innovation », Revue Française de Gestion, 09/10, pp. 31-38.; Price, R. Op.cit ; Lebidois, Martinet et Ribault, Op.cit

<sup>30</sup> Cooper, R-G, and Kleinschmidt, J. (1991) «The impact of Product Innovativeness on Performance. », Journal of Product Innovation Management, n°8, pp. 240-251; Weil, T. (2003), « Le management de l'innovation dans les entreprises. », Annales des mines, pp. 30-34.

<sup>31</sup> Kahn, R-L., et Katz, D. (1996), « The social psychology of organisations. », John Wiley and Sons, New York.

Pour ce faire, l'entreprise devra développer un système qui lui permet la réception et la collecte d'informations de son environnement à propos de son propre fonctionnement. Ces informations lui permettraient de rectifier ses orientations de manière permanente. Ces réactions ne sont pas de simples agissements, elles relèvent de l'innovation.

La décision de ne pas intervenir et de laisser les choses comme telles, conduit, selon Katz et Kahn (1996), à l'entropie. Cette décision aurait pour conséquence de priver l'entreprise de sa faculté infinie de survie qui serait possible grâce à l'ajout d'entrants nouveaux et leur transformation en innovation.

Dans le même sens, Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. (2006)<sup>32</sup> précisent que « l'innovation peut être dans certains cas une contrainte dans le sens où, pour assurer sa survie ou sauvegarder sa position sur le marché, l'entreprise est obligée d'innover ». L'innovation serait alors une réponse à la baisse de la demande de produits de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise pourrait agir sur les produits pour stimuler la demande déficiente ou modifier la qualité et les caractéristiques de ses produits ou encore les diversifier. L'innovation serait également un moyen pour économiser les facteurs de production.

##### **5) Les raisons institutionnelles et psychologiques<sup>33</sup>**

De telles raisons ont trait principalement au rôle que joue l'entreprise en tant que cellule sociale de base qui doit assurer sa légitimité sociale. En effet, pendant l'ère agricole, le lieu et le centre d'échanges étaient principalement les emplacements de foire et de marché mais, suite au passage des travailleurs manuels de l'activité campagnarde à l'activité industrielle, le centre d'échange est devenu l'entreprise. Cette dernière, étant le lieu de transformation des produits, a drainé une main d'œuvre de plus en plus importante. Elle est devenue le lieu où l'individu passe la plus grande partie de son temps, de laquelle il attend des ressources et dans laquelle il a des relations avec ses semblables. Ceci étant, l'entreprise doit dès lors essayer de maintenir un état d'équilibre avec son environnement. Toute inadéquation

---

<sup>32</sup> Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. (2006), «Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°23, pp. 269-291.

<sup>33</sup> Laufer, R. (1984), « L'acceptabilité sociale : une problématique. », *Revue Française de Gestion*, n°46, pp. 52-60.; Hetzel, P. (1995), « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 87-98.

serait sanctionnée, d'après Rigny (1973), par une remise en cause de sa légitimité institutionnelle. Cet effort d'adaptation relève de l'innovation ; trouver les moyens de s'adapter et agir sur son environnement requière de l'imagination et de la créativité ainsi que le développement de nouveaux produits et procédés.

Les mobiles de l'innovation qu'on vient de citer, à savoir la légitimité et la responsabilité de l'entreprise, sont reliés à son appartenance à une société donnée. Un autre facteur devrait être considéré, il s'agit de l'intérieur du système c'est-à-dire les individus qu'elle emploie.

En s'attardant sur les travaux des adeptes de l'école des relations humaines, on relève une importance de plus en plus accordée aux capacités d'initiative et de jugement des employés. Les travaux de Maslow, Likert et de Mc Gregor mettent en évidence l'importance du besoin de se sentir, non seulement partie intégrante de l'entreprise, mais également un acteur dans la réussite et le succès de cette dernière ; ce succès étant dépendant de leur degré de motivation et du climat organisationnel. A ce niveau, Rigny (1973) précise que l'effet du climat organisationnel serait accentué lorsqu'il favorise l'innovation. Il justifie sa position en s'appuyant sur les travaux de Mc Lelland qui établit un lien très étroit entre l'innovation et les trois composantes de la motivation, à savoir le besoin de réalisation ou d'épanouissement personnel, la recherche de l'affiliation et celle du pouvoir. Ainsi, il précise que l'épanouissement personnel ne pourrait en aucun cas être obtenu au sein d'une organisation dont les tâches seraient purement répétitives. L'homme a besoin d'affirmer ses aptitudes et de les actualiser pour se sentir membre actif d'une entreprise évolutive. Dès que les tâches cessent d'être répétitives ou dès qu'il y a un changement, cette dernière relève de l'innovation.

De cette manière, l'innovation apparaît comme source de motivation dans le sens qu'elle permet à l'homme de s'épanouir et de satisfaire son besoin de réalisation de soi. Toutefois, il est important de signaler que le changement qui s'opère dans l'entreprise, et par conséquent l'innovation, demande la participation active de tous les éléments concernés du système organisationnel. D'autant plus que ces derniers ont besoin de se sentir comme membre d'une équipe poursuivant un objectif bien déterminé.

## **Section 2 : Le processus de l'innovation**

Le management stratégique des innovations fait appel à une forte rigueur intellectuelle appliquée à la recherche d'informations, au diagnostic de l'entreprise, aux décisions stratégiques et aux choix des techniques à adopter. La politique managériale doit consister à bien se préparer, et ce en procédant à une analyse préalable et rigoureuse permettant de limiter les marges de l'imprévisible, à avoir une attitude pragmatique qui permettrait de cerner le risque d'erreur et les tâtonnements et, finalement, à avoir une volonté d'intégration de tous les acteurs dans l'entreprise et autour de l'entreprise.

### **I. Les processus d'innovation proposés dans la littérature**

La revue de la littérature a permis de mettre en évidence l'existence d'une diversité de propositions de processus d'innovation. Ainsi, Dert, F. (1997)<sup>34</sup> propose une séquence de trois étapes :

- Une étape d'exploration : caractérisée par une grande créativité qui permet de générer plusieurs idées. A ce niveau, on sait ce que l'on cherche mais on en sait pas ce que l'on va trouver. Durant cette étape, toutes les initiatives sont encouragées aussi bien du conservatisme de l'entreprise que du propre excès des chercheurs.
- Une étape d'incubation : A ce niveau, les idées sont formalisées sous formes de dossiers d'études préalables ; ceux qui sont prometteurs seront accélérés. A l'opposé, les dossiers qui n'ont pas fait l'objet de suffisamment de recherche en amont seront freinés.
- Une étape de développement : où on sait ce que l'on cherche et ce qu'on doit trouver : un produit précis en termes de performances recherchées, de coûts et de date de lancement. Dans cette étape, on distingue la phase de conception qui va

---

<sup>34</sup> Dert, F. (1997), L'art d'innover ou la conquête de l'incertain, Edition Maxima

donner lieu au projet, la phase de réalisation et l'aboutissement, c'est à dire le lancement du projet.

Millier et Palmer<sup>35</sup> (2001), de leur côté, proposent un processus qui devra aboutir à la définition d'un petit nombre de segments sur lesquels se concentreront les efforts et grâce auxquels l'entreprise acquerra une bonne connaissance des clients. Ce processus comporte :

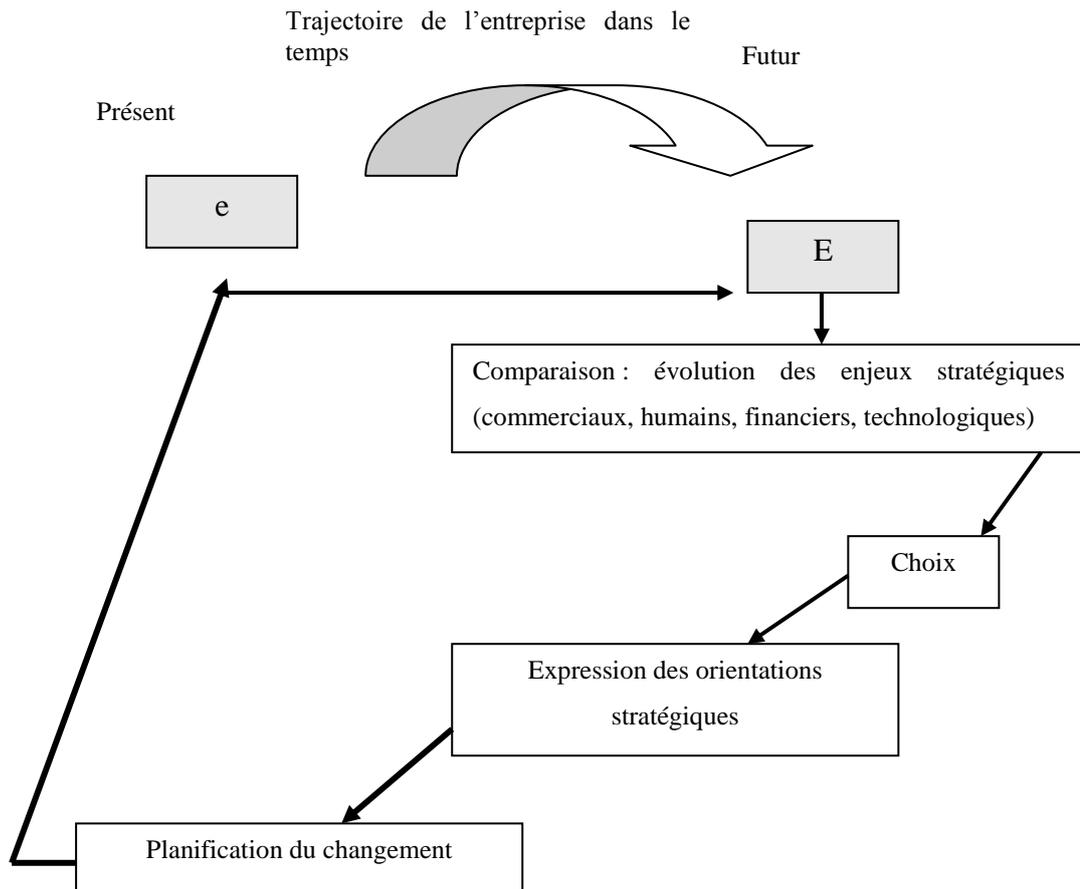
- Une phase d'expansion caractérisée par l'identification et l'analyse des applications possibles de la technologie retenue. Les études de marchés, les dialogues et les discussions avec les clients sont fortement privilégiés au cours de cette phase de créativité. On aboutit à différentes opportunités d'application de l'innovation qui à leur tour détermineront le processus de développement.
- Une phase de segmentation dont la finalité est d'estimer le marché potentiel. Cette estimation concerne deux dimensions. La première porte sur les applications possibles de l'innovation c'est à dire les problèmes techniques qu'elle pourrait résoudre. La définition de ces applications permettra à terme de définir l'offre technologique de l'entreprise. La deuxième dimension, quant à elle, concerne le comportement des entreprises vis-à-vis de l'innovation proposée. L'analyse des motivations de l'innovation (dépassement des concurrents, résolution d'un problème technologique et/ou commercial) permettrait de définir les éléments non technologiques de l'offre c'est-à-dire le prix, le service et la stratégie commerciale appropriée à la cible. Une fois la segmentation terminée, une évaluation des risques technologiques et commerciaux de chaque segment permettra à l'entreprise d'arrêter son choix et d'opter pour les segments sur lesquels elle devra concentrer ses efforts.
- Une phase de focalisation : Il s'agit de concentrer ses efforts et son attention sur un segment bien déterminé avant de passer au suivant. Les deux auteurs précisent qu'il est fort souhaitable de collaborer avec un partenaire, de préférence un client, sur le projet. Cette collaboration et co-développement permettent un partage des dépenses et une diminution de délais de pénétration des marchés.

---

<sup>35</sup> Millier, P., et Palmer, R. (2001), « Mieux tirer profit de l'innovation. », L'Expansion Management Review, n°103, pp. 27-32.

Le troisième modèle qu'on va présenter est celui proposée par Lebidois, Martinet et Ribault<sup>36</sup> (1991). Il stipule que le processus d'innovation se décompose en six étapes.

**Figure Ch. 3-4 : Schéma du processus stratégique d'anticipation de choix des orientations stratégiques et de planification**



Source : Lebidois, Martinet et Ribault. Op.cit

Ces étapes sont:

- Une étape d'anticipation au cours de laquelle des actions marketing telles que les études de marché, les études de prévision viennent compléter des

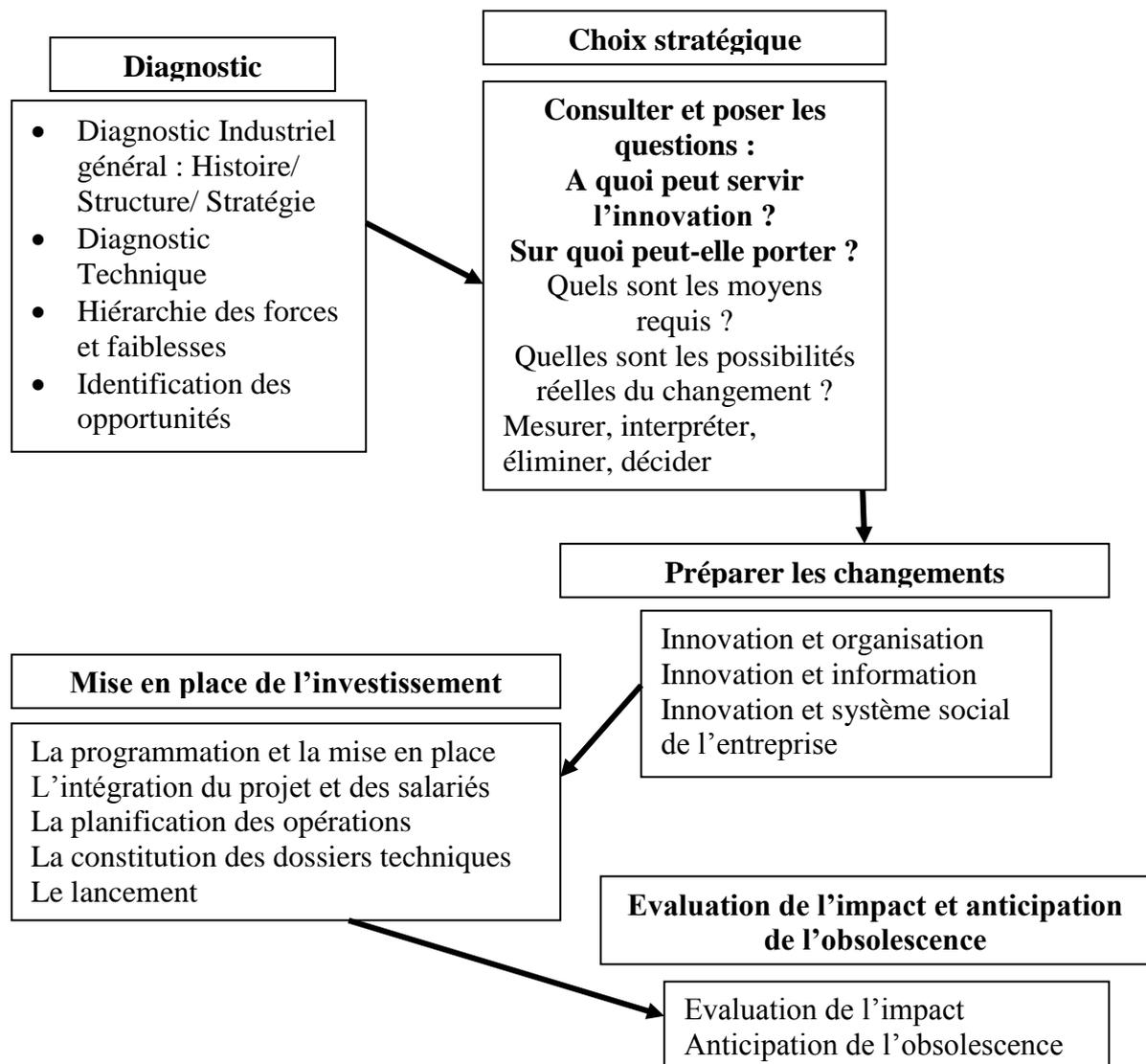
<sup>36</sup> Lebidois, Martinet et Ribault. Op.cit

actions de veille technologique, industrielle et commerciale effectuées en permanence.

- Une étape de diagnostic : Partant des données collectées dans l'étape d'anticipation, l'entreprise devra analyser ses propres forces et faiblesses d'un côté, et les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise, de l'autre. La confrontation des conclusions de ces analyses permettra de sélectionner les choix possibles tout en précisant les conditions de réussite de chacun.
- Une étape d'orientation stratégique : Après sélection parmi les choix faits précédemment, les orientations stratégiques sont formulées et ce en fonction des enjeux stratégiques sélectionnés. A ce niveau, les auteurs précisent que ces enjeux sont d'ordre qualitatif (marché, produit...) et ordre quantitatif (CA, Taux de croissance...). Quant aux orientations stratégiques, elles portent sur le ou les domaines d'activité, sur le métier de l'entreprise, sur le savoir-faire spécifique, les moyens, les compétences, l'organisation et la structure.
- Une étape de planification : Il s'agit d'exprimer sous forme de programme et de plans les objectifs fixés pour chaque fonction opérationnelle de l'entreprise.
- Une étape de pilotage : Les auteurs précisent que la mise en place d'un dispositif de pilotage du plan stratégique est indispensable pour coordonner, motiver les hommes et canaliser leurs actions.
- Et finalement une étape de contrôle : Des actions de contrôle destinées à rendre compte au comité directeur, à prévoir les dérives et à préparer les actions de rattrapage doivent être effectuées en permanence.

En raison de la diversité des processus d'innovation (nombre d'étapes, leur succession et la problématique d'adoption ou de génération de l'innovation), il a été décidé de présenter en détail le processus d'innovation proposé par Bellon<sup>37</sup> et ses collaborateurs. Ces derniers décrivent et analysent les différentes étapes de conduite d'une innovation majeure. Ce processus peut être schématisé comme suit :

**Figure Ch. 3-5 : Le processus d'innovation**



Source : Synthèse de l'ouvrage Bellon, B. (1999), *Innover ou disparaître*, Edition Economica

<sup>37</sup> Bellon, B. Op.cit

Ces étapes seront développées dans le paragraphe qui suit.

## **II. Les principales étapes du processus d'innovation**

### ***1. Le diagnostic :***

Le processus d'innovation<sup>38</sup> doit porter sur le contexte général de l'entreprise (histoire, stratégie, structure...), sur la situation technologique de l'entreprise et sur son environnement. Il va permettre d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise dans l'objectif de les hiérarchiser pour identifier les différentes opportunités qui constituent des sources d'innovation.

Ainsi, il est nécessaire de commencer par identifier la solidité et le dynamisme du fonctionnement de l'entreprise pour évaluer sa capacité à prendre des risques. Il s'agit d'étudier la composition et l'importance de ses biens matériels et immatériels et les objectifs actuels de développement (en cours, arrêtés, récemment envisagés).

Une fois le diagnostic de l'entreprise elle-même terminé, il faut passer à l'étude des dynamiques de l'environnement. A ce niveau, on doit procéder à l'évaluation de l'intensité de la concurrence, l'analyse des relations avec les fournisseurs, l'analyse des relations avec les clients et l'analyse de la dynamique de l'environnement institutionnel.

Cette analyse de l'entreprise et de son environnement est complétée par un diagnostic technologique. Ce dernier doit débiter par un recensement du patrimoine technologique qui est composé de quatre éléments<sup>39</sup> : le stock technologique de l'entreprise (les produits, les marques déposées, les brevets d'invention, les modèles, etc.), le savoir faire de production (le know how, le dynamique d'amélioration et de différenciation, les procédés de technologies de production non brevetés, la maîtrise de l'analyse et du contrôle qualité/ coûts, etc.), le savoir-faire commercial (connaissance des comportements des concurrents, du comportement et de la demande des clients, etc.) et les hommes de l'entreprise (le niveau de qualification, capacité d'évolution du personnel, attitude face à la formation et au changement, solidarité, cohérence).

---

<sup>38</sup> Bellon. Op.cit.

<sup>39</sup> Bellon. Op.cit ; Morin, J. Op.cit, Lebidois, Martinet et Ribault. Op.cit

L'exploitation des données collectées permet la hiérarchisation des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ces dernières doivent être évaluées sur une période suffisamment longue en indiquant les grands changements et leurs causes et doivent concerner aussi bien les technologies et les produits traditionnels que ceux plus récents ou en cours de développement. C'est un travail qui doit se faire de manière collégiale et dynamique. Il permettra de retrouver différentes opportunités porteuses de richesse. Ces dernières pourraient être classées en deux catégories :

- Les opportunités internes qui portent sur les opportunités d'une meilleure utilisation des équipements existants, des technologies existantes et inemployées et de reconvertir un personnel sous employé ou employés hors compétences. Elles portent aussi sur les possibilités de poursuivre des projets ou des études commencés et qui sans raison claire ont été suspendus.
- Les opportunités externes qui sont le résultat de la veille technologique, de propositions déjà faites ou immédiatement réalisables de coopération inter-entreprise portant sur l'innovation ou de suggestions d'améliorations immédiates de la part des clients.

## ***2. Le choix stratégique et la prise de décision :***

Les opportunités étant déterminées et hiérarchisées, il est possible de passer à la prise de la décision c'est-à-dire à la fixation du choix stratégique.

La décision stratégique qui consiste à se lancer dans une innovation, peu importe qu'elle porte sur les produits, les procédés ou l'organisation, revêt un caractère à la limite irréversible. Elle consiste à faire un choix d'orientation. Cette étape assez délicate constitue un pivot dans le processus d'innovation. Cette décision d'innovation doit commencer par une analyse des motivations de l'adoption de l'innovation retenue complétée par une étude de l'évolution probable de ses effets. Ainsi, un premier travail consiste à mesurer et à comparer les différentes opportunités dégagées auparavant et à multiplier les points de vue

contradictoires sur cette question afin de ne négliger aucun aspect ou possibilité. Parmi les questions que l'on doit se poser<sup>40</sup>, on cite :

<p><b>A quoi peut répondre cette innovation ?</b> Est-ce pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résoudre un problème important pour l'entreprise : innovation défensive</li> <li>• Assurer la croissance dans les années à venir et devancer ses concurrents : innovation offensive</li> <li>• Faire comme les concurrents : innovation imitative</li> <li>• Répondre à une opportunité qui ne se représentera pas : innovation d'opportunisme</li> <li>• Valoriser une avancée technologique ou scientifique connue par ailleurs (le rachat d'un brevet par exemple) : innovation de veille technologique</li> </ul>	<p><b>Quels sont les moyens qui peuvent être utilisés ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation d'un savoir interne</li> <li>• Achat de brevets</li> <li>• Achat de conseils extérieurs</li> <li>• Mise en œuvre d'une formation</li> <li>• Achat de matériaux / machines incorporant de nouvelles technologies</li> <li>• Embauche d'un technicien porteur de savoir-faire</li> </ul>
<p><b>Sur quoi peut porter l'innovation ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les produits fabriqués et sur leur design</li> <li>• Sur les machines</li> <li>• Sur les matériaux nouveaux à transformer</li> <li>• Sur les savoir-faire, sur l'organisation, sur les procédés...</li> </ul>	<p><b>Quelles sont les possibilités réelles du changement ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec la technologie disponible</li> <li>• Avec la structure matérielle de l'entreprise</li> <li>• Avec la solvabilité des clients</li> <li>• Avec le degré de volonté des salariés et des partenaires de l'entreprise</li> </ul>

Les réponses à toutes ces questions n'apportent pas de solution unique et simple; c'est pourquoi il faut passer à l'acte qui consiste à mesurer et à interpréter chaque possibilité pour en éliminer les moins importantes. Ce travail d'évaluation<sup>41</sup> serait à la fois un moyen d'analyse et de diagnostic, un instrument de contrôle et de pilotage stratégique.

<sup>40</sup> Bellon. Op.cit; Lebidois, Martinet et Ribault. Op.cit

<sup>41</sup>Jacquet, D. (1991), « Evaluation des projets de R-D : comment résoudre les conflits », Revue Française de Gestion, 6-7-8, pp. 147-153.

Cette évaluation<sup>42</sup> va concerner trois aspects :

**Tableau Ch3-2 : Les trois niveaux d'évaluation**

	<i>Les éléments quantitatifs directement chiffrables ; il s'agit d'une évaluation à moyen terme qui fait ressortir les conditions éliminatoires du projet.</i>	<i>Les éléments quantitatifs non saisissables directement ; l'espace d'observation d'élargit au-delà des ateliers aux services administratifs et de direction. Le temps pris en compte s'allonge, pour couvrir la durée effective de l'équipement.</i>	<i>Les éléments qualitatifs ; l'effet à plus long terme porte sur la performance globale de l'entreprise et sur sa capacité à l'excellence.</i>
<b>Les gains potentiels découlent :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'augmentation du rendement</li> <li>• Des gains sur stocks et sur l'utilisation des facteurs</li> <li>• De la détection rapide des défauts et de la réduction des pièces défectueuses, du réglage plus rapide des machines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une meilleure compétitivité commerciale (élargissement et diversification de la clientèle, fidélisation)</li> <li>• De l'obtention d'une meilleure qualité dans les approvisionnements</li> <li>• De meilleures liaisons entre les fonctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du changement des objectifs collectifs de l'entreprise et de l'amélioration de la motivation et des rapports sociaux</li> <li>• De l'effet d'apprentissage de l'acquisition d'une aptitude au changement et d'un savoir-faire</li> <li>• De la maîtrise des procédures</li> </ul>

<sup>42</sup> Bellon. Op.cit

<b>Les surcoûts sont liés :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A un surdimensionnement de la capacité pour satisfaire une demande maximale ; à un choix de machines polyvalentes, plus coûteuses, et éventuellement moins productives ; à une qualification plus élevée des opérateurs</li> <li>• A des pertes de capacité dues aux réglages nécessités par les changements fréquents de séries</li> <li>• A la multiplication des livraisons de petites séries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fragilité du nouveau système et à la baisse de la productivité globale</li> <li>• A l'appel à une main d'œuvre indirecte temporaire, moins productive et peu qualifiée</li> <li>• Au surcoût de la main d'œuvre directe</li> <li>• A la surqualification ou à la sous-qualification de la main d'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la perte d'un savoir faire industriel à la fois obsolète et riche en possibilités</li> <li>• Aux résistances du personnel au changement</li> <li>• Aux difficultés d'adaptation non résolues par la formation</li> </ul>
---------------------------------	--	---	---

*Source : Bellon. Op.cit*

L'évaluation des différentes possibilités permet d'abord de cerner les différentes voies possibles pour retenir l'option stratégique la plus intéressante; celle-ci constitue la ligne directrice de la politique future de l'entreprise. On précise à ce niveau que la décision de revenir en arrière et de ne pas mettre en œuvre l'innovation est, toujours, envisageable.

Lorsque la décision de continuer le projet est prise, il est nécessaire de préparer les divers changements liés à cette innovation.

### ***3. Préparer les changements liés à l'innovation :***

La démarche engagée jusqu'à présent a consisté à préparer le choix pour un investissement dans une innovation majeure. En parallèle, elle a permis de mettre en route le processus permettant de faire prendre en charge l'innovation et les technologies correspondantes par tous les membres de l'entreprise. Reste maintenant d'aborder les conséquences irréversibles de tels changements sur aussi bien l'organisation que le système social<sup>43</sup> de l'entreprise pour bien préparer la mise en œuvre proprement dite de l'innovation.

<sup>43</sup> Xuereb, J-M. (1991), «Une redéfinition du processus d'innovation. », Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 96-106 ; Lebas, C. Op.cit ; Broustail et Fréry. Op.cit

L'organisation renvoie à l'idée de rationalité, d'ordre et de division du travail en différentes actions imbriquées les unes dans les autres. Or l'innovation pourrait causer des dérèglements dans le dispositif organisationnel existant. L'analyse du modèle organisationnel existant de l'entreprise permet d'évaluer les contraintes potentielles à la mise en œuvre de l'innovation d'orienter le choix des actions pour bien mener et réussir l'innovation à l'intérieur de l'entreprise. L'évaluation attentive de la situation de l'entreprise et l'étude de la convergence entre technologie et organisation fait apparaître les marges des manœuvres effectives dont l'entreprise dispose.

L'évaluation de l'impact d'une innovation sur le système social doit être considérée à travers :

- La planification sociale qui implique une gestion prévisionnelle de l'emploi aussi bien en termes quantitatifs que qualitatifs. L'objectif d'une telle planification qualitative est d'impliquer tous les responsables de l'entreprise dans la maîtrise sociale de l'avenir.
- La participation du personnel à l'introduction de cette innovation. L'idéal serait de passer d'une participation généralement limitée au petit groupe du projet à la participation de l'ensemble des salariés y compris ceux qui sont à niveau hiérarchique inférieur et qui sont le plus souvent ceux qui sont les premiers à subir les conséquences de l'innovation. L'idée centrale à ce niveau est que les systèmes d'information au sein de l'entreprise doivent être pris en compte lors de l'introduction d'une innovation.

#### ***4. La mise en place de l'investissement :***

Il s'agit de la phase d'industrialisation proprement dite. La phase précédente a permis de faire son choix et de décider; celle-ci est relative à la concrétisation des décisions. On procède à la programmation des travaux puis à l'installation du matériel (en cas d'innovation de produit ou de technologie), aux essais et au démarrage.

Pour éviter la lenteur et le démarrage du projet, il est conseillé d'anticiper les conditions de l'implantation en intégrant dès le départ les futurs exploitants de l'innovation à la programmation de la mise en place. Deux objectifs doivent être visés par les responsables :

Il s'agit de respecter les délais prévus et limiter au maximum les incidents. Pour cela, plusieurs conditions<sup>44</sup> doivent être remplies :

- Une préparation minutieuse des dossiers techniques dont le contenu concerne au même degré d'importance aussi bien la matériel que son environnement (locaux, aménagement des postes de travail, etc.),
- Une efficacité des mécanismes d'intégration et de coordination entre les spécialistes,
- Une certaine autonomie de l'équipe du projet par rapport aux dirigeants des grandes fonctions (ce qui est primordial pour la survie du programme),
- Une bonne intégration des personnes qui auront à exploiter le nouveau système (qualification, emploi, formation, recrutement, etc.),
- Un bon déroulement de la logistique (flux matériels et flux immatériels d'information),
- Une coordination technique et humaine efficace de l'ensemble (assurer une compatibilité entre le matériel et les matières, le matériel et les hommes, etc.),
- Une programmation ou planification des opérations d'installation qui tient compte sous forme de scénarii des éventuels cas de dysfonctionnements.

Passée cette étape, on procède au lancement proprement dit du projet. Ce moment décisif de la mise en œuvre du projet constitue le test de l'efficacité des méthodes et de la pertinence des études préalablement effectuées. Les difficultés les plus fréquentes résultent:

- De la surestimation des capacités techniques des machines ou des systèmes,
- De la sous-estimation des facteurs humains et des problèmes d'organisation,
- La négligence du quotidien des membres de l'entreprise.

##### ***5. L'évaluation de l'impact et l'anticipation de l'obsolescence:***

L'évaluation de l'impact va concerner le résultat global de l'action et ce sur les plans économique et commercial. Elle est effectuée à posteriori suivant une démarche précise et sur la base d'indicateurs d'évaluation d'impact. La fixation de ces indicateurs serait fonction des

---

<sup>44</sup> Tarondeau, J-C., et Wright, R-W. (1995), «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. », Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 112-120.

objectifs que l'on s'est fixés (ce qui n'exclue pas le fait que ces objectifs aient évolué en cours de route), des moyens mis en œuvre et des orientations stratégiques retenues. Il est important de souligner à ce niveau que les indicateurs d'évaluation de l'impact doivent être considérés avec prudence. En effet, dans certains cas, les analystes ont tendance à privilégier les indicateurs quantitatifs qui représentent, généralement, des valeurs moyennes pouvant ne pas être significatives. Les indicateurs qualitatifs doivent être considérés avec beaucoup d'attention et ce en raison de leur subjectivité.

Le processus de l'innovation ne va pas s'arrêter à l'évaluation du projet, il doit se prolonger par une anticipation de l'obsolescence. En effet, l'évolution technologique est de plus en plus rapide: la technologie est de plus en plus rapidement remplacée par d'autres technologies qui seront à leur tour remplacées par d'autres encore plus rapidement: innovation et obsolescence sont donc corrélées.

L'obsolescence peut concerner plusieurs niveaux : les objets/ les produits, les organisations et les relations humaines et la relation avec le marché. Par ailleurs, il faut opérer une distinction entre obsolescence fonctionnelle interne et obsolescence d'ensemble ou stratégique. La première renvoie à la perte d'efficacité d'un appareil ou d'un système productif précis à l'intérieur d'un processus d'ensemble qui peut conserver un dynamisme global, elle est qualifiée d'obsolescence facile. La deuxième, qualifiée d'obsolescence difficile, concerne l'ensemble du système d'entreprise et découle davantage de l'articulation de ses diverses composantes; elle est moins brutale, moins visible mais infiniment plus dangereuse pour l'entreprise.

L'entreprise se doit de développer un programme de maintenance permanent à caractère préventif et correcteur tant au niveau des machines que de son organisation et sa stratégie.

### **Section 3 : Les risques et les compétences requises par l'innovation**

Seront présentés, successivement, les risques liés à l'innovation et les compétences requises pour innover.

#### **I. Les risques liés à l'innovation**

Face à l'innovation technologique et à ses opportunités, l'entreprise est contrainte à choisir entre deux risques majeurs et contradictoires :

**1. Le risque de ne pas innover :** en adoptant une stratégie purement défensive et conservatrice.

Or un comportement trop prudent pourrait entamer la compétitivité de l'entreprise puisque la compétitivité de l'entreprise<sup>45</sup> puisque la concurrence continuera à mettre sur le marché de nouveaux produits, des produits améliorés ou adopter des innovations au niveau de la production, du marketing ou de la commercialisation.

Le risque de ne pas innover dit également risque d'immobilisme menace plusieurs entreprises notamment les PME. En effet, certaines entreprises de taille moyenne ne préfèrent rester comme elles sont; plusieurs raisons<sup>46</sup> permettent d'expliquer cette position :

- Le manque d'informations sur les opportunités offertes sur le marché, sur les possibilités d'adoption d'une innovation de produit ou de procédé,
- Insuffisance d'une réelle sensibilité à l'innovation. Dans ce cas, l'entreprise encourt une mise à l'écart technologique qui limitera, à terme, ses segments de marché,
- L'entreprise occupe une position de niche suffisamment rentable, ce qui la protège apparemment du besoin d'innover. Toutefois, rien ne garantit que cette situation perdure et que la niche occupée par l'entreprise ne soit pas à terme occupée par d'autres producteurs, prêts à copier ou imiter ses produits,

---

<sup>45</sup> Millier et Palmer. Op.cit ; Jolly, D. Op.cit ; Morin, J. Op.cit, Price, P. Op.cit

<sup>46</sup>Quinn, J.B (1985), «Gérer l'innovation, c'est ordonner le chaos. », Harvard l'Expansion, n°39, pp. 65-68. ; Harabi, N. (1997), « Les facteurs déterminants de la R-D. », Revue Française de Gestion, 6/7/8, pp. 39-51.

- Les insuffisances des ressources financières requises pour financer la R&D,
- Le risque d’envahissement du marché par des imitateurs.

L’inaction serait suicidaire dans un monde de concurrence libérale. A ce niveau, la vulnérabilité provient aussi bien des comportements des concurrents et des clients que de l’entreprise elle-même qui assiste à son insu à une détérioration de sa position.

## **2. Le risque d’innover :**

Cette dernière peut aboutir aussi bien à une réussite qu’à une perte des résultats de l’innovation au profit de la concurrence voire même une déconfiture totale de l’entreprise. Certaines innovations créées dans une firme donnée par manque de moyens humains, financiers ou parfois par manque de culture d’innovation sont retirées à leurs « entreprises mères » et passées à d’autres.

Concernant le risque d’innover, on précise que toute innovation est porteuse de risques qui sont d’autant plus élevés que l’entreprise est de taille moyenne ou faible par rapport à ses concurrents. Toutefois, cette opposition entre les comportements des entreprises doit être relativisée puisque toute faiblesse peut être transformée en force et que certaines entreprises, indépendamment de leur taille, présentent la faculté de se remettre en cause; faculté indispensable pour l’innovation puisque cette dernière n’a d’effet qu’en perturbant les acquis et les habitudes.

A côté de cet obstacle de taille, on en énumère bien d’autres<sup>47</sup>. Certains sont internes, d’autres externes :

---

<sup>47</sup> Horwitch, M. (1986), « Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises. » RFG 3/4/5, pp. 157-174

**Tableau Ch3-3 : Les obstacles à l'innovation**

Les obstacles internes	Les obstacles externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instabilité des objectifs stratégiques</li> <li>• L'incertitude sur la création des rôles et des structures ainsi que sur leur stabilité</li> <li>• La difficulté ou l'incapacité d'attirer du personnel qualifié</li> <li>• La difficulté à gérer l'information sur la technologie nouvelle</li> <li>• Les difficultés à centraliser l'information sur les concurrents et sur leurs produits</li> <li>• L'incapacité à chiffrer même approximativement le coût de l'innovation et son prix de revient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les barrières technologiques</li> <li>• Les barrières liées aux licences et aux partenaires financiers</li> <li>• Les barrières dues à l'intégration verticale</li> <li>• Les actions de collusion des concurrents</li> <li>• Les barrières liées à l'expérience</li> </ul>

*Source : Synthèse des travaux Horwitch, M. Op.cit*

Ces obstacles ou insuffisances ne constituent en aucun cas une renonciation des petites et moyennes entreprises à l'innovation. En effet, plusieurs études<sup>48</sup> ont montré que ces dernières sont les principales sources d'innovation, notamment celles radicales. Ce fait est dû principalement à l'absence d'investissements psychologiques et matériels pour maintenir le statu quo, la volonté de s'investir totalement pour réussir à matérialiser l'innovation et la volonté de réussir et de s'affirmer : les entrepreneurs sont des constructeurs. Parmi les autres obstacles, il est possible de citer le fait que l'organisation pourrait avoir été bâtie autour d'une idée nouvelle, que la taille fait que la petite ou moyenne entreprise soit plus proche du marché, plus souple, plus flexible et plus attentive à son marché.

Paradoxalement, les grandes entreprises bénéficient de moyens financiers, humains et matériels très importants leur permettant de s'engager dans la course aux innovations quel que soit son type, mais présentent certaines insuffisances qui justement font qu'elles ne soient pas plus innovatrices que les petites entreprises. Parmi ces insuffisances, on cite :

---

<sup>48</sup> Stringer, R. (2000), « How to manage radical innovation. », California Management Review, pp. 70-88.; Templé, P. (1986), « Le processus d'innovation dans les entreprises. », Economie Appliquée, n°3, pp. 583-614.

- La structure et la culture existantes qui pourraient décourager l'adoption de nouveautés. Il semble que les grandes entreprises aient tendance à devenir des bureaucraties et semblent favoriser les innovations incrémentales. Les grandes entreprises n'attirent pas et ne retiennent pas les instigateurs d'innovations radicales puisque ces derniers désirent travailler dans un environnement de liberté, de se sentir responsables des résultats de leurs recherches et non harcelés par des règles de fonctionnement.
- Les investissements technologiques jusque là réalisés sont tellement importants que les grandes entreprises excluent ou retardent leur remplacement. Conserver l'acquis et le statu quo est préféré à l'adoption d'autres technologies dont les performances ne sont pas garanties ;

Battini<sup>49</sup> (1991) a proposé une autre catégorie d'obstacles à la conception, la mise au point et la diffusion de l'innovation. Il s'agit des risques liés au marché, au management et au financement auxquels d'autres auteurs ajoutent le risque intrinsèque du projet.

### 1) **Le marché ou le risque commercial :**

Ce risque se manifeste par la non acceptation par le marché de l'innovation : le concept ne répond pas aux besoins exprimés, le résultat de l'innovation n'est pas conforme à leurs exigences ou il y a eu erreur de l'identification de la cible.

L'objectif de l'innovation est de faire du profit et par conséquent conforter la position de l'entreprise or la durée de pénétration d'un produit nouveau est plus ou moins longue selon les secteurs et il faut, parfois, attendre quelques années avant d'obtenir un retour sur l'investissement et rémunérer en conséquence ceux qui ont pris des risques. Ce risque qui se manifeste en fin du processus de l'innovation serait le plus important et présente des effets souvent radicaux pour l'entreprise.

---

<sup>49</sup> Battini, P. (1991), Innover c'est gagner. Edition Dunod.

## **2) Le management ou le risque concernant les personnes<sup>50</sup>:**

Ce risque est lié à l'idée que tous les salariés, concernés par le projet, se font de celui-ci, de ses conséquences escomptées, de son échec ou succès. Le management de l'innovation est un art difficile et rien ne doit être laissé au hasard. Il requiert des qualités particulières chez les individus, une structure d'entreprise favorisant la communication, un état d'esprit axé sur la nouveauté mais aussi sur la rigueur à tous les stades et c'est là où se situe généralement la difficulté.

## **3) Le financement:**

D'après Battini (1991) et Bissiriau<sup>51</sup> (1989), le financement constitue un obstacle majeur à l'innovation. En effet, par insuffisance de capacité d'autofinancement, certaines entreprises n'ont pas toujours pu développer une politique et une stratégie d'innovation. Cette contrainte est d'autant plus accentuée que l'accès aux sources de financement est difficile.

## **4) Le risque intrinsèque:**

Ce risque découle de la mise en œuvre de la nouvelle technologie ou de la nouvelle organisation. Il faut que le projet initial franchisse avec succès (au niveau des délais, des coûts, de la qualité) toutes les étapes de la conception et de la réalisation.

En ce qui concerne l'innovation technologique, par exemple, le degré du risque est de plus en plus important que le degré de nouveauté intrinsèque de l'innovation est important. Ainsi, on peut présenter les types d'innovations technologiques par degré d'importance du risque comme suit :

1. Application d'une technologie existante avec des articulations nouvelles
2. Amélioration des technologies existantes
3. Mise en application de technologies externes expérimentées
4. Application de technologies entièrement nouvelles

---

<sup>50</sup>Bissiriau, G. (1989), « La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices ». Revue Française de Gestion, n°73, pp. 62-74.; Laufer, R. Op.cit ; Jacquet, D. Op.cit

<sup>51</sup> Battini. Op.cit, Bissiriau. Op.cit.

Il est évident que les risques technologiques ou intrinsèques, commerciaux et financiers sont liés les uns aux autres et on ne peut les traiter séparément. Si par exemple, le nouveau produit n'est pas parfait, il ne se vendra pas, malgré les efforts des commerciaux, et des pertes financières pourraient être constatées rapidement ce qui mettrait en péril la continuité de l'entreprise. Dans tous les cas, l'échec sera non seulement un gâchis financier mais aussi humain; après s'être enthousiasmé et investi dans un projet, les équipes risquent d'être démotivées parfois même licenciées.

Dans le cadre du lancement d'un produit nouveau, Battini<sup>52</sup> précise que le coût global, celui du risque encouru par l'entreprise, est tributaire de deux notes : la note de risque et la note de souplesse.

- La note du risque dépend :
  - Du risque produit : son degré de nouveauté, qualité...
  - Du risque technologique à un moment donné c'est-à-dire l'état de la technologie ;
  - Du risque marché : appréciation du produit par le marché, facilité ou non de commercialisation...
- La note de souplesse est liée :
  - Au produit : ce dernier est-il réversible et peut-il permettre d'autres utilisations ;
  - Aux facteurs de production : investissement, machines, main d'œuvre...

Bien que cette approche reste peu utilisée en raison de la difficulté d'attribuer des notes à chacun des risques et calculer en conséquence le risque global, elle a le mérite d'être une check-list que les entreprises devraient consulter de manière régulière.

De son côté, Battini (1991) a essayé de présenter la matrice des opportunités qui est en même temps celle des risques. Elle est basée sur six critères regroupés par deux : les produits, les marchés et les entreprises :

---

<sup>52</sup> Battini. Op.cit

**Tableau Ch3-4 : La matrice des opportunités et des risques**

COUPLE PRODUIT X MARCHÉ	PRODUIT, SERVICE OU PROCEDE NOUVEAU			
	Innovation de rupture		Amélioration	
Entreprise	Marché nouveau	Marché ancien	Marché nouveau	Marché ancien
Entreprise en création (-3ans)	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4
Entreprise déjà existante, spécialisation, diversification, imitation	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8

*Source : Battini. Op.cit*

**CAS 1 – Innovation de rupture développée par une entreprise en création s’adressant à un marché nouveau.**

C’est le cas classique de création d’entreprise de technologie. Les risques sont maximums et existent à tous les stades : technique (mise au point et fiabilité des produits), marketing (faire connaître le produit, se positionner sur le marché, établir les prix, assurer le service après vente...), financier (le financement en fonds propres devrait représenter au moins 90 % des sources) et management (ces projets nécessitent une équipe très expérimentée).

A court terme, la société n’a pas de concurrent mais il faudra compter trois ans au moins avant d’avoir les premiers résultats financiers positifs et cinq ans avant de récupérer les pertes des premiers exercices. En cas de succès, la rentabilité sera maximale et permettra le financement des étapes ultérieures.

**CAS 2 – Innovation de rupture développée par une entreprise en création s’adressant à un marché existant déjà.**

Là encore, les risques sont maximums, mais la principale difficulté concerne le développement d’une crédibilité auprès d’une clientèle qui pourrait vouloir de produits nouveaux que de ses fournisseurs habituels.

Cette introduction suppose donc une maîtrise de la technologie et la fixation d’une stratégie marketing bien étudiée. Les concurrents présents sur ce marché risquent d’avoir des

comportements très agressifs en dénigrant le produit nouveau, en mettant en doute ses qualités, sa durée de vie etc. Il est possible qu'ils proposent à la jeune entreprise de la racheter de façon à dynamiser leur propre recherche et réduire un concurrent potentiel.

**CAS 3 – Produit apportant une amélioration par rapport à ceux existants déjà sur un marché nouveau et mis au point par une entreprise en création.**

Si l'amélioration est significative, on retrouve les spécificités du cas 1 avec l'avantage d'une avance évidente pour la société innovante. Les risques sont beaucoup plus commerciaux que techniques, car la firme ne bénéficie pas encore d'une antériorité et d'une crédibilité affirmée. Les marges bénéficiaires peuvent être faibles si l'amélioration n'est pas très importante mais le profit pourrait être élevé si la demande croît régulièrement.

**CAS 4 – Mise au point d'un produit amélioré par une entreprise en création affrontant un marché déjà bien établi.**

Les risques demeurent élevés car la concurrence ne restera pas inactive et comme dans le cas 2, elle aura tendance à dénigrer le produit, ses qualités ainsi que ses améliorations qui seront présentées alors, comme mineures.

Les risques commerciaux pourront en partie être minimisés grâce à l'existence d'une équipe maîtrisant le marketing et la distribution. Toutefois, il faut se méfier de la « vente forcée » qui cherche à agrandir sa part de marché en ignorant les contraintes des prix de revient. La rentabilité risque d'être moyenne car les concurrents pourront également agir par une action sur les prix, condamnant ainsi tous les nouveaux entrants sur ce marché.

**CAS 5 – Innovation de rupture destinée à un marché nouveau et mise au point par une entreprise déjà existante.**

Dans le cadre d'une stratégie de spécialisation, la marque et la notoriété de l'entreprise minimisent les risques. Dans le cas d'une diversification, les risques demeureront très élevés et pourraient être semblables au cas 1 ; tout est nouveau et, malgré la renommée de l'entreprise, les conséquences et les effets de l'innovation ne sont pas connus.

La rentabilité attendue pourra être forte, mais là encore, il faudra éventuellement attendre quelques années avant de récupérer les investissements engagés.

**CAS 6 – Innovation de rupture destinée à un marché ancien et mise au point par une entreprise déjà existante.**

Dans le cadre d'une stratégie de spécialisation, même si les risques techniques persistent, la firme est relativement à l'aise grâce à sa notoriété, sa bonne connaissance de la clientèle, son image de marque. Si le produit est accepté, le succès est atteint rapidement et le retour sur investissement sera rapide.

Dans le cadre d'une diversification, les risques technologiques et marketing restent élevés, la concurrence procédera comme dans le cas 2. Puisqu'elle n'a pas encore le produit, il faut faire attendre le client, minimiser l'innovation et éventuellement, dénigrer le produit et le fournisseur qui n'est pas familier de cette production.

L'imitation est fort possible et récompensée. On remarque en effet que ce ne sont pas ceux qui prennent les premiers risques qui réussissent : ils ont au contraire le désavantage de faire connaître un produit nouveau, des solutions techniques originales et forment la clientèle. S'il existe une seule faiblesse au niveau de la fabrication, de la distribution ou du service après vente, les innovateurs risquent d'être éjectés du marché avant d'avoir pris des parts de marché significatives. Ils auront travaillé au profit des suiveurs, ouvrant le marché aux imitateurs qui récolteront la mise et bien au-delà.

**CAS 7 – Mise au point d'un produit amélioré par une firme existant déjà s'adressant à un marché nouveau.**

Quelque soit la stratégie de la firme, celle-ci devra répondre à la question : « Peut-il exister une demande nouvelle pour un produit simplement amélioré ? ». Cela peut correspondre à un changement dans le mode de consommation ou à une demande émanant d'une clientèle très particulière. Dans ces cas, la concurrence risque d'être forte entre toutes les entreprises fabriquant déjà des produits similaires. La rentabilité peut néanmoins être satisfaisante car cette fabrication d'un produit simplement amélioré demandera peu d'investissements supplémentaires ; néanmoins des investissements commerciaux appropriés sont indispensables.

**CAS 8 – Mise au point d'un produit amélioré et fabriqué par une firme existant déjà sur un marché ancien.**

D'une façon générale, les risques seront limités mais la rentabilité peut être très bonne dans le cas de relance ou de rajeunissement d'un produit.

L'important est de bien percevoir la demande sur le marché et de savoir si celle-ci peut se prolonger encore quelques années.

Dans le cas d'une spécialisation, c'est une situation classique de croissance de la firme qui maîtrise biens ses systèmes de fabrication et de distribution. Avec un coût modeste, le développement de l'entreprise peut encore être assuré avec certaines lignes de produits et dans la mesure où les équipements sont en partie amortis, les profits seront élevés.

Dans le cas d'une diversification, la marque et la notoriété aideront l'entreprise à s'établir.

Dans le même esprit Daudé<sup>53</sup> propose de situer un produit nouveau dans les diverses sortes de produits nouveaux suivant les deux grilles suivantes :

**Figure Ch. 3-6 : La classification d'un produit nouveau**

<p>▪ <b>Grille combinant le produit et la technique :</b></p>				
Technique	Nouvelle	Améliorée	Perfectionnée	Traditionnelle
Produit				
Nouveau	ZONE 1 macro innov			
Amélioré		NE 2		NE 3
Perfectionné		Innovation		Innovation
Traditionnel				

<p>▪ <b>Grille combinant le produit et le marché :</b></p>				
Produit	Nouvelle	Améliorée	Perfectionnée	Traditionnelle
Marché				
Nouveau	ZONE A			
Amélioré		NE B		NE C
Perfectionné				
Traditionnel				

Source : Daudé, B. Op.cit

Pour chaque cas d'intersection lignes-colonnes, le risque varie ; plus les intersections sont en haut à gauche des tableaux, plus le risque est élevé. Daudé propose de croiser les trois zones de chaque tableau, ce qui permettrait d'aboutir au tableau suivant :

<sup>53</sup> Daudé, B. (1980), « Analyse de la maîtrise des risques. », RFG, pp. 38-50.

**Figure Ch. 3-7 : Les zones de risque**

	ZONE 1	ZONE 2	ZONE 3
ZONE A	Risque élevé à éviter	Risque à tenter	Risque faible à jouer
ZONE B	Risque à tenter		Risque faible à jouer
ZONE C		Risque faible à jouer	

*Source : Daudé, B. Op.cit*

Les zones de risque élevé sont inaccessibles aux entreprises à condition d'être totalement déchargées de ce risque par les pouvoirs publics. Les entreprises devraient préférer les zones à risque faible car ce sont celles qui présentent l'avantage d'un investissement limité, d'un risque circonscrit et d'une réponse rapide du marché.

Cette présentation des risques liés à l'innovation devrait être complétée par une présentation des compétences requises par l'innovation, notamment les qualités permettant de limiter et de cerner ce risque.

## **II. Les compétences requises par l'innovation**

Parmi les compétences requises à l'innovation, il est possible de distinguer :

### **1) La recherche et développement :**

L'innovation a été présentée comme un processus composé de différentes étapes à caractères scientifique, technologique, commercial et financier qui œuvrent à la réussite du développement et de la vente de nouvelles idées (produits nouveaux ou améliorés, utilisation

de nouveaux procédés ou technologies, nouvelles conceptions sociales, etc.). « La recherche et développement n'en sont qu'une seule étape »<sup>54</sup>.

Plus que jamais, la recherche et développement sont devenus un atout majeur pour les entreprises. Ces dernières qui lui consacrent un département, lui procurent tous les moyens qui lui sont nécessaires pour innover et lui consacrent un budget de plus en plus important. Dans une perspective de pertinence et d'efficacité, les universités, les laboratoires privés et publics se mettent à coopérer et travailler ensemble pour développer des innovations.

« Dans la plupart des pays de l'OCDE, ce sont les entreprises qui mènent la majorité des activités de RD »<sup>55</sup>. En dépit d'un ralentissement évident depuis 2001, les investissements consacrés par les entreprises à la recherche et développement ont augmenté au cours des dix dernières années. Dans l'UE27, l'intensité de la RD des entreprises s'est légèrement accrue entre 1996 et 2006, pour atteindre 1,11 % du PIB. Cette intensité a atteint un taux de 1.84 % du PIB en 2006 aux Etats-Unis alors qu'elle était de l'ordre de 2,05 % en 2000. A leur opposé, les statistiques montrent que l'intensité de la RD des entreprises au Japon a atteint un nouveau record, soit 2,62 %. Le même constat a été fait pour les entreprises chinoises dont le montant de la dépense de RD au PIB a augmenté rapidement, notamment depuis 2000, et l'intensité de la RD y a pratiquement rattrapé celle enregistrée dans l'UE27, soit 1,02 % du PIB en 2006.

« Malgré des contraintes budgétaires persistantes et des réductions globales des aides publiques dans certains d'entre eux, beaucoup de pays de l'OCDE ont augmenté les financements publics à la RD. Toutefois, la part des dépenses publiques dans le financement de la RD est en baisse aussi bien aux Etats Unis que dans l'union Européenne »<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Définition de l'OCDE. The measurement of Scientific and Technical Activities. Paris 1981, cité par Filippini, R., Forza, C., Hii, J., Neely, A., and Vinelli, A. (2001), « A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors : perceptions of managers and policy makers in two European regions. », Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.12, n°2, pp. 114-126.

<sup>55</sup> Les chiffres sont extraits de rapports publiés par l'OCDE :

- Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE 2008, Principales conclusions
- Recent trends in the internationalisation of RD in the enterprise sector special session on globalisation. 13/3/2008
- 2008 Compendium of Patent Statistics

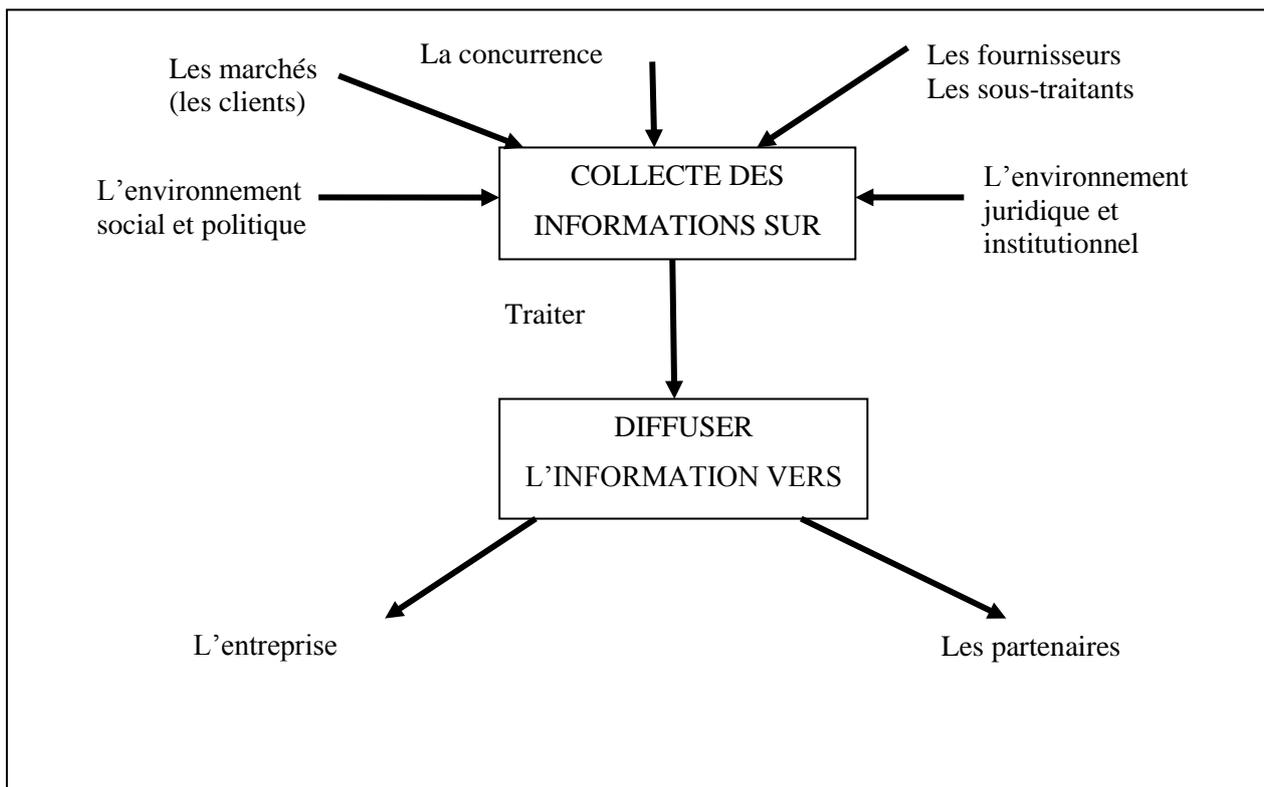
<sup>56</sup> Les mêmes rapports que la note précédente.

En 2005, les dépenses publiques de la Tunisie en Recherche et Développement ont représenté 0.78 % du PIB. Celles des entreprises ont représenté 0,24 % du PIB avec un léger accroissement par rapport à 2004 où elles ont représenté 0,13 % du PIB<sup>57</sup>.

## 2) La veille technologique :

Elle est définie<sup>58</sup> comme étant « l'habilité de détecter, rassembler, traiter et stocker l'ensemble des signaux provenant de l'environnement et permettant de sauvegarder le présent et le futur des attaques de la concurrence ». Elle implique un suivi rapproché et permanent des éléments du marché et de la technologie. Cette surveillance traduit la recherche et la gestion de l'information relative à<sup>59</sup> :

**Figure Ch. 3-8 : Veiller sur quoi ?**



Source : Bellon, B. Op.cit

<sup>57</sup> Source : Tableau de Bord Européen de l'innovation 2005 cité dans « RD et Innovation en Tunisie : Principaux indicateurs et positionnement international-2006. Publication du Ministère de la Recherche Scientifique, de la Technologie et du Développement des Compétences. Bureau des Etudes Prospectives de la Planification et des Statistiques.

<sup>58</sup> Rouach, D., et Santi, P. (1997), « Offrez-vous une veille technologique. », L'expansion Management Review, pp. 85-91.

<sup>59</sup> Bellon, B. Op.cit

Cette veille technologique est justifiée pour différentes raisons. On en cite :

- Le raccourcissement des délais d'apprentissage,
- Le renforcement des connaissances et de la capacité d'innovation,
- L'identification de possibilités de partenaires,
- La protection des acquis
- L'identification de possibilités de développement de nouveaux produits, procédés, organisations.

La veille technologique permet à l'entreprise de détecter de nouvelles inventions ou innovations développées par d'autres entreprises qu'elle pourrait exploiter. En effet, l'entreprise pourrait utiliser une invention ou innovation pour améliorer ou concevoir de meilleurs processus de production, de nouveaux équipements ou de nouveaux produits. De plus, cette veille permet à l'entreprise d'identifier les innovations que les développeurs n'ont pas les capacités et compétences nécessaires pour les exploiter<sup>60</sup>. En établissant des liens entre les innovations potentielles ou réelles, détectées grâce à la veille technologique, ses compétences et les intérêts de sa clientèle, l'entreprise serait capable de pleinement exploiter les possibilités offertes par l'innovation.

### **3) La créativité :**

La veille technologique à elle seule ne suffit pas ; un minimum de créativité doit être assuré. Cette dernière a été définie comme étant<sup>61</sup> « la manière dont les idées sont générées jusqu'à ce qu'elles créent de la valeur pour l'entreprise ». La créativité nécessite la création, dans l'entreprise, d'espaces de liberté favorisant l'inspiration et l'imagination tout en préservant la cohésion de l'organisation.

La créativité implique à la fois « l'expertise c'est-à-dire l'aptitude au raisonnement scientifique, l'imagination et la motivation ». L'expérience a montré que les principaux freins à l'innovation dans l'entreprise sont la bureaucratisation qui menace toute structure sociale, la centralisation de la décision, le cloisonnement et la constitution de clans affectant voire même bloquant la circulation des informations et des idées. Minimiser l'effet de ces freins serait possible grâce à la diffusion de l'information qu'elle soit interne ou externe ; l'organisation de

---

<sup>60</sup>Getz, I., et Robinson, A-G. (2002), « Le credo de l'innovation, évitez ses effets pervers. », L'expansion Management Review, n°106, pp. 82-89.

<sup>61</sup> Kao, J. (1999), « Peut-on industrialiser la créativité. », L'expansion Management Review, p. 108-112.

réunions regroupant les membres des différents services faciliterait la circulation de l'information. Former pour actualiser les connaissances et recycler des membres de l'entreprise seront d'un grand secours. On pourrait les combiner à la délégation, l'encouragement à la prospection des opportunités offertes par l'environnement et l'incitation des membres de l'entreprise à passer à l'action tout en garantissant leur droit à l'erreur<sup>62</sup>.

Différentes méthodes<sup>63</sup> de créativité sont employées, on en cite le brainstorming, la synectique, la matrice de la découverte, la créatique et l'analyse morphologique.

Il est important de préciser, qu'en plus des freins internes à la créativité, il existe ceux qui sont d'ordre national. Il s'agit par exemple du cloisonnement dans certains pays entre l'université et les laboratoires où s'effectue la recherche fondamentale ou appliquée de l'entreprise. Il s'agit, également, du fait que certains pays sont réticents à l'idée d'exploiter et de concrétiser, pour leur compte propre, les idées des autres en refusant d'acheter des brevets et des licences. Parmi les autres freins à la créativité d'un pays, on cite les entraves à la concurrence telles que le protectionnisme et le manque de capitaux prêts à être investis dans l'innovation.

Il est évident que cette créativité ne doit en aucun cas concerner uniquement le département de recherche et de développement, elle doit concerner l'entreprise dans sa globalité.

#### **4) La protection et la coopération<sup>64</sup>:**

En dépit de leur importance, les risques liés à l'innovation peuvent être réduits grâce à différents moyens. En effet, l'entreprise se trouve confrontée à un dilemme: d'un côté elle est contrainte à innover et de l'autre, elle court des risques relatifs à sa dépossession de ses innovations ou à l'échec de ses projets d'innovation. Développer des politiques visant à limiter et contrôler ces risques serait primordial pour l'entreprise. Parmi ces derniers, on peut citer la protection et la coopération.

L'entreprise peut protéger ses innovations en recourant à différents moyens. Ces derniers diffèrent selon qu'il s'agisse d'innovations de produits, de processus, d'organisation interne ou de l'image de l'entreprise. En effet, les brevets sont utilisés pour protéger les

---

<sup>62</sup> Roger, A. Op cit.

<sup>63</sup> Sabatier, A. (1973), Les chemins de l'innovation, Edition Chotard et associés éditeurs.

<sup>64</sup> Bellon, B. Op.cit

innovations de produits, les copyrights pour les processus et le secret commercial pour l'image et l'organisation interne de l'entreprise.

Ces dernières années, le nombre de brevets déposés a augmenté dans la plupart des pays de l'OCDE. Le nombre de brevets triadiques (brevets déposés aux Etats unis, au Japon et dans l'UE pour protéger la même invention) a atteint en 2005 près de 52000 brevet dont 88 % déposé par l'Union Européenne, le Japon et les Etats Unis.

L'accroissement du nombre de brevets triadiques a connu deux rythmes de croissance : entre 1995 et 2000, la croissance s'est effectuée à un taux annuel de l'ordre de 5,8% mais depuis le début du 21ème siècle cette croissance a connu un ralentissement avec un taux annuel de 3 %. La part la plus importante des familles de brevets triadiques revient encore aux Etats-Unis bien qu'elle ait diminués, comme celle de l'UE25. Parallèlement, la part des économies asiatiques dans les familles de brevets a considérablement augmenté<sup>65</sup>. Il est intéressant de noter que la Corée devance, désormais, la France et le Royaume Uni et qu'en 2005, la Chine a été classée parmi les 15 premiers pays déposant des brevets triadiques.

Le deuxième moyen qui permettrait à l'entreprise de protéger ses innovations consiste en la coopération<sup>66</sup>. Celle-ci concerne « les accords qui peuvent être établis entre plusieurs PME ou entre PME et grandes entreprises ». Une autre forme se répand de plus en plus, il s'agit des consortiums de recherche et de développement.

En définitive, on dira que toute innovation est porteuse de risques. Toutefois, ces derniers peuvent être limités et contrôlés. Il est évident que différentes compétences doivent exister, être entretenues et développées dans l'entreprise. C'est le propos du paragraphe suivant.

---

<sup>65</sup> Les chiffres sont extraits de rapports publiés par l'OCDE, Op.cit

<sup>66</sup> Jolly, D. (1992), « Mais où est donc passée la technologie. », Direction et Gestion des entreprises, n°136-137, pp. 59-69.

5) **Les compétences à dimension organisationnelle, à dimension sociale, à dimension culturelle et à dimension managériale :**

La compétence a été définie<sup>67</sup> comme étant une combinaison de savoir (connaissances générales, scientifiques, techniques...) et de savoir faire (capacité à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles). Le savoir faire provient des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales et de savoir être (capacités à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail).

David Teece<sup>68</sup> a regroupé les compétences requises à l'innovation en ce qu'il a appelé « la couronne de compétences complémentaires nécessaires au succès d'une innovation ». Elle se présente comme suit :

**Figure Ch. 3-9 : Couronne de compétences complémentaires nécessaires au succès d'une innovation**

Capacité d'adoption rapide de la technologie dans l'entreprise	Production compétitive	Distribution efficace
Services financiers à l'entreprise et aux clients	<b>SAVOIR FAIRE TECHNOLOGIQUE</b>	Service après vente Vente souple
Technologies complémentaires	Autres	Demande solvable Image favorable

*Source : Bellon, B. Op.cit*

La revue de la littérature relative à l'innovation a permis de dénombrer un grand nombre de compétences<sup>69</sup> que l'on a regroupées sous les rubriques suivantes :

<sup>67</sup> Forgues, B., et Leconte, P. (2000), « Les dirigeants face à la gestion des compétences », Revue Française de Gestion, pp. 119-130; Barkatoolah, A. (2000), Valider les acquis et les compétences en entreprise. Edition INSEP.

<sup>68</sup> Teece, D. (2000), « Strategies for managing knowledge assets : the role of firm structure and industrial context. », Long Range Planning, Vol.33, n°1, pp. 35-54.

### Tableau Ch3-5 : Les compétences requises par l'innovation

<b>Les compétences à dimension organisationnelle :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Créer des équipes pluridisciplinaires pour toutes les activités de développement à plein temps</li><li>▪ Faire de l'expérimentation un mode de pensée</li><li>▪ Veiller à découvrir les incompatibilités entre les différents matériels, entre les matériels et les matières et entre les matériels et les hommes</li><li>▪ Eviter l'incertitude sur la création des rôles et des structures ainsi que sur leur stabilité</li><li>▪ Préparer les changements requis à l'innovation par des modifications au niveau de l'organigramme, la nature des fonctions de chaque salarié, les relations de collaboration et de conflit</li><li>▪ Une bonne intégration des personnes qui auront à exploiter le nouveau système et une adaptation concernée de l'organisation du travail correspondante</li><li>▪ Nécessité d'intégration interpersonnelle et inter fonctionnelle</li><li>▪ Entretenir une banque d'intelligence collective, accessible au plus grand nombre d'individus</li><li>▪ L'organisation et la direction de la production de connaissances en favorisant la créativité et l'évaluation des résultats de la production de ces connaissances</li></ul>
--	---

---

<sup>69</sup> Les compétences requises par l'innovation ont été élaborées à partir de travaux traitant sur les obstacles à l'innovation. Parmi lesquels, on cite : Cruz, F., Lopez, F. and Nieto, M. (1998), « Performance analysis using the S curve model. », *Technovation*, n°6, pp. 439-452; Gemini Consulting and the Economist Intelligence Unit. (1999), « L'innovation, moteur de la croissance. », *L'expansion Management Review*, pp. 27-36; Quinn, J-B. Op.cit; Drucker, P-F. (1998), «The disciple of innovation. », *Harvard Business Review*, pp. 149-157.; Bowman, E., and Dougherty, D. (1995), «The effects of organizational downsizing on product innovation», *California Management Review*, Vol.37, n°4, pp. 28-44 ; Freel, M-S. (2005), « Patterns of innovation and skills in small firms. », *Technovation*, n°25, pp. 123-134.; Gemunden, H-S., Leifer, R., and Salomo, S. (2007), « Research on corporate radical innovation systems-A dynamic capabilities perspective : An introduction. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°24, pp. 1-10 ; Tufan, K. (2007), «Organizational determinants of innovation capacity in software companies. », *Computers and Industrial Engineering*, n°53, pp. 373-385; Smith, D-J. (2007), « The politics of innovation: Why innovations need a godfather. », *Technovation*, n°27, pp. 95-104.

**Tableau Ch3-5 : Les compétences requises par l'innovation (suite)**

<p align="center"><b>Les compétences à dimension sociale :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication de tous les membres de l'entreprise</li> <li>▪ Une valorisation des ressources humaines qui permet aux ambitions personnelles de se réaliser</li> <li>▪ Développer un penchant pour la formation et l'apprentissage collectif</li> <li>▪ Développer la solidarité, la cohérence et l'émulation à l'intérieur de l'entreprise</li> <li>▪ Gérer la déstabilisation des salariés due à l'angoisse de l'inconnu, la remise en cause des situations acquises, la tension et l'excitation face aux changements</li> <li>▪ Le développement de stimulants aux chercheurs, innovateurs et inventeurs</li> <li>▪ Chercher les occasions d'exprimer un soutien inébranlable aux innovateurs</li> <li>▪ Développement de relations informelles de nature à favoriser la rapidité de la communication</li> </ul>
<p align="center"><b>Les compétences à dimension managériale :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien préparer le terrain à l'innovation, en observant, en discutant, en collectant les informations</li> <li>▪ Avant chaque décision importante, la répartition des tâches doit être accompagnée d'une mise en commun des avis, d'une confrontation des points de vue entre les personnes impliquées : constituer un groupe de concertation en fonction de la nature et de l'historique de l'entreprise</li> <li>▪ Faire que chaque membre de l'entreprise ait sa part dans l'obtention des résultats</li> <li>▪ Eviter le maintien du contrôle dans les mains du ou des fondateurs indépendamment des changements des conditions structurelles</li> <li>▪ Eviter l'instabilité des objectifs stratégiques et veiller à développer une culture managériale de l'innovation, avoir des objectifs, les expliquer et les enseigner</li> <li>▪ Obtenir un consensus en modifiant les objectifs si nécessaire</li> <li>▪ Améliorer l'articulation de l'innovation avec la politique générale de l'entreprise</li> <li>▪ Intégrer la technologie comme axe du plan stratégique de l'entreprise</li> <li>▪ Comblent le trou culturel qui existe entre les mondes scientifique, technologique, industriel et financier</li> <li>▪ Etablir des relations entre grandes et petites industries innovantes : acquisition, joint venture, partenariat de RD</li> <li>▪ Développement du goût du risque industriel</li> <li>▪ Eviter d'élaborer prématurément des programmes trop rigides</li> <li>▪ Développer une capacité et volonté d'action en direction de l'environnement extérieur autant qu'une capacité et volonté de réponse à celui-ci</li> <li>▪ Apprendre à provoquer un changement par rapport à un strict prolongement de la ligne du passé</li> </ul>

### **Conclusion du troisième chapitre :**

En partant du fait que les premières entreprises n'utilisaient que les capacités mécaniques des hommes, ce qui créait un état de déséquilibre, les entreprises ont du penser à réintégrer les facultés non mécaniques de ses ressources humaines dans leur vie professionnelle. Le meilleur moyen de le faire était de rendre l'entreprise génératrice d'innovations de tout ordre.

Pour le devenir, un processus d'innovation doit être adopté : Comment l'entreprise doit-elle s'y prendre pour innover ?

Après une brève revue de quelques processus d'innovation proposés dans la littérature, les étapes de mise en œuvre d'une innovation radicale, proposées par Bellon, ont été présentées. Ce dernier stipule que la première phase doit consister en un diagnostic du contexte général de l'entreprise et de la situation technologique. Cette phase permettra d'évaluer, sous forme d'une hiérarchisation, les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'identifier les différentes opportunités qui sont des gisements d'innovations. Ceci étant, il est conseillé de passer à la prise de décision stratégique, étape décisive, puisqu'elle va influencer le devenir de l'entreprise. Toutefois, à ce niveau du processus, la décision est encore réversible et l'entreprise se doit de se poser quelques questions: A quoi va répondre l'innovation ? Sur quoi va-t-elle porter ? Quels sont les moyens qui peuvent et doivent être utilisés ? Quelles sont les possibilités réelles du changement ?

Les réponses à ces questions étant connues, il est nécessaire de préparer le terrain à l'innovation. Les changements à introduire dans le processus de production, dans les structures d'organisation, chez les personnes et dans leurs fonctions doivent être identifiés et concrétisés. A ce niveau, la formation, l'« empowerment » et le « lean management » seront d'un grand secours.

L'étape suivante consiste en la mise en place de l'investissement, l'intégration du projet par le personnel, la planification des opérations et la constitution de dossiers techniques, toujours à titre préparatifs pour passer ensuite à l'action proprement dite donc le lancement, les essais et le démarrage.

Le projet ayant démarré, il faudra évaluer l'impact ; différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs peuvent et doivent être utilisés. On a précisé à ce niveau que l'évaluation de

l'impact donnera lieu à des discussions et conclusions qui constitueront un acquis nouveau pour l'entreprise.

Tout au long de ce chapitre, il a été mis en évidence que innovation et obsolescence sont corrélées et que l'innovation appelle à l'innovation. En effet, la technologie est désormais au centre de l'évolution mondiale et elle est de plus en plus rapidement remplacée par d'autres technologies qui à leur tour seront remplacées par d'autres d'où la nécessité d'anticiper l'obsolescence. Cette dernière se divise en deux catégories : l'obsolescence facile qui concerne le fonctionnement ordinaire de l'entreprise avec ses interactions internes et l'obsolescence d'ensemble ou stratégique qu'on qualifie d'obsolescence difficile et qui concerne les rapports entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs. Cette dernière est beaucoup plus grave et nuisible à l'entreprise.

L'innovation est une activité assez risquée. En effet, face à l'innovation technologique et à ses opportunités, l'entreprise est contrainte de choisir entre innover ou non. L'innovation peut déboucher aussi bien sur une réussite que sur un échec. A ce niveau, différents risques doivent être considérés : le risque commercial, le risque intrinsèque, le risque lié au management et celui du financement.

La deuxième alternative concerne la décision de ne pas innover en adoptant une stratégie purement défensive et conservatrice. C'est le risque d'immobilisme; il menace plusieurs entreprises notamment les petites et moyennes entreprises. Ce choix d'immobilisme est fonction de la culture répandue aussi bien dans l'entreprise que dans son environnement direct et des ressources dont peut disposer l'entreprise.

Pour entreprendre des innovations, la revue de la littérature a montré que l'entreprise doit se doter de certaines compétences à dimensions organisationnelles, sociales et managériales. L'innovation requiert des efforts en matière de veille technologique, de renforcement de la créativité du personnel, de promotion de la recherche et développement, et finalement de la protection et la coopération.

**Chapitre 4 :**

**IDENTIFICATION DES LIENS ENTRE  
LES VARIABLES DE RECHERCHE :  
INNOVATION, PERFORMANCE ET  
PERENNITE DE L'ENTREPRISE**

Ce travail est motivé par la recherche d'une réponse à la problématique suivante :

***Dans le secteur des télécommunications en Tunisie, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ayant plus de cinq ans d'existence ?***

Cette problématique pourrait être traduite en trois principales questions auxquelles nous chercherons à répondre dans la partie empirique. Il s'agit de :

**Q1/** *L'innovation a-t-elle contribué à la performance de l'entreprise tunisienne ? Si oui, Comment était cette contribution : totale ou partielle ?*

**Q2/** *L'innovation a-t-elle contribué à la pérennité de l'entreprise tunisienne ? Si oui, Comment était cette contribution : totale ou partielle ?*

**Q3/** *L'innovation a-t-elle davantage contribué à la performance ou à la pérennité de l'entreprise tunisienne ?*

La revue de littérature avait pour objectif de cerner les trois aspects relatifs à cette recherche qui sont la performance des entreprises, leur pérennité et l'innovation. Elle a permis de les clarifier, ce qui nous permet d'affiner notre problématique en une question de recherche vérifiable empiriquement. Cette question de recherche établit des liens entre :

- L'innovation et les différents domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise, identifiés à partir de la revue de la littérature.
- Et l'innovation et les différents éléments d'appréciation de la pérennité de la firme, relevés également à partir de la théorie.

Dans les paragraphes suivants, nous chercherons à présenter les trois variables de cette étude de recherche et à établir des liens entre l'innovation, la performance et la pérennité des entreprises.

## Section 1 : Identification des variables de l'innovation

En raison de la diversité des typologies d'innovations proposées dans la littérature, ce travail propose de combiner celles présentées par :

- Damanpour F., Szabat K., et Wischnevsky. E. (1989)<sup>1</sup>, Han Jin, K., Namwoon, K., et Srivastava K. (1998)<sup>2</sup>, Bierly, B., et Gopalakrishnan, S. (2001)<sup>3</sup> distinguent les innovations technologiques de celles organisationnelles.

Les innovations technologiques consistent en « l'adoption d'une nouvelle idée concernant un nouveau produit ou service ou en l'introduction de nouveaux éléments soit au niveau des équipements, soit de l'organisation du processus de transformation de matières premières en produits ou services »<sup>4</sup>.

Les innovations organisationnelles, quant à elles, portent sur « les aspects relatifs aux membres de l'organisation et des relations qui les lient; elles présentent un effet sur le système social de l'entreprise ». Ce dernier inclut « les règles, les rôles, les procédures, le leadership et les structures relatives aux échanges et aux communications entre les membres de l'organisation et avec leur environnement externe »<sup>5</sup>.

- Shelton, R. (2000)<sup>6</sup>, Dutton, J-E., Sanderlands, L-E., and Staw, B-M. (1981)<sup>7</sup> et Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K. (1998)<sup>8</sup>, proposent une distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale. Cette dernière se traduit par « des améliorations quotidiennes qui concernent aussi bien la gamme de produits

---

<sup>1</sup> Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. (1989), «The relationship between types of innovation and organizational performance. », *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°6, pp. 587-600.

<sup>2</sup> Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K. (1998), « Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link. », *Journal of Marketing*, Vol.62, n°4, pp. 30-45.

<sup>3</sup> Bierly, B., and Gopalakrishnan, S. (2001), « Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°18, pp. 107-130.

<sup>4</sup> Synthèse de définitions proposées par Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. Op cit et des propositions de Damanpour, F., and Gopalakrishnan, S. (1994), « Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. », *Journal of engineering and technology Management*, n°11, pp. 95-116.

<sup>5</sup> DeTienne, D-R., Heppard, K-A., Koberg, C-S. (2003), « An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. », *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.14, n°1, pp. 21-45.

<sup>6</sup> Shelton, R. Op.cit

<sup>7</sup> Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K. (1998). Op.cit

<sup>8</sup> Dutton, J-E., Sanderlands, L-E., and Staw, B-M. (1981), « Threat rigidity effects in organizational behavior : a multilevel analysis. », *Administrative Science Quarterly*, n°26, pp. 501-524.

que les processus de production existants ». La principale caractéristique des innovations incrémentales réside dans leurs effets peu décisifs pris séparément mais extrêmement importants puis collectivement. A l’opposé, l’innovation radicale se matérialise par une rupture totale et irréversible dans les processus. Elle est de plus grande ampleur et survient de façon discontinue. De plus, une telle innovation modifie de manière immédiate et évidente aussi bien son entourage immédiat que l’ensemble des composantes de la production.

Compte tenu de ces différentes classifications de l’innovation citées ci-dessus, la typologie d’innovation suivante est proposée :

**Tableau Ch. 4-1 : La typologie d’innovation considérée**

		<b>Degré de l’innovation :</b>	
		<b>Innovation radicale</b>	<b>Innovation incrémentale</b>
<b>Catégorie de l’innovation :</b>	<b>Innovation technologique</b>	Innovation de produit Innovation d’équipement et de processus de production	
	<b>Innovation organisationnelle</b>	Innovation de mécanismes de commandement et de prise de décision Innovation de processus de découpage et de communication	

Sur le plan pratique, l’innovation peut être considérée en tant que telle « pour la personne qui l’adopte, par la majorité de la population de l’unité ou l’organisation qui l’adopte, par la totalité de l’organisation ou par le marché entier<sup>9</sup> ». A ce titre, l’innovation peut consister « en une génération d’une nouveauté par rapport au marché global » (Bowman, E., and Dougherty, D. (1995)) ou en « une adoption d’une nouveauté développée par d’autres

<sup>9</sup>. Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. Op.cit

firmer ». L'innovation, dans ce dernier cas, est perçue par rapport à l'organisation et c'est cette perception qui sera retenue dans ce travail.

## **Section 2 : Identification des variables de la performance de l'entreprise et présentation des hypothèses correspondantes**

La revue de la littérature a permis d'identifier plusieurs domaines d'appréciation de la performance des entreprises que nous avons regroupés en huit rubriques. Ce paragraphe est consacré à leur présentation.

### **I. Identification des variables de la performance de l'entreprise :**

Les domaines d'appréciation de la performance des entreprises sont :

- La maîtrise du processus de la production :

Ce domaine d'appréciation traduit la manière avec laquelle l'entreprise acquière et transforme les différentes ressources matérielles et technologiques en outputs destinés aux clients. Sont inclus, les processus opérationnels ou de transformation, l'infrastructure technologique et les efforts en matière d'amélioration de la qualité des produits.

« La maîtrise du processus de production se traduit par l'optimisation de l'allocation des ressources et par la réduction de leur gaspillage<sup>10</sup> ». Elle se concrétise par l'instauration d'un système de qualité totale. En effet, si l'on se réfère à cet auteur, l'instauration de la qualité totale permet de mobiliser tous les membres de l'entreprise en vue de satisfaire le client au moindre coût. Dans sa logique, ce concept allie *flexibilité* dans le sens de capacité

---

<sup>10</sup> Blondel, F. (1999), « La qualité totale à l'interface des démarches participatives et de la performance globale », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol.18, n°3, pp. 21-34.

d'adaptation à l'évolution des goûts et besoins des clients et *efficience* (productivité) dans la mesure où il implique la minimisation des ressources consommées pour un niveau d'output donné.

Une multitude d'études<sup>11</sup> a établi un lien positif entre le management de la qualité et la performance. Nous en citons les travaux d'Ernest et Young (1991), de Blondel (1999), Lau (2002) qui ont mis en évidence « l'existence d'une corrélation positive entre le management de la qualité et la performance de l'entreprise ». Nous citons également celle réalisée par U.S General Accounting Office (1991) qui a conclu que « l'adoption de pratiques de management de la qualité engendre une meilleure satisfaction des clients, une amélioration de la part de marché, une augmentation de la part de marché, une augmentation de la profitabilité, la réduction des coûts et l'amélioration des relations entre les employés ». Dans leurs travaux, ces auteurs montrent que la qualité améliore la performance financière et opérationnelle de l'entreprise.

Adam, A.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J, Norma et Al. (1997)<sup>12</sup> ont réalisé une étude sur 977 entreprises asiatiques, européennes et nord-américaines et ont constaté que « le management de la qualité permet de réduire les coûts et le gaspillage, améliorant, par conséquent, la performance financière ». Toutefois, la qualité à elle seule ne suffit pas. Il faut l'associer à d'autres facteurs tels que l'utilisation de l'infrastructure technologique, l'adéquation entre les employés et les postes qu'ils occupent. Hermel, P. (1992)<sup>13</sup> ajoute la nécessité d'instaurer une démarche participative définie comme étant le processus qui désigne la volonté et l'action, individuelles ou collectives, des acteurs de l'entreprise, de prendre part à la résolution des problèmes liés à l'activité de leur entreprise. Ce qui conduit à la nécessité de considérer le climat social en tant que domaine d'appréciation de la performance.

---

<sup>11</sup> Celles traitant de la défaillance des entreprises, celles de Mignon, De Geus, Collins et Porras ; Blondel. Op.cit, Lau, R-S-M. (2002), «Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. », International Journal of Operations and Production Management, Vol.22, n°1, pp. 125-136.

<sup>12</sup> Adam, A.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J, Norma et Al. (1997), «An international study of quality improvement approach and firm performance». International Journal of operations and Production Management, Vol.17, n°9, pp. 842-873.

<sup>13</sup> Hermel, P. (1992), Le management participatif, Edition d'Organisation.

- Le climat social et la culture organisationnelle :

Les différentes approches et modélisations de la performance, ainsi que les modèles d'évaluation de cette dernière mettent en évidence l'importance de l'impact du climat social et de la culture organisationnelle sur la performance de l'entreprise. La culture est définie par Deshpande et Webster<sup>14</sup> comme étant « l'ensemble de croyances et valeurs partagées qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'organisation et de saisir les normes de comportement dans l'organisation ». Le climat social, quant à lui, traduit<sup>15</sup> « les pratiques interpersonnelles, le contexte d'action dans l'organisation et les significations et compréhensions intersubjectives développées au sein de l'organisation ». D'après Schneider, M., et Somers, M. (2006)<sup>16</sup>, le climat social serait « la manifestation et la matérialisation en surface de la culture de l'entreprise ». C'est pourquoi le climat social et la culture organisationnelle sont regroupés dans un même domaine d'appréciation de la performance.

En se basant sur les travaux de Jung sur la culture organisationnelle, Deshpande, Rohit, Farley, John U, Webster, Frederick E Jr (1993) ont analysé l'impact de la culture organisationnelle sur la performance des entreprises japonaises. Les résultats de leur étude montrent que les entreprises dont la culture est orientée vers le marché (compétitivité et supériorité sur le marché) ou qui favorisent la créativité, l'adaptabilité, la flexibilité et la tolérance, affichent un niveau élevé de la performance. A l'opposé, celles dont la culture est axée sur la cohésion, la participation et le travail en équipe ou dont la culture met l'accent sur le respect de l'ordre et des règles, ont un niveau de performance moindre.

Dans le même sens, les résultats des études de Blondel (1999), de Baer et Frese (2003)<sup>17</sup> confortent l'idée selon laquelle le climat social serait un domaine d'appréciation de la performance.

---

<sup>14</sup> Deshpande, Rohit, Farley, John U, Frederick E Jr. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness", Journal of Marketing. Chicago : Jan 1993, pp. 23-38

<sup>15</sup> Baer, M. and Frese, M. (2003), «Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance». Journal of organizational Behavior, Vol.24, n°1, pp. 45-60.

<sup>16</sup> Schneider, M., and Somers, M. (2006), « Organizations as complex adaptive systems : Implications of complexity theory for leadership research. », The leadership Quarterly, n°17, pp. 351-365.

<sup>17</sup> Baer, M. and Frese, M. Op.cit

- La qualité du management

Ce domaine d'appréciation traduit les aptitudes, les attitudes et les agissements des managers en matière d'exercice du leadership et de réflexion stratégique. Une large majorité des auteurs précédemment cités a insisté sur ces deux aspects. En effet, le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise et la réussite de la mise en œuvre des décisions et stratégies dépendent de l'appropriation par les employés des décisions et stratégies fixées. Et l'appropriation est le résultat des efforts du manager en matière de collecte et de diffusion de l'information interne ou externe collectée (rôle d'informateur et d'observateur actif du manager ou du cadre). « La manager sert de centre nerveux pour le système d'information de son organisation »<sup>18</sup>.

Les travaux de Barrette, J., et Ouellette, R. (2000)<sup>19</sup>, Schneier, Shaw et Beatty<sup>20</sup> et d'Atkinson, Waterhouse et Wells<sup>21</sup> ont montré qu'un processus de décision intégratif est associé à une performance élevée. Ils précisent que l'implication du personnel dans la prise de décision a un effet certain sur son implication et, par conséquent, sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, les travaux de ces auteurs ont montré que l'attitude du dirigeant envers le risque a un impact sur la performance. La prise de risque est associée à un haut degré de performance (dans le sens de croissance des profits). Toutefois, cette prise de risque ne doit pas mettre en péril la continuité de l'entreprise ; il faut bien étudier les investissements et les projets avant de s'engager. Le manager doit créer la tension nécessaire et l'exercer en continu sur l'organisation en vue de l'empêcher de prendre le chemin le plus facile.

---

<sup>18</sup> Mintzberg, H. (2000), *Le manager au quotidien*, Edition Les nouveaux horizons.

<sup>19</sup> Barrette, J., et Ouellette, R. (2000), « Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH », *Relations Industrielles*, Vol.55, n°2, pp. 207-224.

<sup>20</sup> Schneier, Shaw et Beatty, *Performance measurement and management: A tool for strategy execution*. Human Resource Development Press 1985 cité par Barrette, Jacques, Ouellette, Rachel. Op.cit

<sup>21</sup> Atkinson, Waterhouse et Wells. Op.cit

- Les compétences du personnel:

Depuis les travaux de l'Ecole des relations humaines et de l'approche basée sur les ressources, la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise<sup>22</sup>. Cette idée a été renforcée suite aux évolutions des modes de production et de celles de l'environnement concurrentiel faisant passer l'individu d'un simple outil de travail à celui de promoteur de la performance de l'entreprise.

La littérature relative à la performance des entreprises renvoie à des concepts tels que les compétences du personnel, le capital humain, le capital intellectuel, le knowledge management. Ces derniers sont supposés contribuer à la performance des entreprises, la définition des manières d'acquisition, de cumul, de conservation et de valorisation de savoirs est devenue un moyen important de réalisation de la performance de l'entreprise.<sup>23</sup>

En dépit des nuances existant entre les différents concepts proposés<sup>24</sup>, toutes les définitions proposées par l'approche par l'immatériel ou la théorie basée sur les ressources mettent l'action sur l'importance de l'homme en tant que source de création de valeur. L'idée principale consiste en le fait que « l'entreprise, pour être performante, se doit de capitaliser et de renforcer les compétences techniques, relationnelles, organisationnelles et cognitives (ou encore dites adaptatives)<sup>25</sup> de son personnel ».

- L'orientation marché:

Il s'agit de « consacrer une grande attention aux clients, conjuguée à une volonté quasi obsessionnelle de leur fournir de la valeur sous forme de produits et services novateurs »<sup>26</sup>. La

---

<sup>22</sup> Charpentier, M., et Gilbert, P. (2004), « Comment évaluer la performance RH : question universelle, réponses contingentes. », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, pp. 29-42. Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E. (2001), « Firms' human capital, R D and performance: a study on French and Swedish firms. », *Labour Economics*, n°8, pp. 443-462

<sup>23</sup> Charpentier, M., et Gilbert, P. Op. cit., Teece, D. Op.cit, Tseng, S-M. (2006), «Knowledge management system performance measure index. », *Expert Systems with Applications*, n°34, pp. 734-745.

<sup>24</sup> Darvogne, C. (2002), « La gestion des talents, enjeu de la performance. », *L'Expansion Management Review*, n°106, pp. 62-67 ; Ouziel, J. (2003), « La valorisation du capital humain. », *Problèmes économiques*, n°2.795, pp. 23-27. ; Peppard, J., and Rylander, A. (2001), «Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy : the case of Apion. », *European Management Journal*, Vol.19, n°5, pp. 510-525.

<sup>25</sup> Darvogne, C. Op.cit

<sup>26</sup> Deschamps, J-P, et Nayak, R. Op.cit

valeur provient de quatre attributs : la qualité et le prix qui intéressent le client ainsi que le service et la rapidité qui concernent le distributeur.

D'après Langerak, F. (2003), l'orientation marché a connu deux types de définitions :

\*Celles, dites culturelles, qui estiment que l'orientation marché peut être définie comme étant « l'ensemble des croyances qui fait de l'intérêt du client une priorité, sans toutefois oublier celui des autres stakeholders, pour développer une entreprise qui soit performante sur le long terme<sup>27</sup> ». L'orientation marché ne consiste pas en une simple collecte de données sur les besoins actuels et potentiels des clients mais implique une recherche et une analyse approfondie de leurs valeurs et motivations.

\*Celles, dites comportementales : Parmi ces dernières, on cite celle proposée par Langerak, F. (2003), qui définit l'orientation marché comme étant « les actions entreprises par une firme pour satisfaire les besoins actuels et futurs des clients et pour diffuser cette philosophie à travers tous les départements de l'entreprise ». Ces actions d'orientation marché impliquent un niveau de performance élevé<sup>28</sup>. A ce titre, près d'une cinquantaine d'études ont tenté d'établir le lien entre l'orientation marché et la performance de l'entreprise. Plus de la moitié, à savoir 26 études, ont établi un lien ou effet direct entre l'orientation marché et la performance de l'entreprise. Parmi ces études, il y a<sup>29</sup> :

---

<sup>27</sup> Langerak, F. (2003), «An appraisal of research on the predictive power of market orientation. », *European Management Journal*, Vol.21, pp. 447-464 ; O'Cass, A., and Viet-Ngo, L. (2007), « Balancing external adaptation and international effectiveness: Achieving better brand performance. », *Journal of Business Research*, n°60, pp. 11-20.

<sup>28</sup> Aron O'Cass et Liem Viet Ngo. Op.cit

<sup>29</sup> Langerak, F. Op.cit ; Auh, S., and Menguc, B. (2007), « Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation », *Industrial Marketing Management*, n°36, pp. 1022-1034. ; Consuegra, D-M, and Esteban, A. (2007), «Market Orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. », *Journal of Air Transport Management*, n°13, pp. 383-386 ; Alvarez-Gonzalez, L-I, Santos-Vijande, M-L, Sanzo-Perez, M-J., and Vasquez-Casielles, R. (2005), « Organizational learning and market orientation : interfaxe and effects on performance. », *Industrial Marketing Management*, Vol.34, n°3, pp. 187-202.

**Tableau Ch. 4-2 : Les études traitant de l'effet de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise**

<b>Etude réalisée par</b>	<b>Effet positif de l'orientation marché sur</b>
David Martin Consuegra et A'gueda Esteban (2007)	Profit, taille, part de marché, taux de croissance (comparativement aux concurrents)
Maria Leaticia Santos-Vijande, Maria jose sanzo-Perez, Luis I. A Ivarez-Gonzalez, Rodolfo Vazquez-Casielles (2005)	ROI, Ventes, Succès des nouveaux produits, bénéfices
Matear et al (2002)	Performance financière, performance commerciale
Baker et Sinkula (1999)	Part de marché, succès des nouveaux produits, performance globale
Bhuiyan (1998)	Performance organisationnelle
Appiah –Adu et Singh (1998)	Croissance des ventes, ROI, succès des nouveaux produits
Appiah – Adu (1997)	Croissance des ventes, ROI, succès des nouveaux produits
Slater et Narver (1994)	ROA, croissance des ventes, succès des nouveaux produits
Jaworski et Kohli (1993)	Performance globale

*Source : Tableau réalisé à partir de la revue de différents travaux de recherche*

Le reste des études se partage entre l'existence d'effet non significatif (12 études), l'existence d'effet négatif (2 études) et l'existence d'un effet mixte (10 études). Mais en dépit de cette controverse, Narver et Slater (1993) et Matsuno (2000), par exemple, estiment qu'une orientation marché aura certainement un effet sur la performance de l'entreprise.

- L'agilité de l'entreprise:

Un certain nombre de travaux traitant de la performance des entreprises met l'accent sur l'importance de la flexibilité et de la réactivité en tant que domaines d'appréciation de la performance. Ces deux notions ont été regroupées par Boyer (2001) sous l'appellation d'agilité de l'entreprise. Cette dernière reflète « le degré de flexibilité de l'entreprise en

termes de capacité d'adaptation sous la pression de l'incertitude et de l'urgence<sup>30</sup> ». Elle a été définie par Badot<sup>31</sup> comme étant « l'aptitude de l'entreprise à s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel et imprévisible, et à fidéliser une clientèle devenue de plus en plus exigeante ».

Sous cette agilité, il y a deux notions<sup>32</sup> :

*\*La notion de flexibilité :* Nanfosso<sup>33</sup> affirme qu'elle consiste en « une aptitude à l'adaptation » et qu'elle peut être concurrentielle, opérationnelle ou stratégique. Elle implique la gestion dans le temps de la trajectoire de développement de l'entreprise, de son système de production (processus, équipements, main d'œuvre) et l'adaptation aux besoins du marché en termes d'Output et de volume. En analysant les différentes sources de flexibilité (travail, équipements, procédures de contrôle et de planification), Jack et Raturi<sup>34</sup> ont établi un impact positif de la flexibilité du volume sur la performance de l'entreprise. Cette flexibilité volume a été définie par Vickery, Calantone et Droge<sup>35</sup>, comme étant « la capacité de la firme à changer le volume de sa production en cas de fluctuation de la demande ou de l'offre sans trop bouleverser ses activités ».

*\*La notion de réactivité :* Elle a été définie par Kalika<sup>36</sup> comme étant « l'aptitude de l'entreprise à réaménager rapidement ses moyens productifs et de répondre dans les plus brefs délais aux exigences des consommateurs ». La réactivité reflète la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande variable ou incertaine. Elle invoque la vitesse avec laquelle une entreprise réagit à une variation non anticipée de la demande. Dans le même sens, Kalika précise que l'organisation réactive est « celle qui réagit aux simulations de l'environnement, au moins, aussi vite que ses concurrents ». Dans cette notion de réactivité, l'accent est mis sur la vitesse de réaction et de réponse de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> Boyer, R. cité par Hohmann. <http://membres.lycos.fr/honline:flexibilité.html>

<sup>31</sup> Badot, O. (1998), *Théorie de l'entreprise agile*, Edition L'Harmattan.

<sup>32</sup> Cohendet, P., Foray, D., Guellec, D., et Mairesse, J. (1998), « La gestion publique des externalités positives de recherche. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 128-137.

<sup>33</sup> Nanfosso-Tsafack, R. (2000), «La flexibilité offensive de l'entreprise: essai de clarification théorique. », *Gestion*, pp. 45-64.

<sup>34</sup> Jack, E., and Raturi, A. (2002), «Sources of volume flexibility and their impact on performance. », *Journal of Operations Management*, n°20, pp. 519-548.

<sup>35</sup> Calantone, R., Droge, C., et Vickery, S. (1999), « Supply chain flexibility : an empirical study. », *The journal of supply chain Management*, Vol.35, n°2, pp. 16-24.

<sup>36</sup> Kalika, M. (1991), « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 46-51.

- L'anticipation:

Contrairement à l'agilité qui traduit une réaction défensive dans le sens où l'entreprise se prépare à un changement déjà anticipé, l'anticipation ou la pro-action traduit « la volonté de l'entreprise à provoquer un changement souhaité<sup>37</sup> ». L'attitude proactive a pour ambition de maîtriser l'environnement en imposant ses propres règles et enjeux concurrentiels. Dans le même sens, Kalika<sup>38</sup> (1991) précise « Il convient que l'entreprise développe non seulement des capacités d'adaptation mais aussi des aptitudes à engendrer le changement et par voie de conséquence à l'anticiper... L'entreprise n'est pas qu'un spectateur mais elle est éventuellement un réacteur au changement et doit être un acteur du changement ».

Bien que l'impact de l'attitude proactive sur la performance financière de l'entreprise fasse l'objet d'une controverse, la majorité des études réalisées établissent entre elles un lien positif (Klassen et McLaughlin, 1996 ; Russo and Fouts, 1997, Christmann, 2000 : Hart, 1995 ; Majumdar et Marcus, 2001 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998)<sup>39</sup>.

Si une bonne partie des études a porté sur des grandes firmes, Aragon –Correa, Hurtado-Torres, Sharma, Garcia-Morales (2007) ont mis en évidence le fait que les petites et moyennes entreprises avaient aussi la possibilité d'adopter des attitudes proactives. Leur étude portant sur 210 entreprises situées au sud de l'Espagne a permis de constater que la pro-action, combinée à certaines compétences organisationnelles, permet aux PME d'assurer une performance financière élevée.

- La citoyenneté/ La responsabilité sociale de l'entreprise:

En partant du fait que l'entreprise est en interaction avec son environnement, elle se doit de veiller à ce que ses règles internes de gestion, ses stratégies concurrentielles et commerciales soient en harmonie avec cet environnement et ses exigences. L'entreprise et la

---

<sup>37</sup> Godet, M. (1997), Manuel de prospective stratégique. Edition Dunod.

<sup>38</sup> Kalika, M. Op.cit

<sup>39</sup> Aragon-Correa, J-A., Garcia-Morales, V-J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. (2008), «Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. », Journal of Environmental Management, n°86, pp. 88-103.

société sont en situation de perpétuel échange qui fait que l'on puisse attribuer à l'entreprise deux rôles relevant de deux visions<sup>40</sup> :

\*Une vision strictement économique qui stipule que la mission de l'entreprise consiste à faire du profit pour survivre.

\*Une vision qui attribue à l'entreprise un rôle social : réduction du chômage et atténuation de la pollution.

Cette dernière vision est reconnue sous le nom de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle traduit « un processus volontaire au moyen duquel les entreprises intègrent à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes des préoccupations sociales et environnementales »<sup>41</sup>. Ces responsabilités philanthropiques reflètent les aspirations de la société quant à une participation active de l'entreprise dans la sauvegarde de son environnement direct ou global à travers la défense des causes sociales et d'intérêt général<sup>42</sup>. Cette responsabilité sociale de l'entreprise traduit « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>43</sup>.

Husted et Allen (2007)<sup>44</sup>, ont analysé les travaux traitant de l'impact de l'adoption d'une attitude sociétale responsable sur la performance de l'entreprise. Ils ont constaté que certaines de ces études ont établi entre elles une relation positive alors que d'autres, un impact négatif et une dernière catégorie d'études qui n'établissent aucun lien significatif entre les deux. Ils expliquent les deux derniers constats (impact négatif ou absence d'impact) par des raisons méthodologiques. Ils estiment qu'à partir du moment où « la performance de l'entreprise est le résultat d'un long processus et d'une interaction de plusieurs éléments, l'impact des actions sociétales n'a pas pu être isolé ».

---

<sup>40</sup> Cavagnol, A., et al. (1996), *Economie d'entreprise : Stratégie de l'entreprise et éthique*, Edition Technipus.

<sup>41</sup> Notat, N. (2003), «La responsabilité sociale des entreprises. », *Futuribles*, n°288, pp. 11-28.

<sup>42</sup> Gaignon, A-L, (2005), « Proposition d'une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de RSE par les salariés. », LIRHE –Unité mixte de recherche Université des sciences sociales de Toulouse.

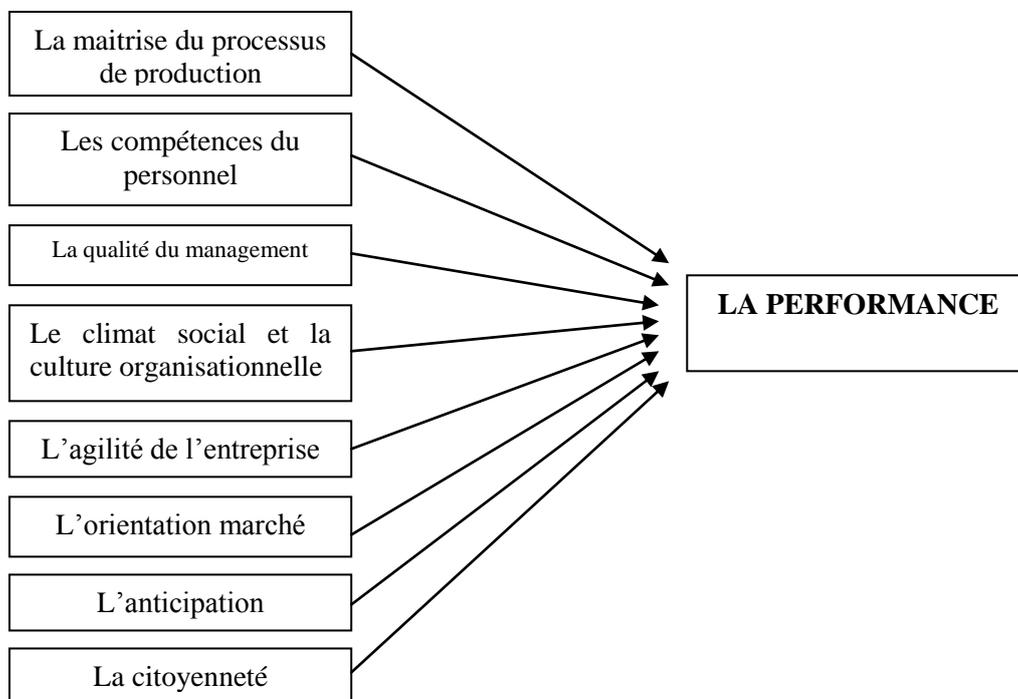
<sup>43</sup>Libert, B. (1996), « L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il ? », *L'Expansion Management Review*, pp. 94-101.

<sup>44</sup> Allen, D-B., and Husted, B-W. (2007), «Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Lessons from the Spanish Experience». *Long Range Planning*, n°40, pp. 594-610.

## **II. Identification des liens entre la performance de l'entreprise et ses variables :**

Compte tenu de la revue de littérature effectuée au niveau de notre partie théorique et des différentes études présentées dans le paragraphe précédent, il est possible de relier la performance de l'entreprise aux différents domaines d'appréciation proposés comme suit:

**Figure Ch4-1 : Les liens entre performance de l'entreprise et ses différents domaines d'appréciation**



Au niveau de la partie empirique, l'existence éventuelle de ces différents liens sera vérifiée. Les hypothèses suivantes sont émises :

H1 : La performance de l'entreprise se justifie par différents domaines d'appréciation

H 1-1 : L'orientation marché justifie la performance de l'entreprise

H 1-2 : La maîtrise du processus de production justifie la performance de l'entreprise

H 1-3 : Les compétences du personnel justifient la performance de l'entreprise

H 1-4 : La qualité du management justifie la performance de l'entreprise

H 1-5 : L'agilité justifie la performance de l'entreprise

H 1-6 : Le climat social et la culture organisationnelle justifient la performance de l'entreprise

H 1-7 : La capacité d'anticipation (attitude pro-active) justifie la performance de l'entreprise

H 1-8 : La citoyenneté justifie la performance de l'entreprise

### **Section 3 : Identification des variables de la pérennité de l'entreprise et présentation des hypothèses correspondantes :**

Compte tenu de l'étude des causes de défaillance ou de difficultés des entreprises et des différents déterminants de leur longévité, il apparaît que la pérennité de l'entreprise soit tributaire de l'atteinte d'un état d'équilibre entre continuité et changement. Dans ce paragraphe, seront présentés les différents éléments d'appréciation de la pérennité retenus à partir de la revue de la littérature.

#### **I. Identification des variables de la pérennité de l'entreprise :**

D'après la revue de la littérature, les éléments d'appréciation de la pérennité seraient :

- L'existence d'une organisation solide :

Les travaux de Collins et Porras, De Geus et Mignon insistent sur le fait que les entreprises qualifiées de visionnaires par les premiers, et jugées pérennes par les autres auteurs font preuve de :

\*L'existence de valeurs partagées et fédératrices que Collins et Porras mettent sous la cape de l'idéologie ou d'identité par De Geus, Mignon, Dutton, Dukerich et Harquail (1994) et Schneider et Somers (2006)<sup>45</sup>. Ces valeurs sont partagées par l'ensemble du personnel de l'organisation et constituent une source de fédération de ce dernier. La fidélité à ces valeurs forge l'identité de l'entreprise.

\*L'existence d'une forte cohésion interne.

\*L'adoption d'un mode de fonctionnement permettant à l'entreprise d'évoluer indépendamment du seul dirigeant. L'entreprise pérenne est une entité qui ne disparaît pas avec la disparition de son fondateur ou leader d'où l'importance qu'il faut accorder à la préparation de la succession.

\*L'existence d'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'une forte solidarité du personnel. A ce niveau Mignon précise que l'entreprise qui veut assurer sa pérennité se doit de disposer « d'un personnel impliqué, qui s'identifie à l'entreprise, qui est curieux, apprenant et innovateur ».

\*L'existence d'un sentiment de confiance, d'une attitude tolérante à l'égard des activités lancées, de l'originalité des idées et des collaborateurs.

\*La flexibilité des structures

Les entreprises de grande longévité présentent une forte cohésion et une identité organisationnelle affirmée.

- Le capital humain:

Les causes de faillite sont principalement, et par degré d'importance, liées aux problèmes personnels des gestionnaires, au faible rendement des employés, au coût de la main d'œuvre, au départ du personnel clé, au manque de compétences du personnel et au refus de verser la rémunération appropriée.

---

<sup>45</sup> Schneider, M., and Somers, M. (2006), « Organizations as complex adaptive systems : Implications of complexity theory for leadership research. », The leadership Quarterly, n°17, pp. 351-365.

Les qualités humaines se traduisent par la ténacité, la vivacité, l'ouverture d'esprit, la générosité, l'endurance... De telles qualités qui font référence, à la fois à des qualités de don de soi et d'enthousiasme vis-à-vis du travail effectué, devraient s'articuler avec les valeurs de l'entreprise. Les qualités professionnelles quant à elles, regroupent les compétences (le goût du travail bien fait, l'intelligence, la polyvalence, le professionnalisme, la connaissance en général et la connaissance du métier...), le leadership (charisme, savoir déléguer, responsabiliser, savoir fédérer, consulter, communiquer, savoir s'entourer, être disponible, écouter, discuter...) et la capacité de soutenir un développement de l'entreprise (adaptation, vision et pro-action. On leur ajoute la capacité en finance qui implique l'aptitude de gérer le développement de l'entreprise avec la précaution financière nécessaire.

C'est ainsi qu'apparaît le rôle crucial des ressources humaines dans la pérennité de l'entreprise. Un dirigeant ne peut mener sa firme au succès que s'il sait s'entourer et collaborer, dans la durée, avec des personnes compétentes et motivées. Les qualités principales requises à un capital humain porteur de longévité sont :

- \*Grande liberté et latitude d'action
- \*Acquérir les compétences
- \*Apprentissage collectif et individuel
- \*Qualité du management : leadership, compétences, capacité à gérer le développement de l'entreprise
- \*Personnel compétent et motivé
- \* Esprit curieux, apprenant et innovateur

- La prudence financière :

De Geus affirme que « l'entreprise soucieuse de sa pérennité ne se décrit pas en termes étroitement économiques mais plutôt en termes d'évolution et de développement ». Toutefois cette évolution et ce développement sont largement tributaires des moyens financiers dont dispose l'entreprise. Ce sont ces derniers qui lui permettent de disposer des moyens et ressources pour fonctionner. Ils conditionnent le succès de l'entreprise mais également sa continuité d'existence.

En s'appuyant sur les travaux de Dick Onians (associé dirigeant du fond d'investissement Baring Venture) qui a comparé 10 entreprises prospères à 10 autres ayant échoué, De Geus arrive à la même conclusion à savoir que les moyens financiers jouent un rôle important dans la régulation de l'activité de l'entreprise. Il reprend l'idée de Onians selon laquelle « la fonction financière serait comme la valve d'une chaudière qui, en régulant l'arrivée du combustible, détermine indirectement la production de la chaleur ». La fonction financière règle le flux entrant des liquidités et module ainsi la croissance de l'entreprise.

Il apparaît qu'il y a unanimité quant à la nécessité de la prudence financière pour assurer la continuité de l'entreprise. En effet, Onians, De Geus, Collins et Porras et Mignon sont tous d'accord sur le fait que les entreprises de grande longévité se distinguent par leur prudence et conservatisme financier. Le recours à l'endettement est toléré et est opéré dans les entreprises pérennes ; toutefois, il est manipulé avec prudence. En effet, la disponibilité de liquidités procure à l'entreprise une marge de manœuvre qui lui permettrait de saisir les occasions qui se présentent sans trop dépendre des bailleurs de fonds externes. Le conservatisme financier a donc pour effet de maintenir l'évolution de la firme à un rythme adéquat sans pour autant que cette évolution soit anémique.

L'entreprise vivante se doit de convaincre ses actionnaires de privilégier la pérennité de l'entreprise au détriment du résultat à court terme. Dans certains cas, l'entreprise d'actions nécessaires à la survie et à la continuité de la firme impose de reléguer la rémunération des actionnaires au second plan au profit de l'investissement pour le renforcement des capacités à long terme. Les installations, les actifs incorporels et les pratiques quotidiennes constituent un ensemble de moyens qui favorisent « la vie » de l'entreprise et non une finalité en soi. La réussite est évaluée non en termes financiers mais plutôt en termes d'excellence dans les activités auxquelles l'entreprise se livre pour continuer d'exister.

- La régulation à l'environnement :

« La firme qui veut assurer sa pérennité se trouve dans l'obligation de s'adapter à son environnement<sup>46</sup> ». Les incessantes évolutions de l'environnement concurrentiel et législatif

---

<sup>46</sup> Sheppard, J-P. (1994), « Strategy and bankruptcy : an exploration in to organizational death. », Journal of Management, Vol.20, n°4, pp. 795-833 ; Harker, M. (1996), « Managing the company turnaround

imposent à l'entreprise la recherche d'un état d'équilibre qui lui assurerait sa survie dans le jeu concurrentiel. Plus elle reste à l'écoute de son environnement et plus elle aura de possibilités à trouver les réponses adéquates aux changements rencontrés. Trouver les réponses en elles mêmes n'est pas la finalité du suivi de l'évolution de l'environnement, ce qui importe le plus c'est la mise en œuvre des actions requises qui constituent la concrétisation des réponses trouvées.

La tendance à garder les mêmes orientations du passé, à ne pas opérer les actions requises a été présentée par Chen et Miller<sup>47</sup> comme étant l'inertie de l'entreprise. Celle-ci pourrait être soit concurrentielle soit organisationnelle. A ces deux formes, Ghemawat (1991)<sup>48</sup> a ajouté la notion d'inertie technologique. Dans tous les cas, cette inertie constitue une entrave à l'évolution de l'entreprise.

Chen et Miller (1994), Nystrom et Starbuck (1984) affirment que « l'inertie conduit les entreprises au déclin et ce, même si elles ont connu un niveau élevé de performance ». En effet, un niveau de performance élevé semble, d'après ces auteurs, développer un certain laisser aller et une certaine myopie dans l'entreprise, induits par les erreurs d'attribution des dirigeants au succès passé, à la stabilité de leadership ou encore à l'existence de réserves accumulées grâce à un succès continu.

- La satisfaction client :

Les travaux traitant de la défaillance et de la pérennité des entreprises ont insisté sur le fait que la satisfaction client serait un générateur de pérennité de l'entreprise (Mignon, 2001 ; De Geus, 1997). En effet, la source de revenus principale de l'entreprise est sans doute ses ventes, les clients constituent, en conséquence, sa sève nourricière. Acquérir des clients et les fidéliser seraient, entre autres, tributaires du degré de leur satisfaction. S'ils ne sont pas satisfaits, les clients ne renouvelleront pas leurs achats, ce qui causerait une baisse, voire

---

process : a case study of the Australian heavy engineering industry. », *Journal of Engineering Technology Management*, n°13, pp. 245-261.

<sup>47</sup> Chen, M-J., and Miller, D. (1994), « Sources and consequences of competitive inertia : a study of the U.S. Airline Industry. », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, n°1, pp. 1-23.

<sup>48</sup> Ghemawat, P. (1991), « Market incumbency and technological inertia. », *Harvard Business School*, Vol.10, n°2, pp. 161-171.

même annulation du chiffre d'affaires et générerait une incapacité à financer les activités de l'entreprise, d'où sa défaillance et éventuellement sa disparition.

La satisfaction client a été définie par Kotler et Dubois (2001)<sup>49</sup> comme étant « le sentiment d'avoir été correctement ou non récompensé par les concessions faites lors de l'achat » (prix payé, temps passé pour faire son choix, renonciation à la marque habituellement achetée...). On retrouve, à ce niveau, l'importance de l'offre d'un produit qui correspond réellement aux besoins du client, correspondance fortement tributaire du suivi de l'évolution de ses besoins et attentes du dit client.

La satisfaction client présente trois caractéristiques à savoir celles de subjectivité (elle dépend de la perception qu'a le client des produits et services et non de la réalité), de relativité (l'évaluation d'un produit ou service dépend des attentes initiales du client vis-vis de ce produit ou service) et d'évolutivité (la satisfaction évolue avec le temps, en fonction à la fois des attentes et des standards dans le sens de l'état actuel des offres et du cycle d'utilisation des produits).

- L'existence d'une vision :

Le concept de vision a connu une évolution assez remarquable. En effet, les premières approches qui y font référence, à savoir l'école entrepreneuriale et l'approche par le leadership, l'appréhendent comme étant une représentation mentale de la stratégie développée, ou du moins formulée dans l'esprit du leader. Elle est assimilée à « la perception d'un futur attractif de l'organisation et/ou de son environnement. Elle est conçue comme une orientation délibérée, voulue par le sommet de l'organisation et imposée par le reste de l'entreprise »<sup>50</sup>.

C'est en réaction à ce dernier point (la vision est la prérogative du seul dirigeant) que le courant de la vision partagée s'est développé. Ce dernier conçoit la vision comme un mentor pour le développement et l'acquisition des compétences actuelles de l'entreprise. Cette vision se focalise sur la relation entre présent et futur où la notion d'intention stratégique prend une grande importance.

---

<sup>49</sup> Dubois, B., et Kotler, P. (2001), Marketing Management, Edition Dunod.

<sup>50</sup> Mintzberg, H., and Westley, F. (1989), « Visionary leadership and strategic Management. », Strategic Management Journal, Vol.10, pp. 17-32.

Cette deuxième approche insiste aussi bien sur « l'importance du partage de cette vision par l'ensemble des membres de l'organisation (sans préciser ce qu'est le partage) et sur l'objet de cette vision qui consiste à créer et à donner un sens cohérent aux différentes actions de l'entreprise et d'en orienter le déroulement<sup>51</sup> ».

Le concept de vision fût enrichi par les travaux de Collins et Porras. Ces derniers évoquent la nécessité d'avoir une représentation de là où on veut aller tout en sachant que ce lieu pourrait être amené à être modifié sous la pression de l'évolution de l'environnement et que les moyens mis en œuvre pour y arriver peuvent, seulement en partie, être prévus à l'avance (certains émergent en cours de route). Cette vision aurait pour finalité de guider l'entreprise sur le long terme. Ces auteurs insistent également sur l'importance des investissements dans des actions relatives au futur, tels que les investissements en équipements, technologies, connaissances...

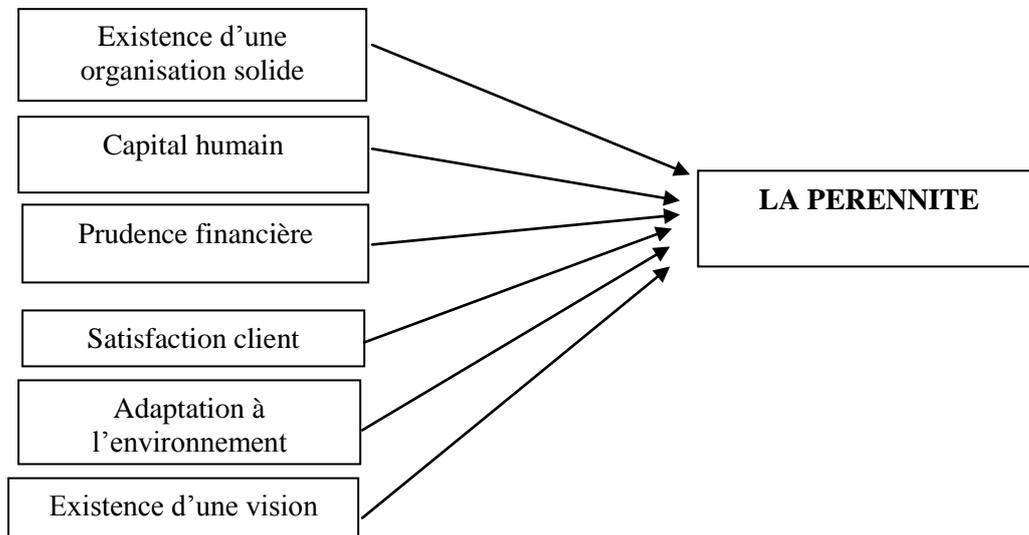
## **II. Identification des liens entre la pérennité de l'entreprise et ses variables :**

Les liens existants entre les éléments d'appréciation identifiés et la pérennité des entreprises peuvent être représentés comme suit :

---

<sup>51</sup> Graves, M., and Snyder, N-H. (1994), « Leadership and vision. », Business Horizons, Vol.37, n°1, pp. 1-7.

**Figure Ch.4-2 : Les liens entre pérennité de l'entreprise et ses différents éléments d'appréciation**



Au niveau de la partie empirique, l'existence éventuelle de ces différents liens sera testée. Les hypothèses suivantes sont émises :

H2 : La pérennité de l'entreprise est tributaire de différents éléments d'appréciation

H 2-1 : La solidité de l'organisation contribue à la pérennité de l'entreprise

H 2-2 : L'existence d'une vision contribue à la pérennité de l'entreprise

H 2-3 : La régulation à son environnement contribue à la pérennité de l'entreprise

H 2-4 : La satisfaction de ses clients contribue à la pérennité de l'entreprise

H 2-5 : Le capital humain contribue à la pérennité de l'entreprise

H 2-6 : La prudence financière contribue à la pérennité de l'entreprise

#### Section 4 : Liens entre les variables de l'innovation et celles de la performance

Différentes études ont établi un lien entre la performance et l'innovation. Parmi ces dernières, nous citons celle présentée par Filippini, R., Forza, C., Hii, J., Neely, A., and Vinelli, A. (2001)<sup>52</sup> qui ont montré que l'innovation pouvait avoir un impact sur certains critères de la performance tels le retour sur investissement, la part de marché, la position concurrentielle et la satisfaction client. En effet, l'innovation, notamment en processus de production et équipements, engendre des baisses de coûts et par conséquent un meilleur retour sur investissement. L'offre de produits améliorés et nouveaux et le recours à de nouveaux circuits de distribution augmentent la satisfaction des clients et permettent d'acquérir une plus grande part de marché. De même, l'innovation permet de disposer d'un avantage concurrentiel considérable par rapport à la concurrence. De plus, ces auteurs estiment que les innovations managériales et organisationnelles permettent une meilleure prestation de services et une baisse des coûts de fonctionnement.

D'un autre côté, l'étude réalisée par Baer et Frese (2003)<sup>53</sup> confirme l'impact de l'innovation sur le retour sur investissement considéré comme critère d'évaluation de la performance. Toutefois, ils concluent que pour assurer un niveau de performance élevé, il faut combiner l'innovation à un climat social qui favorise la prise d'initiative et la tolérance de l'échec (dans le sens où l'employé ne craint pas des répercussions sur son image ou sa carrière si son action ou initiative ne donne pas les résultats escomptés ou affichés).

Dans son étude des industries électroniques et des ordinateurs aux Etats Unis, Lau<sup>54</sup> (2002) a constaté l'importance de l'impact de l'innovation sur la compétitivité et la croissance des ventes. Cooper, R-G, and Kleinschmidt, J. (1991)<sup>55</sup> ont également établi un effet positif de

---

<sup>52</sup> Filippini, R., Forza, C., Hii, J., Neely, A., and Vinelli, A. (2001), « A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors : perceptions of managers and policy makers in two European regions. », *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.12, n°2, pp. 114-126.

<sup>53</sup> Baer, M. and Frese, M. (2003), «Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance». *Journal of organizational Behavior*, Vol.24, n°1, pp. 45-60.

<sup>54</sup> Lau, R-S-M. (2002), «Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.22, n°1, pp. 125-136.

<sup>55</sup> Cooper, R-G, and Kleinschmidt, J. (1991) «The impact of Product Innovativeness on Performance. », *Journal of Product Innovation Management*, n°8, pp. 240-251.

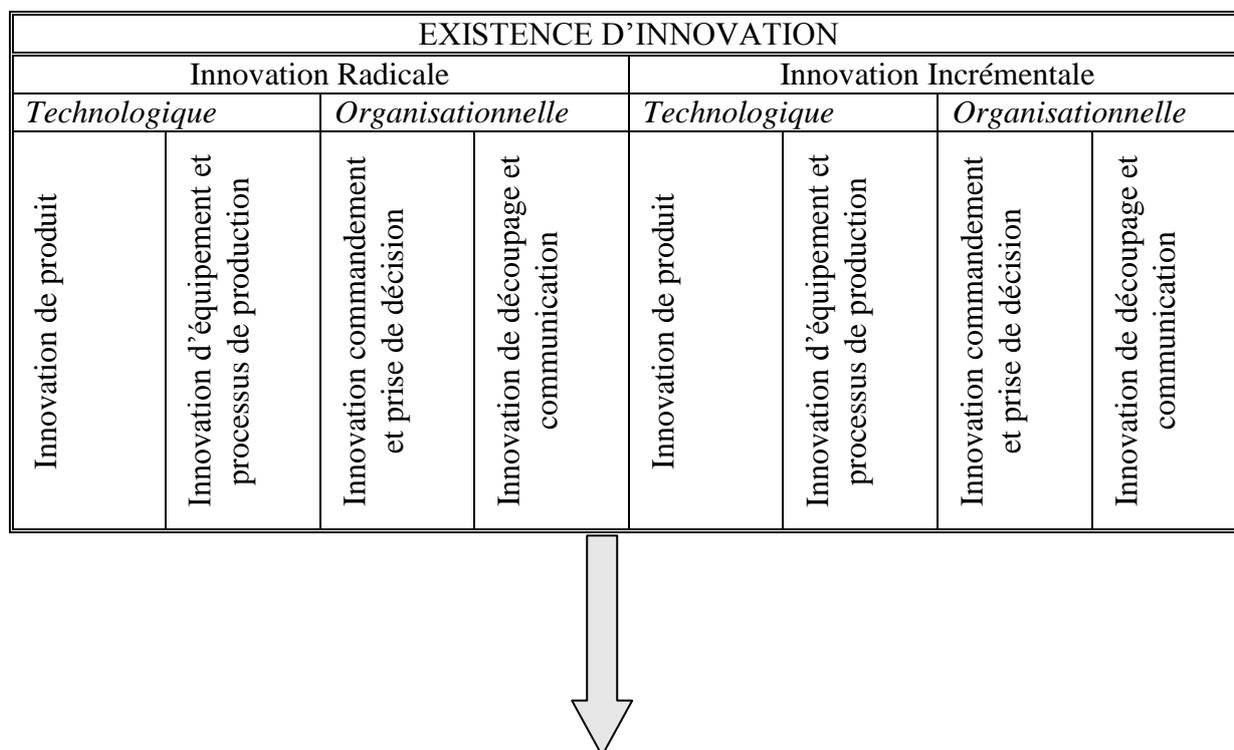
l'innovation sur la performance des entreprises et, plus précisément, sur la rentabilité des investissements (ROI) et la part des marchés.

Parmi les motivations à l'innovation, présentées dans notre revue de littérature, nous avons cité: la recherche de plus-value, la recherche d'avantages concurrentiels et de compétitivité, l'exploitation d'un potentiel de satisfaction non utilisé et la construction d'une légitimité à la fois sociale et sociétale. Les études ayant traité de ces motivations font apparaître l'innovation comme étant un moyen permettant d'assurer la satisfaction des clients, du personnel, des dirigeants, de la société... d'une manière implicite, l'innovation est associée aux différents domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise.

Ainsi, que l'association soit établie de manière directe ou indirecte, il apparaît que l'innovation présente des liens avec les différents domaines d'appréciation de la performance.

Dans ce travail, cette relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise est spécifiée comme suit

**Figure Ch4-3- : Contribution de l'innovation à la performance de l'entreprise**



**La Performance de  
l'entreprise**

- Maitrise du processus de production
- Compétences du personnel
- La qualité du management
- Culture organisationnelle et Climat social
- Orientation marché
- Agilité de l'entreprise
- Anticipation
- Citoyenneté

L'existence d'une relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise pourrait être traduite par les hypothèses suivantes :

H 3 : L'innovation contribue à la performance de l'entreprise

H 3-1 : L'existence d'innovations (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 3-2 : L'innovation par degré contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 3-3 : L'innovation par degré et catégorie contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 3-4 : L'innovation par degré et type contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

**Section 5 : Liens entre les variables de l'innovation et celles de la pérennité**

L'entreprise a été qualifiée de pérenne si elle arrive à se maintenir en vie, à éviter la défaillance lors des ruptures d'équilibres, à inverser le processus de son déclin et qui se dote de certaines qualités lui garantissant une continuité d'existence sur une longue période. La

pérennité de l'entreprise est appréhendée via deux dimensions : éviter la défaillance en inversant le processus de son déclin et assurer une longévité exceptionnelle.

La revue de la littérature traitant de manière directe ou indirecte de la relation entre innovation et pérennité de l'entreprise a mis en évidence l'existence de trois types d'associations ; la première peut être établie entre certains éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise et l'innovation. A ce titre, il a été constaté que l'entreprise qui se veut pérenne doit d'assurer d'une position au moins confortable sur son marché. Ceci serait possible grâce à un suivi permanent de l'évolution des besoins de ses clients. Satisfaire ses clients et s'adapter aux divers changements de leurs besoins exige un effort considérable en matière d'innovations<sup>56</sup>. Ces dernières concernent les produits, la distribution, les processus de fabrication, la technologie ou encore l'organisation.

Une deuxième association a été faite entre l'innovation et la défaillance et/ou déclin de l'organisation. Les conclusions quant à la nature de cette relation sont disparates. En effet, pour certains auteurs tels que Cameron, Whetten et Kim (1987)<sup>57</sup>, le déclin de l'organisation inhibe l'innovation ; la crise conduit à une baisse des efforts de recherche d'informations et de solutions, à une focalisation sur les processus déjà existants développant ainsi une certaine rigidité atténuant tout effort d'innovation.

A l'opposé, d'autres auteurs ont mis en évidence le rôle joué par l'innovation pour faire sortir l'entreprise d'une situation délicate et assurer sa pérennité. C'est le cas de Bolton (1993)<sup>58</sup>, Miller et Chen (1994)<sup>59</sup>, Hundley, Jacobson et Park (1996)<sup>60</sup> ou encore de Miles et Cameron (1998)<sup>61</sup> qui précisent que, lorsque le niveau de performance est faible, les entreprises n'ont d'autre choix que d'opérer les changements nécessaires et d'innover, pour s'adapter aux évolutions ayant conduit à la détérioration de leur situation et assurer ainsi leur survie à long terme et par conséquent leur pérennité. En effet, Hundley, Jacobson et Park ont constaté l'accroissement de l'intensité de la Recherche et Développement dans les entreprises qui ont réalisé des profits faibles. Miles et Cameron ont constaté que lorsque les ventes

---

<sup>56</sup> Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K., Op.cit

<sup>57</sup> Cité par Mone, Mc Kinley et Baker. Op.cit ; Baker, V-L., McKinley, W., Mone, M-A., and Mueller, R-K. (2001), « Organizational decline : A stimulus for Innovation ? », Business Horizon, pp. 25-34.

<sup>58</sup> Bolton. Op.cit

<sup>59</sup> Chen, M-J., and Miller, D. (1994), « Sources and consequences of competitive inertia : a study of the U.S. Airline Industry. », Administrative Science Quarterly, Vol.39, n°1, pp. 1-23.

<sup>60</sup> Hundley, Jacobson et Park. Op.cit ; Baker, V-L., McKinley, W., and Mone, M-A. (1998), « Organizational decline and innovation : A contingency framework. », The Academy of Management Review, Vol.23, n°1, pp. 115-132.

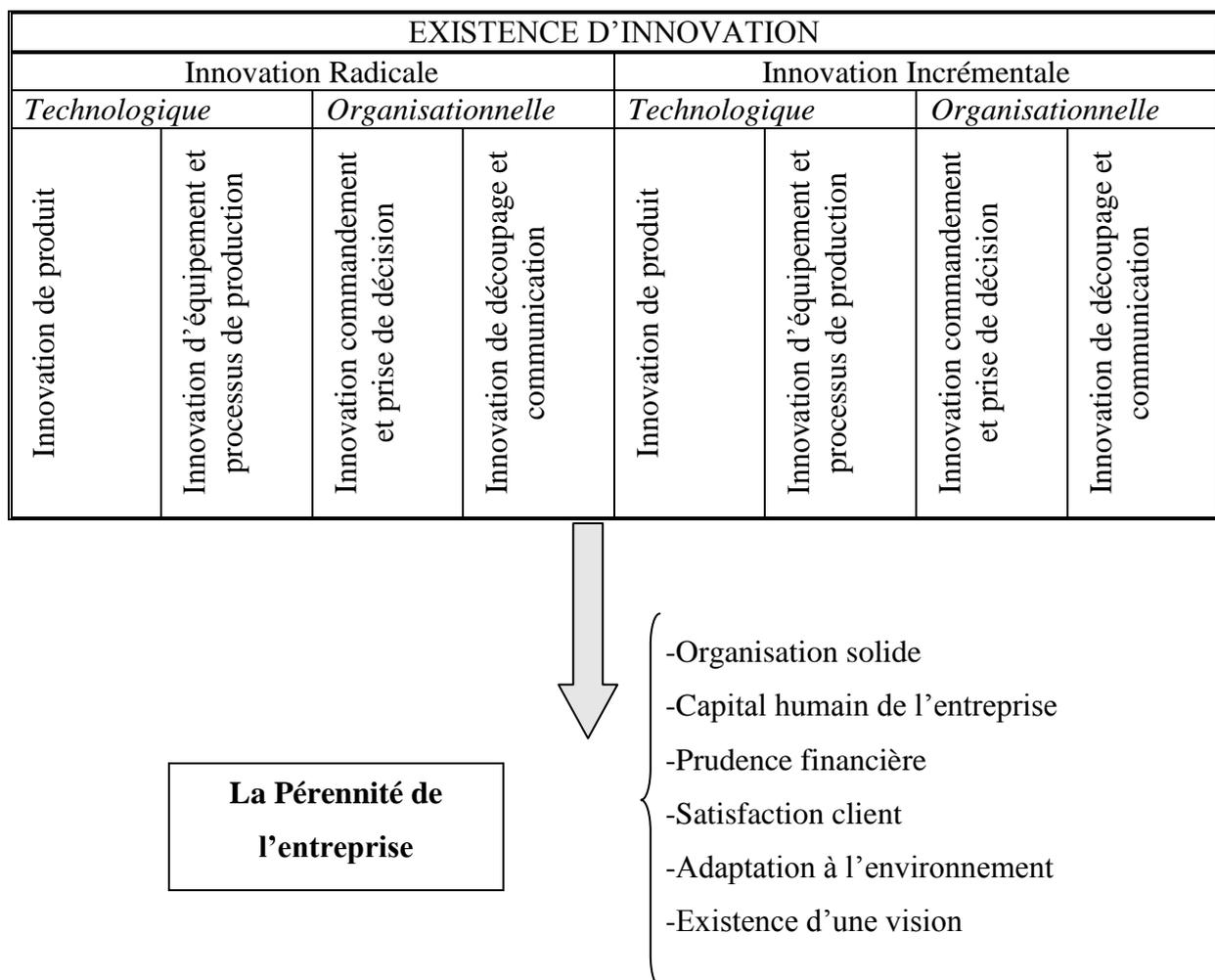
<sup>61</sup> Miles et Cameron. Op.cit

baissent, les entreprises entreprennent des modifications et améliorations des produits se matérialisant par des innovations incrémentales. Ils estiment qu'un niveau faible de performance stimule les ajustements tactiques et stratégiques dans les entreprises aériennes.

Dans le même sens, Mc Kinley (1984) a mis en évidence le fait que face à des difficultés et à des mauvaises performances, les entreprises ont tendance à recourir à l'innovation pour redresser la situation. Ainsi, que l'association soit établie de manière directe ou indirecte, il apparaît que l'innovation présente des liens avec la pérennité de l'entreprise.

Dans ce travail, cette relation est spécifiée de la manière suivante :

**Figure Ch4-4- : Contribution de l'innovation à la pérennité de l'entreprise**



L'existence d'une relation entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise pourrait être traduite par les hypothèses suivantes :

H 4 : L'innovation contribue à la pérennité de l'entreprise

H 4-1 : L'existence d'innovations (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 4-2 : L'innovation par degré contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 4-3 : L'innovation par degré et catégorie contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

H 4-4 : L'innovation par degré et type contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle.

### **Conclusion du quatrième chapitre :**

Compte tenu de la finalité assignée à ce travail, à savoir étudier la contribution simultanée de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises, nous utiliserons les résultats quant à la validité des différentes hypothèses présentées précédemment pour chacune des périodes d'analyse pour juger de la validité des hypothèses suivantes :

H<sub>A</sub> : Quel que soit la période d'analyse, l'innovation dans sa forme générale a contribué tant à la performance qu'à la pérennité des entreprises.

H<sub>B</sub> : La nature de l'innovation a contribué de manière différentielle selon les périodes à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

Nous tenterons pour chaque période d'analyse de vérifier la validité des hypothèses émises à partir de notre revue de littérature, à partir des résultats de notre recherche sur le terrain.

La revue de littérature que nous avons mobilisée et toutes les théories que nous avons citées nous ont permis d'établir des hypothèses que nous avons voulu vérifier sur le terrain à travers nos entretiens et l'observation. On rappelle qu'au travers de notre recherche exploratoire, nous avons comme objectif de répondre à la question suivante : Dans le secteur des télécommunications, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ?

Dans ce chapitre, nous avons exposé nos trois variables explicatives issues de notre revue de littérature. Notre objectif étant d'établir des liens entre l'innovation et la performance et la pérennité des entreprises, nous avons voulu identifier ces variables qui vont nous servir dans l'analyse et la présentation de nos résultats. Dans un premier temps, nous avons présenté les variables à l'innovation, les variables de la performance et enfin les variables de la pérennité. Nous les avons ensuite confrontés pour établir les liens entre les variables de l'innovation et celles de la performance, d'une part ; et les liens entre les variables de l'innovation et celles de la pérennité, d'autre part. La revue de littérature a donc permis d'identifier ces variables et par conséquent de générer une liste d'hypothèses à vérifier sur le terrain. Dans les chapitres suivants, nous allons dresser les différents résultats obtenus pour enfin les commenter à partir des données obtenues dans notre recueil théorique.

## Conclusion de la partie théorique

Cette partie avait pour objectif d'aboutir à un travail de recherche reliant l'innovation à la performance et la pérennité des entreprises. Ce recueil théorique consiste en un aboutissement des recherches effectuées sur les notions de performance de l'entreprise, de pérennité des firmes et d'innovation.

La revue de la littérature effectuée dans le premier chapitre a permis de dresser une liste regroupant les domaines d'appréciation de la performance. Le second chapitre a permis de dresser une autre liste mettant en évidence les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises.

Ces listes sont :

<u>Les domaines d'appréciation de la performance</u>	<u>Les éléments d'appréciation de la pérennité</u>
-Maitrise du processus de production	-Organisation solide
-Compétences du personnel	-Capital humain de l'entreprise
-La qualité du maangement	-Prudence financière
-Culture organisationnelle et Climat social	-Satisfaction client
-Orientation marché	-Adaptation à l'environnement
-Agilité de l'entreprise	-Existence d'une vision
-Anticipation	
-Citoyenneté	

Le troisième chapitre a permis de proposer la typologie d'innovation suivante :

		<b>Degré de l'innovation :</b>	
		<b>Innovation radicale</b>	<b>Innovation incrémentale</b>
<b>Catégorie de l'innovation :</b>	<b>Innovation technologique</b>	Innovation de produit Innovation d'équipement et de processus de production	
	<b>Innovation organisationnelle</b>	Innovation de mécanismes de commandement et de prise de décision Innovation de processus de découpage et de communication	

Pour vérifier la validité de cette recherche élaborée sur le terrain, nous avons émis des hypothèses que nous mentionnons dans le quatrième et dernier chapitre de cette partie théorique. Pour ce faire, nous allons commencer par identifier les variables de la contribution à la performance et à la pérennité des entreprises étudiées, et ce pour chaque période d'analyse. Et enfin, nous allons effectuer un travail de vérification pour chaque période d'évolution du secteur des télécommunications correspondant à notre terrain de recherche.

**Partie 2:**

**TERRAIN DE LA RECHERCHE**

## **Introduction de la deuxième partie**

La deuxième partie de notre document est consacrée à l'étude du secteur des télécommunications dont l'objectif sera de déterminer l'apport de l'innovation tant à la performance qu'à la pérennité des opérateurs téléphoniques ayant plus de cinq années d'existence.

Cette partie est composée de deux chapitres. Nous consacrerons d'abord, le cinquième chapitre, aux spécificités du secteur des télécommunications qui constitue le cadre empirique de notre recherche. En effet, la particularité de ce secteur relève de l'importance des facteurs de performance dans le fonctionnement de ses organisations et dans leur développement à l'échelle aussi bien nationale qu'internationale. Manager des équipes performantes est la richesse fondamentale d'une entreprise innovante et pérenne. Cela détermine, en effet, les trajectoires des évolutions technologiques et organisationnelles de ces entreprises. Ces firmes spécialisées dans les services investissent de plus en plus dans le fonctionnement de leur système managérial pour tirer profit de leur performance croissante dans la télécommunication, et notamment, pour atteindre l'efficacité attendue. C'est ainsi que nous allons présenter les trois entreprises qui ont fait l'objet de nos études de cas. Nous allons décrire l'historique de ces entreprises, le début et le déroulement de leurs activités pour pouvoir, ensuite analyser leur processus d'évolution dans l'innovation continue.

Nous présenterons ensuite, les choix méthodologiques de notre recherche et plus précisément la posture, les méthodes de recueil et de traitement des données. Nous présenterons le détail de cette approche empirique de nature qualitative dans le sixième chapitre. Ce dernier est consacré à l'éclaircissement de nos choix épistémologiques et à leur justification. L'optique dans laquelle nous nous plaçons sera celle d'une démarche qualitative déductive : vérifier l'existence de relations causales entre les variables latentes dites aussi variables dépendantes (performance et pérennité) et les variables manifestes ou indépendantes (satisfaction client, management, prudence des investissements...).

Nous consacrerons par la suite la dernière partie de ce travail à la présentation et à la discussion des résultats de notre recherche. Nous tenterons de relever les aspects organisationnels et le système de management pratiqué dans les entreprises étudiées. Par la suite, une confrontation au terrain sera réalisée pour évaluer la pertinence de l'ensemble de nos recherches théoriques au regard de la réalité des firmes concernées dans notre étude. Et nous finaliserons cette recherche par la présentation des principaux enjeux actuels du management de la performance dans le secteur des télécommunications. D'autres conclusions, tirées de notre terrain de recherche, seront développées vers la fin.

**Chapitre 5 :**

**LE CONTEXTE D'APPLICATION :  
ANALYSE DE L'EVOLUTION DU  
SECTEUR DES  
TELECOMMUNICATIONS**

Les raisons qui ont motivé le choix du secteur des télécommunications comme terrain de recherche sont nombreuses :

Dans un premier temps, c'est un secteur de produits et services de haute technologie. Et par conséquent, un secteur concerné par l'innovation continue; à laquelle nous nous sommes intéressés dans nos recherches antérieures (une de nos trois variables principales dans notre revue de littérature). Dans la première partie de ce travail de recherche, nous avons choisi de traiter une problématique ayant pour terrain empirique le secteur des produits technologiquement avancés. Et la spécificité du secteur des télécommunications comme étant un secteur particulièrement innovant a donc poussé notre choix à creuser dans ce secteur en particulier, en termes d'innovation, de pérennité et de performance.

La deuxième motivation est la maîtrise de ce domaine au travers d'une première expérience professionnelle dans le secteur. Cette expérience fut une opportunité et l'occasion de se poser plusieurs questions liées à ce domaine de recherche, notamment au niveau de performance des entreprises spécialisées dans la haute technologie.

Une autre raison évidente qui justifie ce choix: La télécommunication mobile est un secteur à fort enjeu à l'échelle mondiale, fort développé dans les pays émergents et amené à rester pérenne dans une compétitivité aussi bien nationale qu'internationale.

Les conclusions de nos recherches antérieures dans le domaine des télécommunications avaient renforcé l'idée selon laquelle ce secteur présente quelques spécificités, entre autres en termes de compétences spécifiques pour atteindre la performance au regard de l'innovation et de la grande dépendance à la haute technologie, à la gestion en réseaux et aux technologies de l'information et de la communication. L'un des objectifs de notre recherche sera ainsi de repérer les spécificités de chaque opérateur pour conclure avec une synthèse des convergences et divergences entre eux.

Nous débuterons donc notre chapitre par une présentation du contexte général de ce secteur. Ensuite, nous présenterons les trois opérateurs qui ont fait l'objet de nos études de cas. Dans un premier temps, nous passerons en revue l'histoire de l'entreprise, le début de son activité et des spécificités managériales de chaque société. Et dans un deuxième temps, nous évoquerons les éléments d'appréciation de la performance sur l'échelle de l'évolution de leurs innovations technologiques.

## **Section 1 : L'offre des opérateurs téléphoniques**

Différents travaux dans la revue de littérature ont abordé cette notion de bien immatériel fourni par un prestataire qui consiste, au même titre qu'un bien matériel, à satisfaire un besoin ou un désir. Parmi ces chercheurs on cite Delaunay, J-C. et Gadrey, J. (1987)<sup>1</sup> et Eiglier et Langeard (1987)<sup>2</sup> qui ont mis en évidence les spécificités de la production de services telles que l'immatérialité du bien, une coproduction de services, des échanges intangibles, une symétrie et une simultanéité des phases de production et de consommation des services.

Viardot, E. (2004)<sup>3</sup> montre que l'entreprise innovante doit bien prendre en compte l'essence du produit/ service innovant, celle-ci est à la base de la phase de production et consommation du produit et à la base de la définition du marché cible. On doit ainsi appréhender les différents besoins qu'un produit/service de haute technologie puisse satisfaire pour ainsi le faire évoluer et garantir sa pérennité. Pour l'auteur, il convient de prendre en compte les spécificités du produit/service pour les faire évoluer dans le temps.

D'une façon générale, lorsque l'on parle de produit/service innovant et de haute technologie, on doit bien sûr aborder le thème de la qualité. Il s'agit aussi de la qualité attendue par l'acheteur et pas seulement celle que peuvent produire les entreprises. Les managers doivent travailler avec tous les départements pour que la qualité soit maintenue (service production, développement, la maintenance). Maintenir la qualité dans le domaine des produits de haute technologie n'est pas toujours facile car les opportunités s'ouvrent et se referment vite sur ce marché.

Le service reste souvent une notion assez mal définie dans la littérature pour différentes raisons. D'un côté, nous constatons que la plupart des travaux de recherche effectuée dans ce domaine s'adressent surtout aux produits dans le domaine industriel. Et d'un autre côté, nous constatons que cette notion de service est rarement définie car c'est un mot qui représente un flou du fait son intangibilité et aussi parce que le service peut remplir à la fois diverses fonctions économiques et sociales servant l'intérêt de divers acteurs.

---

<sup>1</sup>Delaunay, J-C. et Gadrey, J. (1987). Les enjeux de la société de service, Edition Presses de sciences po.

<sup>2</sup> Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), Servuction : le marketing des services, Mc Graw Hill.

<sup>3</sup> Viardot, E. (2004), Successful marketing strategy for high-tech firms, Boston : Artech house.

Dans les prochains paragraphes, nous allons présenter la notion et les spécificités des services relevées dans certains travaux de la revue de littérature.

## **I. Les télécommunications comme activité de service :**

Ce sont les « marketeurs » qui semblent être les premiers à avoir étudié la notion de service et à tenter de définir ce concept, afin d'en proposer une définition globale. Ces travaux en question ont mis en évidence certains concepts qui ont aussi été utilisés par les gestionnaires et repris aussi par les économistes. Nous proposerons quelques définitions recueillies dans la recherche en gestion et en management.

En 1980, Lubeigt propose la définition suivant : « Le service est concrétisé par le bénéfice que retire une personne physique ou morale de l'intervention d'une autre personne physique ou morale, dans le but de lui faire obtenir ou de lui faciliter l'obtention d'un bien, d'une garantie, d'une prestation ou d'un statut grâce à la mise en œuvre de son savoir-faire et des moyens dont elle dispose. » Selon le même auteur et d'un point de vue technique, le service peut être considéré comme « une activité ou un bénéfice qu'une partie peut offrir à une autre ; un service est intangible par essence et ne se traduit pas par une possession de quelque ordre que ce soit ».

D'un point de vue marketing, Joffre, P. et Simon, Y. (1997)<sup>4</sup>, ont alors défini le service dans l'encyclopédie de gestion comme « une somme de prestations ayant chacune, isolément ou en relation avec d'autres, la faculté de satisfaire des besoins ».

En 2008, Martinet, A-C.<sup>5</sup> définit le service comme « un bien économique immatériel dont la production (prestation) et la consommation sont simultanées ». Dans la nomenclature d'activités et de produits, les services sont distingués de la distribution, alors que fondamentalement un distributeur en fournissant un produit matériel fait une activité de service.

---

<sup>4</sup> Joffre, P. et Simon, Y. (1997), Encyclopédie de gestion, Edition Economica.

<sup>5</sup> Martinet, A.C. (2008), « Gouvernance et management stratégique. », Revue Française de Gestion, n°183, pp. 95-110.

D'une manière générale, toutes les entreprises doivent assurer leur pérennité en vendant des services qui dégagent des profits mais aussi, en présentant sur le marché des services innovants susceptibles de répondre à des besoins ou désirs connus ou inconnus.

Les chercheurs qui ont tenté de définir la notion de service, ont toujours tenu à opérationnaliser la notion de service. Cependant, on retrouve encore des limites à ces définitions : d'un côté, ces définitions demeurent très vastes et imprécises ; et d'un autre côté, la spécificité des services par rapport aux produits est réduite du fait que les acheteurs n'acquièrent pas des biens ou des services intangibles mais plutôt un ensemble d'avantages d'où la notion de « servuction »<sup>6</sup> proposée par Eiglier et Langeard (1987), désignant le processus de création de service ou de prestations.

Le service constitue un facteur de compétitivité pour toutes les entreprises quel que soit leur domaine d'activité. L'importance du service comme facteur clé de succès est de plus en plus grandissante de par sa capacité à constituer un élément fort de différenciation par rapport à la concurrence. C'est en fait un élément d'une forte valeur ajoutée auquel le consommateur une plus grande importance, toujours à la recherche d'un système de solutions complets.

Plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la différence entre activités industrielles et activités de service. Ce sont des activités qui s'opposent en termes de spécificité des services et de caractéristiques d'une combinaison produits-service. Et à ce propos, on retrouve dans la littérature des modèles d'aide à la gestion qui vont aider les managers à bien conduire ce continuum bien-service. On cite l'exemple de Shostack (1982)<sup>7</sup> qui a effectué des recherches dans cette optique afin de combiner les éléments tangibles et les éléments intangibles d'un service. Ces éléments sont en effet complémentaires car chaque composante tangible ou intangible correspond à un rôle bien précis et influence le système dans son ensemble. Et dans cette perspective, l'auteur a essayé de mettre en évidence cette interaction par une analyse de la valeur en décomposant ce processus de création de la prestation.

Après avoir déterminé les définitions existantes dans la littérature et leurs limites, nous constatons la complexité de cette notion de service et le large contexte dans lequel elle s'introduit. C'est pourquoi, nous allons maintenant souligner les spécificités des services selon son intangibilité, le rôle du consommateur dans les prestations de service et enfin la

---

<sup>6</sup> Eiglier et Langeard, (1987). Op.cit

<sup>7</sup> Shostack, G-L. (1982), « How to Design a Service », European Journal of Marketing, Vol.1, n°1, pp. 49- 63.

simultanéité entre les phases de production et consommation lors du processus de création d'un service.

## **II. Les spécificités des services:**

Dans ce paragraphe, nous allons tenter de repérer les caractéristiques d'un service, en les classant en trois catégories mises en avant dans la littérature managériale.

### *1. Le service comme produit intangible :*

Un service est immatériel. Néanmoins, il sera essentiellement représenté par les bénéfices tirés de cette prestation pour le consommateur. Ces avantages sont les déterminants du positionnement du produit, de sa différenciation par rapport à la concurrence, et influenceront également les moyens de communication qui lui seront dédiés. Ce sont les gestionnaires et les concepteurs qui doivent définir ces avantages.

Il convient alors de s'interroger sur la mesure et l'évaluation d'un service puisqu'on ne peut ni le voir ni le tester avant de l'acquérir. Ceci étant, on ne peut mesurer ses effets qu'à posteriori et jamais d'une façon précise et objective. Ces effets sont les différentes perceptions subjectives et objectives à la fois qui seront formulées ultérieurement par le consommateur. Autrement dit, ce sont les attributs tirés des bénéfices du service rendu au consommateur. Tous ces éléments intangibles augmentent fortement le risque perçu par le client. Par conséquent, le rôle du concepteur de service sera donc d'essayer de matérialiser ce service en précisant les éléments de l'offre, notamment pour les services exclusivement immatériels ou liés à un savoir-faire particulier.

L'autre défi pour le producteur de services sera de mener une campagne de communication efficace qui éliminera tous les freins, les réserves et les risques perçus par les consommateurs telles que : la publicité sur le lieu de vente, les plaquettes, les enseignes, les réseaux sociaux etc. Pour ces entreprises de services, il faudrait aussi se surpasser en adoptant d'autres techniques de communication spécifiques telles que le personnel, le bouche à oreille, le parrainage, les relations publiques etc.

## 2. Le rôle du consommateur à la création du service :

Eiglier et Langeard (1987) ont expliqué dans leurs travaux que la qualité du service ne peut être standardisée en raison de la forte implication du client lors de la prestation. Il est donc improbable d'uniformiser cette offre de service et de la rendre homogène dans le temps et dans l'espace. La participation du client ne nous permet donc pas d'avoir une offre de services stables et identiques, et du moins, des retombées identiques. L'implication d'un client diffère de l'un et de l'autre, et même constat en ce qui concerne sa satisfaction. Un même client peut exprimer des niveaux de satisfaction différents même s'il s'agit de la même offre de service.

Il faut souligner aussi que cette participation du client à la production du service aura des répercussions sur le processus d'innovation de ce dernier. En effet, tout renouvellement ou modification du service peut être mal pris par le client, qui s'est habitué à une offre de service bien précise et qui refusera par conséquent cette nouvelle utilisation. Les choses se compliquent alors pour les entreprises innovantes d'où le besoin de personnaliser l'offre et de s'appuyer sur une relation forte et directe entre le client et le personnel.

Les tâches du personnel sont donc très lourdes et complexes dans ce processus. Son objectif sera de non seulement satisfaire les intérêts de l'entreprise pour laquelle il exerce, mais aussi de satisfaire un client pour lequel il faudra ; produire le service, le vendre, gérer le client et véhiculer une bonne image de l'entreprise. Ces fonctions nécessitent des compétences commerciales, techniques, relationnelles et institutionnelles. Ce savoir-faire et ces activités liées au mental engendrent une production de service très variable et moins standardisée qu'une production de biens tangibles.

Par exemple, dans une franchise ou centre de services d'un opérateur téléphonique, le conseiller est amené à concentrer ses efforts sur l'information, notamment lorsque la délivrance du service nécessite une participation active du client. Il est donc indispensable que le prestataire ait un contact direct avec le client en misant sur ses qualités d'écoute et d'accueil. La qualité du contact humain et le savoir-faire du personnel reflètera l'image de marque de cet opérateur téléphonique. Cela nécessite donc une adaptation de l'offre à travers des relations directes entre les deux parties impliquées à savoir, le personnel et le client

3. La synchronisation entre les phases de production et de consommation:

C'est la transformation des avantages perçus dans l'offre de service, en caractéristiques principales à intégrer dans les prestations de l'entreprise. Il s'agit ici, contrairement aux d'éléments plutôt objectifs. Ce sont les bureaux d'études et le département de production qui vont élaborer ces spécificités du service.

**Tableau Ch4-1 : Les caractéristiques d'un service**

Caractéristiques intéressant l' <i>utilisateur</i>	Caractéristiques intéressant le <i>producteur</i>	Caractéristiques intéressant le <i>concepteur</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin en interchangeabilité</li> <li>• Connaissance de l'offre</li> <li>• Facilité d'apprentissage d'utilisation</li> <li>• Importance pour la vie</li> <li>• Coût de possession</li> <li>• Durée d'exploitation du service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de performance</li> <li>• Niveau technique</li> <li>• Simplicité</li> <li>• Durée de développement</li> <li>• Diversité de l'offre</li> <li>• Importance de la sous-traitance</li> <li>• Cause habituelle des pannes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondement scientifique nécessaire pour la définition</li> <li>• Bases de travail pour la fiabilité, la pérennité etc.</li> </ul>

Source : Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Op. Cit*

La symétrie entre les phases de production et de consommation est un élément essentiel qui oppose les biens matériels issus d'une activité industrielle des biens intangibles issus des prestations de services. Selon Rathmell (1974)<sup>8</sup>, « le service est accompli et non fabriqué ». C'est pourquoi la production de l'offre de service est simultanée avec sa consommation. Et cela confirme bien l'hypothèse selon laquelle la participation du client et

<sup>8</sup> Rathmell, J-M. (1974), *Marketing in the service sector*, Edition Cambridge: Winthrop Publishers.

son interaction avec le personnel en contact direct est importante. Quand les activités de service sont soumises à une surcharge de demande, la qualité de la prestation sera dans la plupart du temps remise en cause.

Des solutions à ce problème apparaissent à travers par exemple le « Yield Management », appelé aussi le « Revenue Management » ou encore de « Tarification en temps réel ». Ce concept a été défini par Dubois, P-L. et Al (1995), comme étant « La possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement acceptées afin d'optimiser le revenu global du site ». Cette technique est appliquée dans le domaine de l'hôtellerie et du transport aérien, mais elle l'est également dans le domaine des télécommunications quand il s'agit d'une tarification particulière sur un service donné. Son utilisation est prouvée non seulement pour résoudre le problème de déséquilibre entre l'offre et la demande mais aussi, pour renforcer la concurrence, diversifier et personnaliser le choix du service pour le client. Cela favorise donc la simultanéité de la production et de la consommation. Le service et la fixation de son prix se produit en temps réel au moment de la demande et/ ou consommation. En effet, le tarif d'une communication vocale par exemple peut varier tout au long de la durée de l'abonnement du client et ce, en fonction de plusieurs paramètres tels que la durée, l'horaire. Ceci permet d'optimiser la rentabilité du réseau utilisé, répondre aux préférences du client avec le rapport qualité/prix le plus avantageux, identifier le profil des clients en fonction de la nature de leurs consommations afin d'en tirer des modèles et enfin rehausser les prestations de l'opérateur en terme de satisfaction du client.

Néanmoins, il existe quelques situations où la spécificité de simultanéité entre la production et la consommation disparaît. Dans le cas où la phase de production de services est de longue durée, sa synchronisation avec la phase de consommation n'existera plus. Un décalage dans le temps peut exister entre ces deux phases. Ainsi, dans le domaine de l'enseignement par exemple, ce décalage peut durer dans le temps.

### **III. Les implications managériales des entreprises de services :**

La plupart des entreprises en phase de croissance est orientée vers la production donc demeure moins proches du marché. Le service est, en effet, conçu et accompli au même endroit, au même moment et peut être bien par la même personne. Néanmoins, la gestion

opérationnelle et la promotion de l'offre de service restent étroitement liées au fait que c'est l'entreprise dans son ensemble qui offrira par la suite ses prestations sur le marché.

Dès lors, l'organisme producteur se trouve dans l'obligation de considérer son offre du point de vue de ses utilisateurs et d'en tirer les conséquences. En effet, un organisme ne peut prospérer que si les produits ou services qu'il propose trouvent leurs acquéreurs sur le marché en leur donnant une satisfaction plus grande que celle qu'ils peuvent espérer de la concurrence.

Par conséquent, il en découle que parmi les objectifs d'une entreprise, on trouve la mise en place d'une démarche qualité dans le processus de management. Pour réussir cette approche qualité, ces entreprises sont confrontées à plusieurs enjeux managériaux.

### *1. Maitriser la qualité de l'offre de services :*

La démarche qualité consiste à considérer le produit ou service du point de vue de ses utilisateurs et non pas du point de vue de ses spécificités techniques. Elle vise donc la satisfaction de l'utilisateur en focalisant sur l'intérêt de tous ceux qui sont concernés dans la réalisation d'une prestation convenable. Enfin, elle amène des améliorations d'efficacité et de compétitivité. L'utilisation du terme « qualité » est interprétée de manières différentes. On parle de « maitrise des performance, maitrise des délais et maitrise des coûts qui doivent être réalisés simultanément.

Les responsables doivent donc travailler de manière continue et systématique, en veillant à la maitrise de la qualité. Cette construction de la qualité doit commencer par l'expression du besoin d'une manière ferme et claire, se poursuivre par l'emploi judicieux des paramètres de la conception de l'offre, à savoir le calendrier, la configuration, les coûts, l'efficacité, la contestation etc., et enfin se terminer par l'organisation des travaux par la mise au point d'un plan de qualité et d'efficacité. Sans oublier le recours au personnel en contact direct avec l'utilisateur pour transmettre à l'entreprise les retours et plus précisément l'information provenant du marché.

L'élaboration d'un tel plan de construction de la qualité doit fonctionner d'une façon continue et doit être supervisée par la direction dans toutes les fonctions de la chaîne de

valeur. Les télécommunications est un secteur très sensible et impliqué dans l'amélioration de la qualité. Souvent imposée par les besoins des clients, les opérateurs téléphoniques sont systématiquement amenés à revoir la qualité de leurs offres sur le marché afin d'accroître la satisfaction des consommateurs et de rester compétitifs sur le marché.

On retrouve la qualité des services au cours des échanges entre client et le personnel. Il en résulte que le critère de qualité dépend fortement de la compétence du personnel. Et c'est un élément difficilement contrôlable pour l'entreprise, contrairement aux standards techniques et aux composants d'un produit tangible.

D'autres chercheurs Normann (1994)<sup>9</sup> ont démontré qu'il était difficile de déterminer les avis et les perceptions des clients après une prestation, et encore moins de collecter ou de remonter ces informations et ces retours du marché à l'entreprise. Pour cette raison, l'entreprise est amenée à établir un processus continu de l'amélioration de la qualité qui doit circuler vers les deux sens, des clients au personnel, et du personnel aux dirigeants.

## *2. L'impact de la culture d'entreprise dans les activités de service :*

Toutes les entreprises possèdent une culture constituée de l'ensemble des croyances, normes et valeurs des dirigeants et de son personnel. La diversité culturelle de l'entreprise a un très grand impact sur les orientations managériales des entreprises. La culture des entreprises de services intègre plusieurs éléments particuliers qui diffèrent d'une entreprise à une autre et qui évoluent en fonction de l'environnement actuel.

Le concept de culture d'entreprise a été défini par plusieurs auteurs. Nous retiendrons la définition la plus explicite, celle de Martinet, A-C. (2005)<sup>10</sup>: « Ensemble des attitudes communes à la plupart des membres d'une entreprise et des principales valeurs partagées. Elle s'exprime à travers un système de valeurs, des rites, des symboles, des mythes... qui résultent de l'histoire des dirigeants et des salariés. Elle influence, le plus souvent de façon inconsciente, les pratiques des entreprises dans le domaine de la gestion. »

Cette différenciation culturaliste met l'accent sur l'importance de la culture dans les implications managériales des entreprises. Des dirigeants ayant une culture différente ne se

---

<sup>9</sup> Normann, R. (1994), *Le management des services*, Paris, Inter Editions.

<sup>10</sup> Martinet, A-C., (2005), *Lexique de gestion*, Edition Dalloz-Sirey.

comportent pas de la même façon dans des situations similaires car ils ne possèdent pas les mêmes représentations et la même compréhension des choses. C'est pourquoi, même si la culture est généralement influencée par l'histoire et l'environnement de l'entreprise, les responsables peuvent avoir une grande influence sur cette culture en fonction des compétences et du savoir-faire des managers à communiquer et à adopter leurs idées.

Hofstede, G., (2010)<sup>11</sup> a publié sur ce sujet des travaux distinguant ainsi quatre dimensions fondamentales de différenciation culturelle à savoir : « L'attitude face au pouvoir, l'attitude face à l'incertitude : les risques, le degré d'individualisme : la liberté individuelle et les valeurs possessives et dominatrices ». Ces quatre facteurs reflètent les difficultés d'ordre culturelles que peuvent rencontrer les managers pour diriger et organiser des groupes de travail pluriculturels à l'échelle internationale.

Certains secteurs spécifiques comme celui de la télécommunication mobile, qui ont des cibles très hétérogènes sur le marché et donc des offres très diversifiées, doivent faire face à une plus grande diversité des comportements, des mentalités et des besoins des clients. Pour garantir sa réussite, l'entreprise devra établir une analyse attentive des perceptions mutuelles des sociétés lors de la phase de lancement d'un nouveau service par exemple. Comprendre le contexte externe (la culture nationale économique et sociale), le contexte institutionnel (famille, éducation et valeurs) et la dimension individuelle (représentations, attentes et identité) va aider la firme à prendre en considération la diversité culturelle du marché local pour bien conduire son développement et sa croissance sur le marché. La culture est donc un facteur essentiel dont dépendra la réussite de l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité.

### *3. Le personnel en interaction continue avec le client :*

La gestion du personnel dans les entreprises de services repose sur plusieurs facteurs comme les formations, les plans de carrière, le développement de l'entreprise, les objectifs à long terme etc. Ces facteurs visent à améliorer les motivations et les compétences des membres de l'entreprise. En effet, pour rester performante à long terme, la firme sera amenée à remplir une fonction de développement individuel de son personnel.

---

<sup>11</sup> Hofstede G., (2010), Cultures and Organizations: Software of the mind, Edition Mc Graw Hill Professional.

Les dirigeants seront donc chargés de cette fonction, à savoir gérer l'aspect social de l'entreprise, avec un seul et même objectif, celui de maintenir l'efficacité du personnel et ce, à long terme. C'est en effet sur le personnel que repose le bon fonctionnement de l'organisation quelle que soit la qualité du système mis en place; il représente le maillon producteur et productif. De lui va dépendre la qualité de l'offre principale sur le marché final et qui va par conséquent, déterminer la satisfaction du client. Dans les entreprises de services, il est donc souhaitable d'évoluer vers une légitimité de la responsabilité capitale du personnel en interaction directe avec le client. Il est en effet responsable du développement serein de l'entreprise, qui constitue un axe stratégique capital des entreprises performantes et pérennes. C'est donc l'élément central et la vitrine de l'entreprise de l'entreprise aux yeux du client. Pour cette raison, les entreprises de service consacrent souvent beaucoup d'efforts et une extrême précision au recrutement.

Le service, étant un élément abstrait, c'est l'interaction et le contact avec client qui sera le plus visible. Plus précisément, cette relation dépendra des fonctions et du comportement du personnel vis-vis du client. Ces fonctions seront variables en fonction des compétences et de la personnalité du personnel. La personnalité est aussi un élément déterminant dans la gestion de la qualité. Les critères comme la sympathie, l'indifférence, la crédibilité ou le professionnalisme forgeront la personnalité de ce personnel. Et par conséquent, ces facteurs seront d'une importance majeure pour que cette relation client-entreprise soit réussie et de qualité. Dans une optique « marketing », on cautionnera que le personnel représente un axe fondamental pour les entreprises de service, notamment par la satisfaction et la fidélisation du client.

Après avoir passé en revue la notion de service, ses spécificités et les différentes implications managériales des entreprises de service, et en particulier dans le domaine de la télécommunication, nous présenterons dans la prochaine section le secteur de la télécommunication mobile.

## **Section 2 : Le secteur des télécommunications**

### **I. Présentation et organisation des opérateurs en télécommunication**

#### *1. Les caractéristiques principales d'un opérateur téléphonique :*

Les télécommunications évoluent dans un environnement en pleine mutation globale est variée. La concurrence dans ce secteur a bouleversée son évolution et a accentué le développement rapide de l'innovation des services.

Avant les années quatre-vingt, l'étude de ce secteur ne présentait aucune difficulté car d'une part les acteurs n'étaient pas nombreux; le plus souvent un seul monopole national détenu par l'Etat ; et d'autre part, les technologies étaient stables et l'innovation était lente.

Le terme « télécommunications » est apparu au début du 20ème siècle et a été inscrit dans la classification internationale des activités économique des Nations Unies à Atlantic City sous cette définition : « On désigne par télécommunications toute transmission, émission ou réception de signes, signaux, d'écrits ou images, de sons ou de renseignements de toute nature, par fil, radioélectricité, optique ou autres systèmes électromagnétiques. »<sup>12</sup> Le terme « télécommunications » a ensuite été abandonné par l'Europe qui utilise désormais le terme « communications électroniques ».

Les acteurs dans ce secteur sont nombreux: les opérateurs qui vont fournir les services, les industriels qui produisent le matériel, l'Etat qui régule les lois et enfin les utilisateurs. Dans le cadre de notre enquête, nous allons nous intéresser uniquement aux opérateurs de la téléphonie mobile, qui correspondent à notre terrain de recherche.

Les opérateurs qui fournissent des services à partir de l'exploitation des réseaux étaient dans une situation de monopoles sur leur marché national dans la phase de lancement de ce service. Par la suite, ils ont été mis en concurrence avec la dérégulation et la mondialisation de l'offre. En effet, l'organisation d'un opérateur téléphonique nécessite un

---

<sup>12</sup> Musso,P. (2008), Les télécommunications, Edition Collection repères.

investissement financier assez lourd dû à la réalisation des réseaux qui est très coûteuse en capitaux.

Une autre caractéristique importante domine ces opérateurs : L'innovation technologique quasi permanente. L'évolution des sciences en électricité, physique et informatique a engendré beaucoup de ruptures technologiques et d'obsolescence de produits dans ce secteur. C'est pourquoi le département de Recherche et de Développement détient une place stratégique dans la chaîne de valeur de ces firmes car la recherche joue un rôle essentiel dans la pérennité de ces opérateurs.

Et enfin, un dernier point important caractérise ce secteur; c'est l'internationalisation de l'offre. Depuis leur début, ces opérateurs se sont internationalisés car les réseaux ne s'arrêtent pas à leur territoire. Ils sont ouverts et sans frontières. Un opérateur a pour objectif de réduire les distances et doit par conséquent composer avec les fournisseurs du monde entier.

Les fournisseurs de services télécoms rivalisent en terme d'ingéniosité et d'innovation afin de progresser leurs offres et services dans deux axes importants: la qualité du service et une tarification compétitive. Chaque fournisseur a donc développé des outils de mesure harmonisés et des méthodes d'analyse de la qualité de service. Face à la multiplication des acteurs et des offres de services qui ne cessent de bouleverser le paysage des télécommunications sur le marché.

## 2. *Le téléphone mobile: l'équipement principal dans la télécommunication mobile*

Le terme « téléphonie mobile » est appliqué traditionnellement à tous les moyens de communication, où les correspondants et utilisateurs peuvent se joindre, sans fil, moyennant un appareil mobile joignable à tout moment de la journée. L'appareil est appelé en lui-même « mobile », « téléphone portable », « portable », « téléphone cellulaire » (en Amérique du Nord), « cell » (au Québec dans le langage familier), « GSM » (en Belgique et au Luxembourg) etc. Une autre expression « smartphone » est de plus en plus utilisée, quand ce dernier est doté de fonctions évoluées, celles d'un ordinateur, appareil photo, radio et plus.

Ce moyen de télécommunication est apparu dans les années 90. La technologie utilisée pour concevoir cet appareil relève de beaucoup d'amélioration en termes de composants électroniques. Ce qui nous a amené à le considérer de la famille des produits de haute technologie. Son évolution en termes de taille et de poids vers la miniaturisation a notamment permis aux téléphones d'acquérir des fonctions jusqu'alors réservées aux ordinateurs.

Martin Cooper, ingénieur chez Motorola a inventé le téléphone mobile en 1973. Une dizaine d'années plus tard, et après avoir mis au point cette invention et intégré les recherches et développements nécessaires, d'autres ingénieurs de chez Motorola ont créé le premier téléphone mobile qui avait comme appellation « le Motorola DynaTAC 8000X ». Le premier téléphone portable a donc vu le jour aux Etats-Unis pour une première commercialisation sur le marché au début des années 90.

La deuxième génération de téléphones mobiles « la 2G fait » est née en 1995 et a complètement bouleversé le secteur de la téléphonie mobile. Ils ont connu un succès mondial du fait qu'ils aient été moins encombrants, pratiques et efficaces par rapport à leurs prédécesseurs. Cette innovation a rapidement révolutionné le marché des téléphones portables.

Aujourd'hui, deux autres réseaux mobiles se sont développés : les générations 3G et 4G. Depuis l'année 2000, le téléphone portable est devenu un produit de consommation de masse. Toutes les générations confondues sont équipés de cet objet avec une utilisation quasi quotidienne. La téléphonie mobile fait donc partie d'un marché totalement porteur et participe massivement à la course de l'innovation technologique. Tous les équipementiers et fabricants de téléphones mobiles utilisent et développent les nouvelles technologies, d'une façon continue.

Le téléphone portable est donc un produit tangible distribué par de grandes multinationales. Il constitue un produit mondialisé commercialisé à l'échelle internationale. Par exemple, l'iPhone est un produit pensé aux Etats Unis, fabriqué en Chine et commercialisé dans le monde entier. Sa conception intercontinentale et sa présence sur toute la planète est un exemple réel de la suppression totale des frontières entre tous les continents du monde.

Le secteur de la téléphonie mobile est marqué par l'apparition de plusieurs fabricants, qu'on qualifie d'entreprises multinationales de télécommunications. Ces firmes englobent elles-mêmes des bureaux de liaison, des succursales, des filiales, des contrats de franchise et

des contrats de gestion implantés partout dans le monde. Il existe donc plusieurs formes d'implantation en fonction du but poursuivi par la société étrangère et du degré d'autonomie qu'elle souhaite laisser à sa nouvelle structure. On appelle cet acteur économique : les équipementiers. En effet, trois grands groupes contrôlent les deux tiers du marché : le Finlandais Nokia-Microsoft (38 %), le Coréen Samsung (15%) et l'Américain Motorola (13%).

## **II. Le secteur des télécommunications en Europe et dans le monde**

### *1. Le marché mondial des télécommunications :*

Le marché mondial des télécoms est réparti géographiquement sur les principaux territoires suivants, dans l'ordre décroissant en termes de services et d'équipements : Les Etats Unis, l'Europe, l'Asie Pacifique, l'Amérique latine et le Reste du monde. Ce marché était estimé à près de 1 400 milliards d'euros en 2010, dont 80 % pour les services et 20 % pour les équipements<sup>13</sup>. C'est aussi considéré comme un secteur industriel qui a représenté 3,3 % du PIB mondial en 2011 contre 0,5 % dans les années 80. La téléphonie mobile constitue le segment le plus important et le plus dynamique car il représente à lui seul la moitié du marché des services de télécoms, tandis que la téléphonie fixe peine encore à incarner le tiers des télécoms tout en continuant son déclin pendant qu'Internet et l'échange de données numériques augmentent rapidement. Cette diminution s'explique par le développement de l'usage des téléphones mobiles et la substitution de la voix sur IP à la voix sur RTC.

Le marché européen comprend à lui seul le tiers du marché mondial des télécoms, entre services et équipements confondus. Quant au marché français, il s'élevait à 41 milliards d'euros en 2010 pour les services et à 7 pour les équipements, soit 2,55 % du PIB national, contre 1,8 % dans les années 80<sup>14</sup>.

Durant ces dernières années, on constate que le nombre d'internautes et de téléphones mobiles a explosé. En effet, et notamment dans les pays en développement comme les pays

---

<sup>13</sup> Idate DigiWorld recherche: Observatoire numérique mondiale, [www.idate.org](http://www.idate.org)

<sup>14</sup> Idate DigiWorld recherche. Op.cit

nord-africains, les téléphones mobiles se sont rapidement et largement diffusés, jusqu'à dépasser la population d'abonnés mobiles dans les pays développés. Et on peut décrire à ce sujet que les télécommunications font partie des rares voire des seules technologies à avoir réalisé des avancées aussi conséquentes. Dans certains pays développés, l'équipement en taux en télécommunications est arrivé à saturation au point où la 3G s'est imposée.

Comme mentionné précédemment, le macro-système technique des télécoms est composé par trois grands acteurs économiques : les opérateurs, les équipementiers et les pouvoirs publics. Avant la dérégulation, le lien entre ces acteurs était très étroit à l'échelle nationale, notamment pour le cas de la France où l'Etat monopolisait et gouvernait l'ensemble du système selon un mode qui a été qualifié de « colbertisme high-tech » selon Cohen, E. (1992)<sup>15</sup>, pour des raisons connues telles que les lourds investissements de longue durée que seul l'Etat pouvait financer. Après la dérégulation, les télécoms ont été incités à s'internationaliser voire à fusionner pour partager les coûts élevés d'investissement et de RD. Par conséquent, le marché mondial des télécoms longtemps organisés en monopoles nationaux qualifiés d'«opérateurs historiques», est devenu oligopolistique. Les quinze plus grands opérateurs, qui appartiennent tous à la triade Etats Unis/ Europe de l'Ouest/Asie, représentent 80 % du marché mondial.

## 2. La concentration régionale des opérateurs<sup>16</sup> :

- **L'oligopole nord-américain :** Le plus grand opérateur de téléphonie est incontestablement l'opérateur ATT. Le marché des télécoms nord-américain est en effet organisé autour de plusieurs groupes (environ vingt deux compagnies locales) dont quatre qui dominent le marché : ATT, Sprint-Nextel, Verizon et Vodafone. Ce marché représente environ un tiers du marché mondial et se caractérise principalement par le remplacement de l'ancien monopole d'ATT par un duopole dominant ATT/ Verizon, qui fut l'une des conséquences de la dérégulation sur le marché américain.

---

<sup>15</sup> Cohen, E. (1992), Le colbertisme high-tech : économie du grand projet, Edition Paris-Hachette Pluriel.

<sup>16</sup> Musso, P. Op, cit

- **Les oligopoles asiatiques :** Le plus grand opérateur Japonais NTT a toujours été le numéro un mondial des télécoms. Mais après la dérégulation, il est passé en deuxième position après sa baisse de chiffre d'affaires et l'arrivée de la nouvelle ATT qui a pris sa place de leader. On cite d'autres conséquences de la dérégulation telles que sa privatisation et son éclatement en plusieurs groupes en 1998. Depuis, on relève sur le marché japonais cinq sociétés issues de NTT, l'opérateur KDDI qui était le deuxième grand opérateur au Japon et un autre concurrent qui est l'opérateur Softbank Télécom du groupe Vodafone. L'Etat Coréen contrôlait lui aussi l'opérateur historique Korea Telecom qui a éclaté aujourd'hui en huit sociétés, juste après la dérégulation. Et enfin, le dernier phénomène marquant en Asie a été celui de l'émergence de deux nouveaux pays dans les télécoms : La Chine et l'Inde.
  
- **Les oligopoles européens :** Le marché européen est dominé par les opérateurs nationaux et historiques suivants : Deutsche Telekom, BT, Telefonica, Telecom Italia et France Télécom. Le marché de la téléphonie mobile est quant à lui sous l'emprise d'Orange, Vodafone et T-mobile. Après la dérégulation, quelques opérateurs européens se sont imposés de par leur taille telle que le suédois Télé2 et SFR du groupe Vivendi.
  
- **L'oligopole français des opérateurs :** Les trois principaux concurrents d'Orange/France Telecom sont au nombre de trois sur le marché du mobile : SFR, Free et Bouygues ; et un peu plus nombreux sur le marché du fixe : Bouygues, Free, Numéricable et SFR. Le marché français a été longtemps dominé par un duopole avec d'un côté, le groupe France Telecom/ Orange et de l'autre, Neuf Cegetel/SFR (Vodafone et Vivendi). Ce dernier duo est devenu trio avec l'entrée de Bouygues télécom qui devient actionnaire majoritaire de SFR créée en 1988. L'opérateur national France Telecom domine donc le marché français en réalisant le plus grand chiffre d'affaires et en employant 200 000 salariés dans le monde dont près de la moitié en France. Il a une stratégie d'opérateur intégré en détenant plusieurs filiales comme Orange, Soch et Wanadoo. Le groupe s'est ensuite internationalisé en Afrique et en Europe où il est présent dans plusieurs pays, notamment la Tunisie, objet de notre terrain de recherche.

### 3. La téléphonie mobile en Europe et dans le monde :

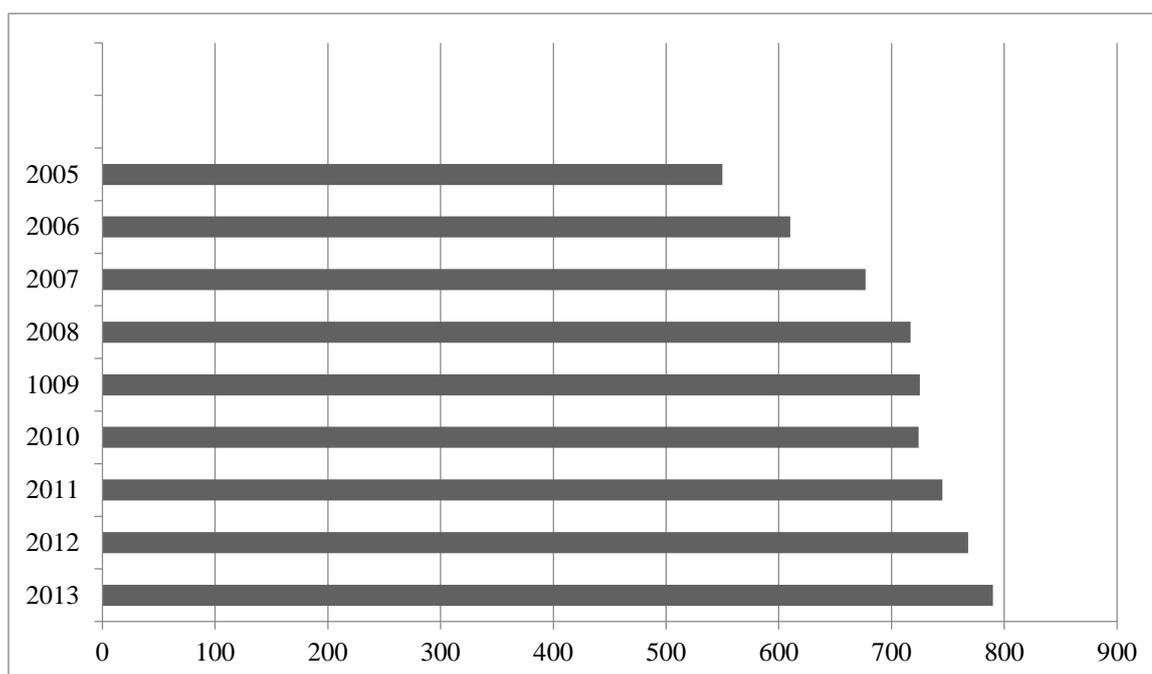
Le secteur de la téléphonie mobile varie beaucoup d'un pays à l'autre selon le progrès technologique, le niveau de développement et la culture nationale.

A partir des années 90, le téléphone mobile a pris une place importante dans le monde. Les plus grands fabricants et les leaders du marché constituent de véritables firmes internationales. Les principales sont coréennes et finlandaises, mais la domination américaine avec l'apparition des produits Apple dans les années 2000 est incontestable aujourd'hui.

L'utilité du mobile dans l'univers professionnel et son impact dans le monde entier ne sont plus à démontrer. Cette technologie nouvelle a connu une adoption des plus massives et en un laps de temps record: une décennie. En effet, en 2010, on pouvait recenser plus de 2 milliards d'utilisateurs dans le monde. A la faveur du progrès technologique, aujourd'hui, le téléphone mobile n'est plus un moyen de communication vocal mais se substitue en outil multi-usage: multimédia. Il est déjà un véritable bureau portable, un moyen d'accès à internet, un objet de divertissement, un moteur de recherche de renseignements divers, un moyen de paiement, un guide touristique etc.

On retrouvera l'évolution du nombre d'abonnés aux services mobiles en Europe depuis 2005 avec l'International Telecommunication Union, dans la figure suivante :

**Figure Ch5-1 : Nombres d'abonnés mobile en Europe (En millions)**



*Source : International Telecommunication Union (2014<sup>17</sup>)*

Le téléphone portable a révolutionné les modes de vie en enregistrant une lancée et une croissance fulgurantes depuis les années 1990. Ce moyen de communication s'est rapidement développé rapidement aux Etats Unis et en Europe et a commencé sa phase de substitution des téléphones fixes. A son lancement, il était destiné à une cible qui appartenait principalement pour à un milieu professionnel. C'est par la suite que le téléphone portable s'est démocratisé, en multipliant ses fonctions, son design et ses utilités. Il est carrément devenu un objet indispensable à la vie quotidienne, de nécessité absolue, tout en gardant sa valeur d'accomplissement et d'estime sociale.

L'innovation technologique, l'accroissement de la qualité des services de la téléphonie mobile et les multiples offres tarifaires, ont pu permettre aux utilisateurs de se laisser emporter par cette nouvelle forme de communication de "haute technologie" qui était jusqu'à présent au-dessus de leurs moyens. C'est pour ces raisons que, depuis quelques années, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile s'accroît régulièrement, à un rythme mondial annuel de 7 à 8%. Par exemple, l'Europe a enregistré environ 768 millions d'abonnés mobiles en

<sup>17</sup> International Telecommunication Union : Measuring the information society report 2014, [www.itu.com](http://www.itu.com)

2014. Selon « l'International Telecommunication Union », le taux de pénétration du mobile en Europe a par conséquent enregistré une hausse annuelle d'environ 20 à 30%.

En effet, les firmes multinationales ont développé un réseau de chercheurs et d'usines dans le monde entier : c'est le cas par exemple de Nokia qui peut posséder des usines tant en Finlande qu'en Chine ou en Inde pour produire ses téléphones.

Dans la majorité des cas, ce sont les pièces détachées d'un téléphone qui sont assemblées par une main-d'œuvre étrangère comme le confirme le cas de l'iPhone du géant Apple, produit en Chine et commercialisé par la suite dans le monde entier. Le circuit mondial d'un produit se décompose en phases successives. La recherche, la conception se font dans des pays du Nord : États-Unis et Europe du Nord. La production et le montage se font dans des pays du littoral chinois et de l'Europe Centrale. La mondialisation abolit ainsi les distances quand certains produits parcourent au minimum trois continents avant d'être vendus.

### **III. Analyse des périodes de l'évolution du secteur des télécommunications en Tunisie**

#### **1. Déréglementation des télécommunications et performance des opérateurs en Tunisie :**

Au cours de ces dernières années, plusieurs changements ont bouleversé le secteur des télécommunications en Tunisie, en engageant une restructuration dans certains cas et une privatisation dans d'autres. La Tunisie n'a donc pas échappé au mouvement imposé par la société de l'information et par les avancées technologiques : L'Etat a dû réorienter la structure et réglementer le secteur en déréglementant les structures classiques de télécommunications et en ouvrant ce marché à la concurrence pour créer des institutions autonomes à l'instar de ce qui se passe dans les pays développés. La question qui se pose est de connaître l'impact de la réforme des télécommunications sur la performance des entreprises de ce secteur. Autrement dit, est-ce que la privatisation et la concurrence se traduisent par une croissance et une amélioration de la performance ? Le gouvernement tunisien a donc décidé d'engager des

réformes institutionnelles et réglementaires dans le but de rendre les services téléphoniques accessibles à toute la population. Aujourd'hui, ce pays a introduit une concurrence contrôlée dans le marché du mobile en mettant en place des organes de régulation du marché.

La première période cruciale d'évolution de ce secteur se caractérise principalement par la privatisation de l'opérateur national historique. En effet, après la privatisation d'un grand nombre d'opérateurs historiques dans la majorité des pays développés, la Tunisie n'a pas tardé à alléger les contraintes imposées la prise de participation par des investisseurs privés locaux et étrangers. L'investisseur privé de l'opérateur privé a été sélectionné par voie d'appel d'offres basé sur un ensemble de critères prédéfinis, principalement sur la capacité financière, l'expérience du secteur et l'accès aux nouvelles technologies. Ce changement stratégique n'a pas encore touché de manière significative le monopole de la téléphonie fixe. Les nouveaux entrants n'ont pas encore su s'imposer sur ce segment en raison des retours sur investissements qui restent incertains. L'ouverture du capital de Tunisie Telecom aux investisseurs privés est donc toute récente et malgré cette ouverture partielle, l'Etat a toujours maintenu un certain pouvoir de contrôle.

Dans un second temps, toute la chaîne de valeurs a connu une déréglementation caractérisée par l'ouverture et la concurrence visant à atteindre un équilibre efficace du marché. La libéralisation des marchés s'est poursuivie de manière régulière et soutenue, dans une situation de duopole au départ pour arriver à la concurrence totale dans tous les services à partir de 2002. Les mécanismes de régulation se résument essentiellement par : l'octroi de licences aux nouveaux opérateurs dans des conditions optimales assurant la rentabilité de leur investissements; droit à l'interconnexion des réseaux pour garantir la continuité des services; garantie du service international; publication du catalogue des tarifs au grand public etc.

A l'heure actuelle, la Tunisie dispose d'un cadre juridique permettant à ses organes de régulation d'établir des règlements immédiatement applicables au secteur. La mise en place de ce régulateur a été établie en 2001. Toutefois, il existe de profondes divergences entre les lois et la situation réelle dans le secteur des télécommunications. En effet, l'ouverture du secteur a généré de nombreuses contraintes qui ont limité l'impact de ces réformes telles que l'absence d'outils efficaces pour la bonne gouvernance de la déréglementation; le poids du gouvernement dans les choix des organes de régulation qui limitent le pouvoir décisionnel de ces derniers et le manque de compétences et d'expertise dans les politiques de déréglementation des télécommunications et leurs conséquences sur le secteur.

2. Le groupe Orascom en Tunisie: Symbole de la déréglementation du secteur des télécoms en Tunisie.

Le groupe Orascom est entré sur le marché tunisien en tant que deuxième opérateur de téléphonie mobile, et bien surtout, en tant que premier opérateur privé en téléphonie mobile. C'est donc le symbole de l'ère de l'ouverture du marché des télécoms à la concurrence. Plus concrètement, il a été le symbole de la déréglementation du secteur des télécoms promulguée en 2001 dans le nouveau code des Télécommunications. A cette époque, le réseau était saturé, la demande était très forte et les capacités techniques de l'opérateur historique étaient arrivées à leur limite. En effet, on dénombrait plus de 400 000 demandeurs de lignes téléphoniques prépayées sur liste d'attente et les investissements nécessaires à l'implantation de réseaux performants de GSM avec la couverture de la totalité du territoire étaient très élevés et par conséquent, dépassaient les capacités de l'opérateur public<sup>18</sup>.

L'octroi de cette deuxième licence en télécommunications mobiles s'est fait sur plusieurs étapes : L'appel d'offres a été lancé en juillet 2001. Un cahier des charges a été établi en anglais pour une plus grande diffusion et une meilleure visibilité internationale. L'opérateur étranger devait s'engager à payer une redevance de 800 millions DT, en plus du montant du financement des équipements techniques et commerciaux évalués à 500 millions DT. Ces coûts d'entrée étaient considérés comme élevés par rapport aux concessions accordées dans les pays voisins. Parmi les concurrents ayant déposé un dossier, on retrouve les opérateurs comme Telefonica, Wataniya Telecom et bien évidemment Orascom. Après le dépouillement, Orascom a emporté cette licence avec une offre de 454 millions de dollars (soit 630 millions de dinars). Ce montant faisait de la licence tunisienne une des plus chères au monde par nombre d'habitants. Orascom disposait donc de six mois pour implanter ses centrales téléphoniques et son réseau avec un lancement fixé au départ au 1<sup>er</sup> Octobre 2002. La convention pour l'exploitation d'un réseau type de téléphone mobile type GSM a été signée en Mai 2002. Le statut juridique d'Orascom Tunisie fut donc créé comme étant une société anonyme de droit tunisien au capital de 330 millions DT.

---

<sup>18</sup> « Concession de la deuxième licence GSM : quand, qui et combien ? », Réalités Tunisie, N°837, 10 janvier 2002.

Après la création de cette société, et avant même l'inauguration du réseau téléphonique, Orascom a été contraint en Octobre 2002 de céder 50 % de Tunisiana (Appellation commerciale de l'offre du groupe Orascom Tunisie) à l'opérateur Koweïtien Wataniya. Les deux actionnaires se sont alors mis d'accord de désigner de manière alternative la direction de l'opérateur : Ce membre sera désigné pour un mandat de trois ans, à tour de rôle, par les Koweïtiens et par les Egyptiens. Ils ont par la suite établi un partenariat commercial avec le groupe Siemens pour commander les équipements, les relais, mais aussi les services de réseaux intelligents. Et enfin, la première commercialisation des lignes sous le nom commercial de Tunisiana a eu lieu le 27 Décembre 2002, en proposant des tarifs concurrentiels.

Le marché tunisien de la téléphonie mobile a atteint les 3 millions d'abonnés en 2010. Et Tunisiana en a compté 2,2 millions durant les quatre premières années de lancement, un résultat supérieur à ses attentes. En 2005, sa part de marché est passée de 35 % à 42 % en l'espace de six mois et a dépassé progressivement son principal et unique concurrent, Tunisie Telecom. Tout cela a confirmé la dynamique de croissance forte enregistré par la filiale tunisienne d'Orascom. La concurrence entre ces les deux opérateurs dans le secteur des télécoms a permis de faire face à la demande (environ 95% de ma population est desservie), d'améliorer leurs services (le taux de succès d'établissement d'appel est supérieur à 98 %) et d'instaurer des prix très compétitifs en baissant les prix de leurs offres.

Néanmoins, certaines difficultés ont accompagnés le parcours du groupe Orascom, notamment lorsqu'il s'agit de l'environnement politico-légal du secteur des télécoms dans ce pays. Le vide juridique en matière d'exploitation des services à valeur ajoutée a engendré un retard sur ce segment jusqu'au jour où une réglementation spécifique a été publiée dans le Journal Officiel de la République Tunisienne en 2004. Autre obstacle, le vide en matière d'interconnexion de certains numéros gratuits ou verts en raison de la lenteur des négociations à ce sujet. Et enfin, les opérateurs privés ont toujours été soumis à un cahier de charges régulant leurs activités, ce qui n'a pas toujours été le cas pour l'opérateur public entraînant ainsi une forme de concurrence déloyale.

La filiale de Tunisiana a toujours eu une capacité d'autofinancement confortable en distribuant des dividendes significatifs à ses actionnaires, ce qui a attiré plusieurs nouveaux investisseurs étrangers. Lorsque Wataniya a acquis les 50 % de l'opérateur, Orascom ne détenait alors que 35 % du capital, les 15 % restant partagés entre des investisseurs privés et le fonds d'investissements palestinien Carthage Consortium. Orascom a par la suite cédé des

parts pour ne garder finalement que 20 % de Tunisiana. Aussi, elle n'a pas déposé de candidatures quand l'opérateur historique tunisien a ouvert son capital à hauteur de 35 % pour sa privatisation.

### **Conclusion du cinquième chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté le secteur des télécommunications, ses caractéristiques dans le monde, en Europe et en Tunisie, ainsi que les types et les particularités des télécoms en Tunisie et enfin une brève présentation de l'entreprise qui a marqué l'ouverture du secteur à la concurrence: le premier opérateur privé créé en Tunisie et le deuxième opérateur mobile connu sous le nom d'Ooredoo Tunisie.

Tout d'abord, les principales spécificités des services retenues sont l'immatérialité, la participation du client à la production et au succès du service et enfin, la concordance entre les phases de production et de consommation des services. Ces particularités indiquent que l'innovation et la qualité dans ce secteur sont très importantes. Ces deux dimensions influencent fortement la satisfaction finale du client. C'est pourquoi, l'innovation technologique dans le domaine des télécoms, à laquelle les responsables sont très attentifs, est l'un des axes principaux dans la performance organisationnelle de l'entreprise et à la pérennité de celle-ci. Ainsi, l'innovation technologique requise reposera sur deux facteurs principaux. Le premier pourrait se traduire en termes de services innovants, de formations, de développement, de modernité etc. Ces éléments visent à promouvoir une meilleure représentation des offres innovantes de l'opérateur et de son expertise qui pourraient le distinguer de ses concurrents sur le marché. Le second facteur consiste à s'assurer dès le lancement que les offres innovantes conviennent parfaitement aux besoins et à la demande de la population ciblée.

Nous avons donc présenté le secteur des télécommunications d'une manière générale pour étudier de plus près l'organisation des opérateurs télécoms dans le monde, en Europe et pour passer par la suite à l'évolution de ce secteur en Tunisie. Nous pensons que l'étude des trajectoires des évolutions technologiques et organisationnelles dans les entreprises mondiales

en télécommunications nous permettrait de mieux appréhender l'évolution de ce secteur dans le pays dans lequel notre terrain de recherche est présent.

Et enfin, nous avons présenté la typologie des opérateurs télécoms et les caractéristiques de l'organisation de ces entreprises en termes de structure et de fonctionnement. Dans le chapitre qui suit, nous présenterons nos trois entreprises concernées par notre recherche à savoir: le groupe Tunisie Télécom qui représente, en effet, un terrain de recherche très pertinent pour notre étude. Il est tout d'abord l'opérateur historique national. Ensuite, nous allons présenter le premier opérateur privé tunisien caractérisé par la plus grande croissance connue dans ce secteur et par une forte part de marché. Et enfin, nous effectuerons un état des lieux du deuxième opérateur privé Orange Tunisie qui a marqué le secteur par ses avancées technologiques en étant souvent anticipateur en termes de nouvelles offres et services innovants sur le marché. Nous précisons que notre étude empirique a été réalisée au sein de ces trois groupes, à l'aide d'une méthode d'approche qui fera l'objet du chapitre suivant.

**Chapitre 6 :**

**DEMARCHE ET METHODOLOGIE  
DE RECHERCHE**

Dans la première partie de ce travail, nous avons développé le cadre conceptuel de notre recherche visant les entreprises de télécommunications opérant en Tunisie. A partir de des différents travaux de recherche en gestion et en management, le présent chapitre a pour objectif de présenter nos choix méthodologiques et épistémologiques. Nous allons décrire la nature de la connaissance à produire et les moyens permettant de construire ces connaissances dans le cadre de nos études de cas.

Ainsi, nous allons présenter le design de recherche en évoquant les modes d'accès au terrain et les outils de collecte de données utilisés dans le cadre de notre enquête.

## **Section 1 : Approche méthodologique**

### **I. Les choix méthodologiques :**

Notre approche méthodologique de recueil et d'analyse de données sera de nature qualitative. Cette enquête sera réalisée essentiellement par la méthode de recueil d'informations par la réalisation d'une série d'entretiens et d'une étude documentaire. Les données qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003)<sup>1</sup>.

Nous avons accordé une attention particulière à chaque entretien effectué dans sa singularité sans pour autant négliger les analyses comparatives de tous les entretiens entre eux dans le but de répondre aux objectifs de la recherche. Nous avons également eu recours à l'observation en tant que technique de collecte de données qui nous a permis de mieux appréhender le terrain et d'accéder à des situations particulières, ce qui a contribué à enrichir les données primaires collectées.

---

<sup>1</sup>Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.

Cette approche consiste à élaborer les concepts liés à la relation performance/ innovation/ pérennité à partir de notre pyramide à trois dimensions issues de nos recherches théoriques. Par la suite, nous allons essayer de vérifier ces concepts dans la dimension pratique, à partir des résultats de nos données empiriques, dans le but d'obtenir des hypothèses à l'issue de ce travail. Il s'agit donc d'établir une série de codes ou concepts, à partir du cadre conceptuel, de notre problématique initiale et de nos questions de recherche.

En méthodologie de recherche, de nombreux auteurs<sup>2</sup> jugent que « les données qualitatives se présentent sous forme de mots et fournissent des preuves de nature qualitative ». Elles sont reconnues « pertinentes dans le cadre d'une étude en profondeur de phénomènes ».

Notre choix de la démarche qualitative est principalement motivé par une logique d'exploration afin de tenter de décrire et de vérifier un phénomène ou un processus en profondeur. En effet, l'étude exploratoire est appropriée lorsqu'il s'agit de rendre accessible un phénomène. Elle se base sur « la description, la compréhension ou l'interprétation des dynamiques d'un ensemble de phénomènes à l'intérieur de leur contexte réel » Yin, R-K. (2003)<sup>3</sup> et sur « l'étude approfondie d'un processus ou phénomène propre à l'organisation ». La figure ci-dessous, reprise des travaux de Wacheux, F. (1996)<sup>4</sup>, explique les différentes étapes successives liées à tout processus de recherche entrepris.

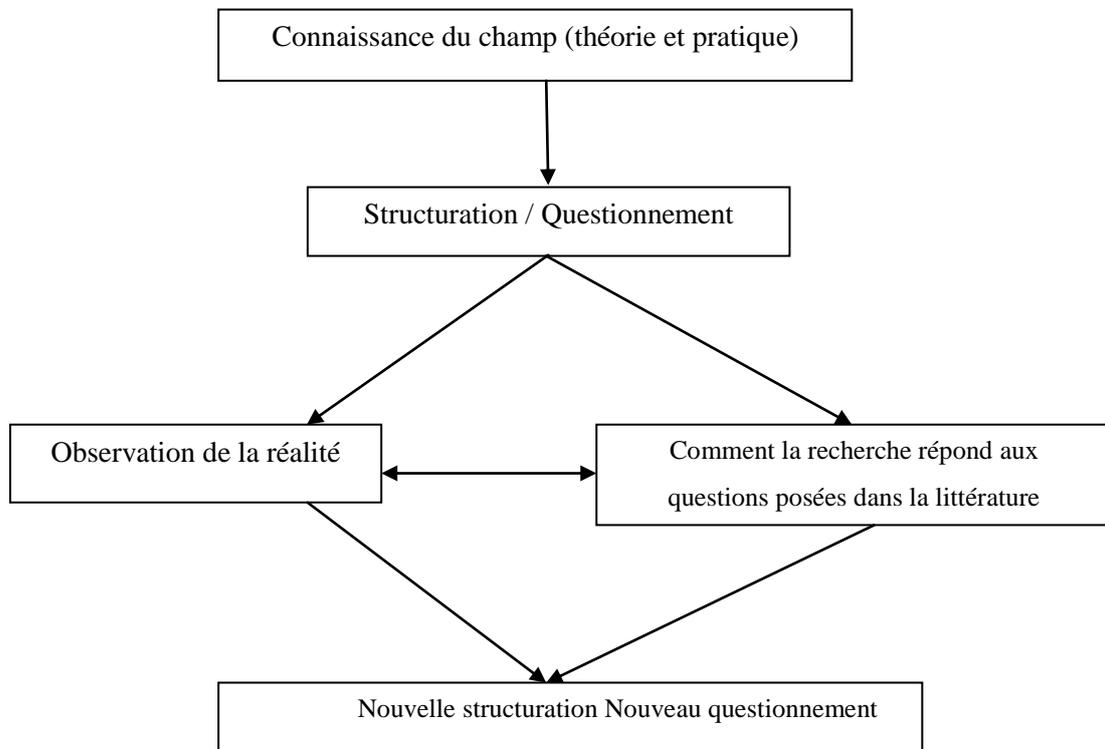
---

<sup>2</sup> Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), Op.cit.

<sup>3</sup> Yin, R-K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Edition Sage Publications.

<sup>4</sup> Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica.

**Figure Ch6-1 : Le processus de la recherche**



*Source : Wacheux, F. (1996)*

Wacheux (1996) a choisi de se focaliser sur la posture du chercheur dans le processus de recherche mentionné dans la figure ci-dessus et qui correspond bien à la méthode de recherche qualitative. Cet auteur juge que pour étudier un phénomène, il faut passer par une série d'étapes parmi lesquelles on retrouve dans un premier temps : la connaissance du sujet et de la théorie. Et dans un deuxième temps, le chercheur sera confronté à l'émergence des questions dont les réponses se trouvent dans la réalité et dans la littérature à la fois. Ce processus se répètera avec interaction et construction jusqu'à ce que l'on arrive à faire la production d'un modèle théorique.

Au regard de nos questions de recherche et de notre terrain d'investigation à savoir le secteur des télécommunications en Tunisie, la méthode qualitative demeure la plus adéquate dans notre enquête. Notre objectif étant de décrire le pilotage de la performance en adoptant une évolution dans l'innovation et la pérennité, la constatation de ce processus de pilotage dans la réalité nous paraît plus appropriée à travers une approche qualitative que quantitative.

De ce fait, la perspective quantitative a été délaissée car jugée non pertinente du fait de nos objectifs de recherche et de la petite taille de l'échantillon interviewés. Ce choix méthodologique nous a aidé à renforcer une certaine validité interne de notre démarche.

## **II. Positionnement épistémologique :**

L'épistémologie est une science qui guide et oriente le chercheur dans ses travaux de recherche et plus précisément dans sa production de connaissances. Chaque chercheur a donc une certaine subjectivité et vision de la réalité, utilise une méthodologie et propose des résultats dans le but de prédire, prescrire, comprendre ou expliquer.

En effet, selon Martinet, A-C. (1990)<sup>5</sup>, l'épistémologie est « une science ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques ». Dans le travail du chercheur, c'est tout simplement « pouvoir crédibiliser sa recherche sur le phénomène étudié ». Martinet, A-C. (1990) considère que « la réflexion épistémologique est « consubstantielle » à toute recherche qui s'opère ».

Quant au concept d'un positionnement épistémologique, il traduit « la position méthodologique du chercheur que les scientifiques ont répertorié en trois grands paradigmes possibles dans la recherche en gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme ». Thiétart, R-A. (2014)<sup>6</sup>

Pour répondre à la question des choix épistémologiques, on va s'inspirer des trois grands paradigmes épistémologiques identifiés par Thietart, R-A., et considérés comme les principaux repères épistémologiques pour le chercheur : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Le chercheur va ensuite orienter son choix épistémologique selon la production des connaissances et revendiquer un positionnement qui sera déterminant pour ses recherches.

---

<sup>5</sup> Martinet, A-C, (1990), Epistémologie en sciences de gestion, Edition Economica.

<sup>6</sup> Thiétart, R-A. (2014), Méthodes de recherche en management, Edition Dunod.

Le paradigme positiviste, au sens de Thiétart, R-A. (2014), est le paradigme le plus dominant dans les recherches scientifiques car il revendique « un positionnement réaliste tentant d'expliquer la réalité ». Cette doctrine philosophique préconise donc de renoncer à comprendre l'essence des choses (répondre à la question : pourquoi ?) et se contente de découvrir les théories qui régissent les faits par l'observation et le raisonnement. L'interprétativisme s'oppose au positivisme car ce courant tentera avant tout de comprendre la réalité, en expliquant le sens de l'activité des individus ou de la collectivité par la réalisation des intentions volontaires ou inconscientes des acteurs. Et enfin, le constructivisme partage avec le courant interprétatif un certain nombre d'hypothèses relativistes mais s'en distingue en refusant la notion de connaissance objective de la réalité. Il s'agit ici de construire la réalité en considérant que « toute connaissance scientifique est nécessairement une construction du sujet obtenue par interaction avec l'organisation ou les acteurs qu'on étudie ». Martinet A-C. (1990)

Ces différences entre ces trois paradigmes sont résumées dans le tableau ci-dessous:

**Tableau Ch.6-1 : Les différences entre les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

<i>Les paradigmes</i>  <i>Les questions épistémologiques</i>	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	*Hypothèse ontologique  *Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	-Hypothèse relativiste -Le monde est fait de possibilités -L'interprétation et la compréhension -« Pour quelles motivations ? » -Hypothèse relativiste -Le monde est fait de possibilités -La construction -« Pour quelles finalités ? »	

*Source : Thiétart, R-A. (2014)*

Dans le cadre de notre recherche, nous essayons de vérifier les éléments permettant le développement à long terme et la performance par l'innovation. Pour ce faire, on peut y parvenir de deux manières: soit en présentant les variables descriptives et explicatives de la performance des firmes que nous essayerons de généraliser par la suite; soit en expliquant et décrivant les différents schémas d'application de ces variables. La littérature ayant longuement traité les variables explicatives de la performance et de la mesure de son appréciation, notre objectif sera de vérifier la réalité du management de la performance de ces firmes et de l'impact de l'innovation sur ce dernier ainsi que ses conséquences sur la pérennité des entreprises en question.

Les recherches en management de la performance sont plus orientées dans une perspective positiviste, moyennant les méthodes statistiques, les tests d'hypothèses et autres. Les études adoptant une approche interprétativiste sont peu nombreuses dans la thématique de notre revue de littérature, car c'est d'abord un sujet vieux comme le monde, mais certainement aussi suite aux nombreuses recherches qui ont déjà étudié, expliqué et apprécié cette thématique.

Et enfin, dans le choix d'une approche méthodologique, il n'est pas toujours évident pour le chercheur d'opter pour une position épistémologique qui concorde entièrement avec l'un des différents paradigmes proposés. Il est donc fréquent de constater que certains auteurs proposent de combiner ces paradigmes dans les recherches en sciences de l'organisation. On appelle cela « une position épistémologique aménagée ». Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003)<sup>7</sup>.

Tout travail de recherche repose donc sur une posture et un positionnement en sciences qui permettra de guider la démarche de recherche suivant une position spécifique. Une réflexion épistémologique est donc « nécessaire pour justifier et valider toute recherche, en spécifiant notre conception de la connaissance sur laquelle repose notre travail ». Martinet, A-C. (1990). Cela revient à « expliquer nos préalables méthodologiques par la nature de la connaissance à produire, les origines de cette connaissance et enfin par les critères de sa légitimité » Thiétart, R-A., 2014.

Dans la présente recherche, la notion de l'innovation est appréhendée comme un concept, directement observable et un phénomène mesurable, tout comme la performance et la pérennité. La réalité correspond donc à une hypothèse ontologique (positivisme). Elle est

---

<sup>7</sup>Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), Op.cit.

connaissable et la réalité existe en soi et possède une essence propre. Cette réalité est donc déjà construite dans notre objet de recherche qui tourne autour de notre tétraèdre (performance, innovation, pérennité) et nous allons tenter de l'appréhender par l'observation directe, sans avoir recours à la construction ou à l'interprétation.

Pour un positionnement positiviste, le chercheur tend à découvrir et à étudier toutes les théories qui régissent la réalité. Et cette théorie existe même si elle n'a pas encore été découverte<sup>8</sup>. Ainsi, dans la posture positiviste, « les croyances sont à l'origine de la réalité du monde externe et donc objectives. L'observateur est indépendant de son objet de recherche et la science est indépendante des valeurs de l'observateur ».

Dans le courant positiviste, les scientifiques vont admettre les connaissances produites donc les critères de validité de la recherche reposent sur des éléments précis et universels à accepter tant que tels. Nous relevons deux critères de validité : une validité interne « qui correspond au fait de s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure retenus et de la méthode mise en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaitait mesurer » et une validité externe « qui concerne la généralisation des résultats le plus largement possible » Thiétart, R-A. (2014). L'objectif étant ici d'essayer de découvrir la réalité en considérant comme vraie toutes les propositions qui décrivent cette réalité de manière précise et effective. Dans le cadre de notre recherche, les multiples théories et sciences que nous avons mobilisé tout au long de notre revue de littérature nous ont permis d'établir des conclusions fiables et ayant une de la légitimité dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Ces évaluations de la réalité découlent des représentations émanant de la réalité. L'objectif principal étant ici d'affirmer les variables explicatives relevées dans la théorie et de les confronter aux phénomènes rencontrés.

### **III. Le terrain de la recherche:**

Nous avons élaboré notre recherche terrain par une phase de collecte d'informations, au cours de laquelle nous avons réalisé une série d'entretiens avec des directeurs, des chefs de

---

<sup>8</sup> Thiétart, R-A. (2014), Op.cit

département et des chargés de clientèle au sein des opérateurs télécoms en Tunisie. Ces entretiens que nous avons effectués nous ont permis de mettre en avant la différence évidente en termes de méthodes de management et d'utilisation de l'innovation pour chaque opérateur étudié. Les résultats de ces entretiens seront présentés au niveau de la dernière partie chapitre de ce travail, notamment dans la synthèse des résultats de la recherche empirique.

Ainsi, compte tenu de l'importance de l'innovation dans le secteur des télécommunications, nous avons jugé pertinent de cibler ce secteur en particulier. En effet, il nous a semblé intéressant d'approfondir notre recherche par une étude des trois groupes de télécoms de référence. Cette étude nous a permis d'analyser les rapports de l'innovation avec la performance et la pérennité des entreprises. Nous avons réussi à accéder aux trois groupes qui détiennent le marché des télécoms en Tunisie, ce qui représente un terrain cohérent par rapport à notre problématique de recherche.

Nos sources de données dans ces études de cas sont de différents types. Notre collecte de données, qui consiste à collecter les informations à partir de différentes sources et dans le cadre d'une même problématique de recherche, a été élaborée avec le plus grand soin. En effet, la méthode de collecte de données a été nécessaire dans notre stratégie de recherche élaborée au travers de nos trois études de cas.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes méthodes de recueil des données de notre recherche sur les entreprises de télécommunications. Nous allons focaliser dans un premier temps sur la plus essentielle d'entre elles, à savoir la collecte de données primaires par entretiens, avant de présenter la collecte des données secondaires par le biais de l'analyse documentaire.

### ***1. Le recueil des données :***

La recherche empirique par la méthode d'études de cas nécessite l'utilisation simultanée de plusieurs sources de données. Selon Yin, R-K. (2003)<sup>9</sup>, nous avons plusieurs sources de données que nous pourrions mobiliser dans le cadre de la méthode des études de cas: la documentation, les archives, la simulation, l'observation directe non participante, l'observation participante et les entretiens. La triangulation de ces types de méthodes de

---

<sup>9</sup> Yin, R-K. (2003), Op.cit

collecte de données nous permet d'avoir une plus grande diversité des informations recueillies et par conséquent, d'améliorer la validité et la pertinence de notre travail de recherche.

Dans le présent travail, nos sources de données sont de deux types : les entretiens et la documentation. Pour ce faire, nous avons effectué différentes études. D'une part, nous avons élaboré des entretiens avec les hauts responsables et les directeurs de départements. Nous avons interviewé des responsables au niveau du siège du groupe de Tunisie Télécom (6 entretiens), des directeurs de départements au sein de l'entreprise Ooredoo (5 entretiens), et enfin des responsables au sein du groupe Orange Tunisie (5 entretiens). Et d'autre part, nous avons effectué des entretiens avec des chefs de centres de services (5 entretiens) et des chargés de clientèle (5 entretiens), dans le but d'une étude approfondie de notre objet de recherche. Par la suite, nous avons effectué des journées d'observation directe au sein des centres de services et de franchisés, dont les informations collectées n'ont pas été prises en compte lors de notre étude empirique.

La figure ci-dessous synthétise les sources de données que nous avons utilisé dans cette recherche, à savoir des techniques de collecte des données primaires et secondaires à travers les entretiens et la recherche documentaire.

**Figure Ch.6-2 : Présentation des sources de recueil de données**



Nous nous sommes basés sur le recueil des données à partir de ces méthodes pour ainsi renforcer la validité de notre recherche. Plus précisément, nous nous sommes focalisés sur la plus importante de ces sources, à savoir la source des entretiens, dans notre étude de ces trois grands groupes. L'analyse documentaire a par la suite complété notre source essentielle celle des entretiens.

a. Les entretiens :

L'entretien constitue une source principale et majeure de collecte de données dans le cadre d'une recherche empirique par la méthode d'étude de cas. L'entretien, sous appellation anglaise « Interview », est une méthode souvent utilisée en sciences sociales. Il s'agit d'un « tête à tête » avec un échange oral entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre des informations.

Thiétart R-A. (2014) définit l'entretien comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Il s'agit « d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».

L'élaboration d'un entretien repose sur plusieurs éléments : un guide d'entretien, le choix des interviewés et le mode de recueil des données lors de ces entretiens. Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué une série d'entretiens semi directifs qui englobent un ensemble de thèmes sur lesquels l'interrogé sera invité à s'exprimer.

▪ **Le choix des interviewés :**

Le choix des personnes à interroger est une étape cruciale avant la réalisation des entretiens. En effet, il est nécessaire d'apporter le plus grand soin à déterminer les personnes susceptibles d'apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche.

Nous considérons donc que la détermination de la nature et de la taille de l'échantillon à interroger a été effectuée par choix raisonné. Notre travail de recherche s'intéresse aux pratiques managériales des opérateurs téléphoniques. Nous avons donc fait le choix de définir un échantillon qui garantisse au mieux l'homogénéité des différentes structures professionnelles interrogées.

Nous avons donc réalisé des entretiens semi-directifs avec des directeurs, des chefs de centres de services et des chargés de clientèle au sein des trois opérateurs étudiés. Par la suite, nous avons sélectionné, en fonction des opportunités qui se sont présentées, des personnes appartenant à ces trois grands groupes et susceptibles d'enrichir notre étude, que nous avons contactées et interviewées. Nous avons donc pu rencontrer des directeurs de centres de services, des chargés de clientèles, des directeurs de départements et des hauts responsables au niveau des sièges.

Notre échantillon a été orienté par une sélection de critères liée à notre champ d'étude. En effet, nous voulions rencontrer des personnes d'une forte ancienneté, ayant assisté à la création de l'entreprise et y ayant vécu jusqu'à aujourd'hui, afin qu'ils puissent témoigner de la pérennité de l'entreprise et qu'ils puissent aussi expliquer et décrire tous les changements organisationnels vécus depuis le début du processus de l'innovation effective de leurs services jusqu'à ce jour. Ce choix a été partiellement respecté, étant donné les différents changements sociaux et politiques vécus suite à la chute de l'ancien régime du président déchu Ben Ali.

- **Entretiens individuels semi-directifs:**

Nos entretiens ont été effectués de façon individuelle et par la méthode semi directive, en s'appuyant sur des guides d'entretiens, pour ainsi interviewer les dirigeants de ces grandes structures. Nous avons réalisé ces entretiens afin de relever les différentes mesures de la performance de l'entreprise, dans le cadre de leurs différentes opérations d'innovations technologiques.

Quant à notre guide d'entretien, il a été réalisé à partir des nombreuses données collectées à partir de notre revue de littérature ainsi que des nouveaux thèmes

émergents au fur et à mesure de la réalisation des entretiens. Nous avons donc ainsi formulé notre guide d'entretien, principalement composé par de multiples thèmes/questions, non formulés d'avance, et dont uniquement les titres ont été énoncés. Les entretiens effectués ont une durée de deux heures en moyenne et ont pour finalité de mettre en évidence les thèmes essentiels à aborder avec les personnes appartenant aux entreprises ciblées.

D'une façon générale, notre guide d'entretien contient trois thèmes principaux qui sont accompagnés de questions non précises et ajustées en fonction des personnes interrogées. On a été amenés dans certaines situations à ajouter de nouvelles questions, à en supprimer d'autres, à changer l'ordre de questionnement tout en prenant soin de collecter à chaque fois les informations requises par notre objet de recherche. Autrement dit, ce guide a été adapté à chaque entretien et en fonction de la personne qui se trouve en face.

- **Méthodes de recueil des données:**

Après avoir obtenu les coordonnées de toutes les personnes à contacter, nous avons procédé à l'élaboration d'une fiche de contact qui consiste en une liste de personnes à interroger et qui contient toutes les informations nécessaires telles que les noms, prénoms, le poste occupé, le lieu de travail, la fonction managériale occupée avec le nom de département auquel il appartient, ainsi que les détails des coordonnées de notre interlocuteur. Bine évidemment, cette liste concerne les personnes interviewées appartenant aux trois opérateurs télécoms ciblés.

Après avoir obtenu l'accord d'enregistrer et d'archiver tous les entretiens à réaliser, nous avons choisi d'enregistrer ces entrevues à l'aide d'un dictaphone numérique afin de pouvoir les utiliser pour les retranscrire et les analyser ultérieurement. L'avantage étant de nous éviter une prise de note contraignante, ce qui nous laisserait le temps nécessaire à la concentration et ainsi au bon déroulement de l'entretien. En effet, ces enregistrements nous ont permis de maîtriser l'entrevue avec des conditions idéales de concentration et un temps suffisant de réflexion aux différentes relances, afin de repérer les éléments oubliés

ou négligés. Néanmoins, l'enregistrement présente quelques inconvénients tels que l'introduction des biais dans la formulation des réponses des interviewés. Cela engendre une sorte de pression sur l'interrogé et peut ainsi fausser certaines réponses en les biaisant ou influencer la spontanéité de certaines personnes.

Ceci étant, nous avons constaté que les enregistrements n'ont jamais été refusés par nos interlocuteurs. Certainement parce que les thèmes abordés ne nécessitent pas la divulgation d'informations sensibles ou alors ne sont pas de caractère confidentiel. Tous les entretiens semi directifs se sont déroulés en face à face, sur les lieux de travail de l'interrogé et ont été intégralement retranscrits par la suite. A l'issue de chaque interview et à la fin de chaque retranscription, nous avons établi une fiche de synthèse qui résume les thèmes et les éventuels nouveaux sous thèmes à évoquer lors des prochains entretiens. Cette fiche de synthèse a ensuite servi au codage qui nous a permis d'interpréter les résultats récoltés.

Afin de réaliser tous les entretiens de notre enquête, nous nous sommes déplacés sur le lieu de travail de chaque personne interrogée et nous lui avons demandé une visite des lieux. Cela nous a permis de découvrir l'environnement et les circonstances dans lesquels travaillent ces personnes, de relever les points de similitude et les points de discordance entre les ressources matériels et humains de chaque opérateur et de chaque organisation.

Il est toutefois important de signaler que l'observation qui a eu lieu fût une source de collecte de données minime par rapport aux entretiens, notre source principale de recueil de données. C'est une observation superficielle et ponctuelle dans le temps. Elle vient juste compléter nos enquêtes par entretiens. C'est pourquoi, nous n'allons pas procéder à une analyse ni à un codage des éléments récoltés lors de ces différentes observations.

*b. La documentation :*

Notre deuxième source de données est l'analyse documentaire. En effet, les documents sont considérés comme sources de données secondaires qui existent déjà avant l'enquête et qui ont déjà été utilisés une première fois. Ces documents contiennent des informations variées sur notre étude de cas et peuvent provenir des

archives, des sites Internet, des revues, des manuels, des revues ou alors des documents qui proviennent directement des personnes interrogées. Ces sources d'informations ont déjà été produites par une organisation ou des personnes pour répondre à une autre problématique que la notre.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons utilisé quelques documents qui ont servi à approfondir notre enquête. Ces papiers nous ont été fournis par le personnel de nos entreprises étudiées et ils ont enrichi notre enquête parce qu'ils contiennent des informations qui ne pouvaient pas être évoquées lors des entretiens telles que les documents de présentation d'offres innovantes, les organigrammes, les reporting etc.

Thiétart R-A, (2014), note que l'analyse documentaire est souvent nécessaire pour avoir une variation des données et ainsi valider leur fiabilité. Il souligne toutefois que « ces données ne reflètent pas toujours la réalité de l'organisation car elles sont souvent limitées pour des raisons de confidentialité et qu'elles ne sont pas produites pour répondre à la problématique de notre recherche ».

Notre analyse documentaire a essentiellement consisté en l'exploitation de quelques organigrammes des nos groupes étudiés et de les comparer. Nous avons aussi relevé quelques documents qui nous ont permis de voir les nombreuses évolutions du groupe en matière d'innovations technologiques. Les données statistiques quant à elles nous ont permis d'avoir une idée sur la situation du groupe et sur sa santé financière en termes de chiffres (nombre d'abonnés et évolution).

## ***2. L'analyse des données :***

L'analyse des données est une étape importante de notre processus de recherche car c'est à partir de cette étape que nous obtiendrons les premiers résultats de notre recherche. Selon Wacheux, F. (1996)<sup>10</sup>, l'analyse des données consiste à « réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration ».

---

<sup>10</sup> Wacheux, F. (1996), Op.cit.

De nombreux travaux ont présenté de nombreux outils et démarches reconnus pour l'analyse des données qualitatives et qui correspondent aux différents modes de recueil de données. Dans le présent travail, nous nous référons principalement aux méthodes d'analyse présentées par Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003)<sup>11</sup> pour la réalisation de notre analyse de contenu, à savoir nos fiches de synthèse et notre codage thématique.

*a. Fiches de synthèse des entretiens :*

La série d'entretiens que nous avons réalisée nous a permis de recueillir les informations nécessaires à notre étude, dans la mesure où nous avons pu collecter des données et des opinions sur les trois entreprises étudiées. Avant d'analyser ces entretiens, nous avons élaboré des fiches de synthèse qui constituent un résumé des principales informations récoltés lors de l'entretien. Selon la méthode de Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), elles comportent « les principaux thèmes et questions, les informations importantes, les éléments révélateurs et les questions éventuelles pour les prochains entretiens ». Nous avons donc choisi de suivre cette méthode tout au long de notre processus d'analyse des résultats.

*b. Codage des données :*

Notre processus de recherche consiste en une analyse qualitative de contenu. Ce contenu traite des discours et des entretiens effectués. Nous allons donc classer des morceaux du discours et les catégoriser en thèmes et sous thèmes d'analyse. A l'issue de ces entretiens, nous allons récolter une série de mots qui sont certes riches mais qui toutefois renvoient à des interprétations multiples. Pour résoudre cette difficulté majeure de l'analyse qualitative, ces auteurs proposent d'établir « un système de codage pour surmonter l'ambiguïté et la surcharge de notes ». Ce codage est présenté comme « une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus

---

<sup>11</sup> Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), Op.cit

souvent un paragraphe ou une phrase en vue d'une classification »<sup>12</sup>. C'est une méthode pour créer des catégories dans lesquelles vont s'inscrire des données souvent utiles à nos questions de recherche. Cette catégorie de thèmes importants est le fruit d'un codage qui permettra de classer nos données récoltées.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode de création de catégories inspirées de notre cadre conceptuel et élaborées avant la réalisation des entretiens. Par la suite, nous avons commencé la démarche de codage par l'établissement de catégories issues de notre schéma de recherche initial et après avoir pris connaissance de toutes les données de notre contenu théorique. Et ces catégories ou « codes » sont des thèmes importants en fonction desquels le contenu de l'entretien sera classé.

Après avoir créé une liste de codes thématiques, nous sommes parvenus à réduire les quantités de données issues de nos synthèses d'entretien en un petit nombre d'éléments analytiques bien centrés. A l'issue de ce travail minutieux, le codage retenu nous permettra de construire un modèle ou un schéma expliquant les résultats obtenus. Pour ce faire, nous devons, bien évidemment établir un système de classement et de catégories clair et synthétique pour permettre une analyse pertinente.

#### **IV. La modélisation de la recherche:**

Plusieurs techniques ont été mobilisées pour recueillir les informations sur les différents éléments des opérateurs en téléphonie mobile tunisiens étudiées de manière à vérifier la contribution de l'innovation technologique à la performance organisationnelle et à la pérennité de ces entreprises. Ainsi, le recueil des données a pour objectif d'obtenir les éléments du terrain cohérents et pertinents avec notre question de recherche.

Les phénomènes que nous étudions sont d'une grande complexité à représenter. C'est pourquoi, il est nécessaire de représenter ces modèles sous forme d'un travail de formalisation ou plus concrètement sous forme de schémas. Selon Thiétart R-A (2014), la modélisation sert

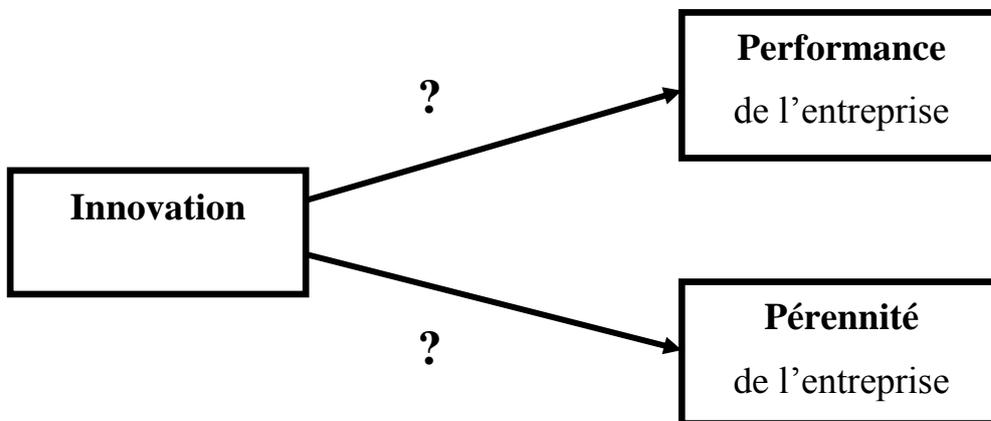
---

<sup>12</sup> Huberman A.M et Miles M.B, 1991 , Op.cit

à décrire ou comprendre qu'à expliquer ou prédire des phénomènes ou systèmes. La modélisation se définit comme l'activité de construction d'un modèle et un modèle correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène.

Tout d'abord, il faudrait commencer par déterminer les variables du modèle. Ces variables sont spécifiées à partir des différents concepts qui composent le phénomène étudié dans le cadre conceptuel d'une part, et des données du terrain enrichies et reconfigurées d'autre part. Ensuite, il faudrait établir le lien entre ces variables, et ce à partir de la littérature, et complétés par les entretiens réalisés. L'objectif étant de déterminer l'existence ou non d'une relation entre les variables du modèle (Thiétart R-A, 2014).

La figure ci-dessous constitue la représentation initiale qui évoluera et se modifiera à la suite de nos résultats de recherche. En effet, nous tentons d'étudier la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises tunisiennes spécialisées dans les télécommunications.



En effet, nous étudions l'impact de l'innovation technologique sur la performance et la pérennité de l'entreprise qui sont les principaux axes de notre travail de recherche, comme indiqué sur cette représentation. L'innovation technologique est considérée comme le moteur principal d'un opérateur de télécoms. Ainsi, elle pourrait agir ou pas sur la performance de l'entreprise et également ou exclusivement sur sa pérennité dans le temps.

## **Section 2 : Présentation de l'étude de cas « Tunisie Telecom »**

### *I. Historique et présentation de l'entreprise*

Après la promulgation de la loi du 17 avril 1995, l'O.N.T « Office National des Télécommunications » a changé de nom pour devenir « Tunisie Telecom ». En effet, ce fût le premier et l'unique opérateur en télécommunications fixes créé en Tunisie. Plus globalement et dans le secteur des télécoms, ils sont parvenus à assurer une diversification et à développer de divers services, destinés aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises. Durant les premières années de commercialisation de leurs services, Tunisie Telecom était un opérateur national totalement public. Ce statut est justifié par rapport aux investissements de départ qui sont assez conséquents et aux capitaux financiers lourds qui ont été nécessaires à la constitution de ce réseau. D'où la nécessité d'un fond public capable de couvrir cet investissement.

Tunisie Telecom a été la première entreprise à élaborer l'infrastructure d'un opérateur en télécommunication en Tunisie, autrement dit, à instaurer une couverture en réseaux fixes et mobiles. C'est en 1998 que cette entreprise a inauguré sa première ligne GSM (Global System for Mobile Communications)<sup>13</sup>. Ainsi, cet opérateur a été longtemps considéré comme « un opérateur historique », et ce, en contribuant largement à la promotion de l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications et plus globalement, au développement du secteur des télécommunications.

En 2004, cet opérateur a décidé de changer de statut juridique. L'opérateur Tunisie Télécom s'est restructuré pour devenir une société anonyme, toujours sous l'appellation commerciale de « Tunisie Telecom ». Suite à cette transformation de statut juridique, le premier conseil d'administration de cet opérateur a été créé. Et dans la même année, un autre évènement a marqué les activités du groupe. Ce fût également le symbole de l'ouverture du marché à la concurrence et de la dérégulation du secteur : une convention d'interconnexion entre Tunisie Telecom et le groupe égyptien Orascom Telecom Tunisie, fraîchement installé dans le pays, a été signée.

---

<sup>13</sup> Global System for Mobile Communications (GSM) (historiquement « Groupe spécial mobile ») est une norme numérique de seconde génération pour la téléphonie mobile. Elle a été établie en 1982 par la Conférence européenne des administrations des postes et télécommunications (CEPT).

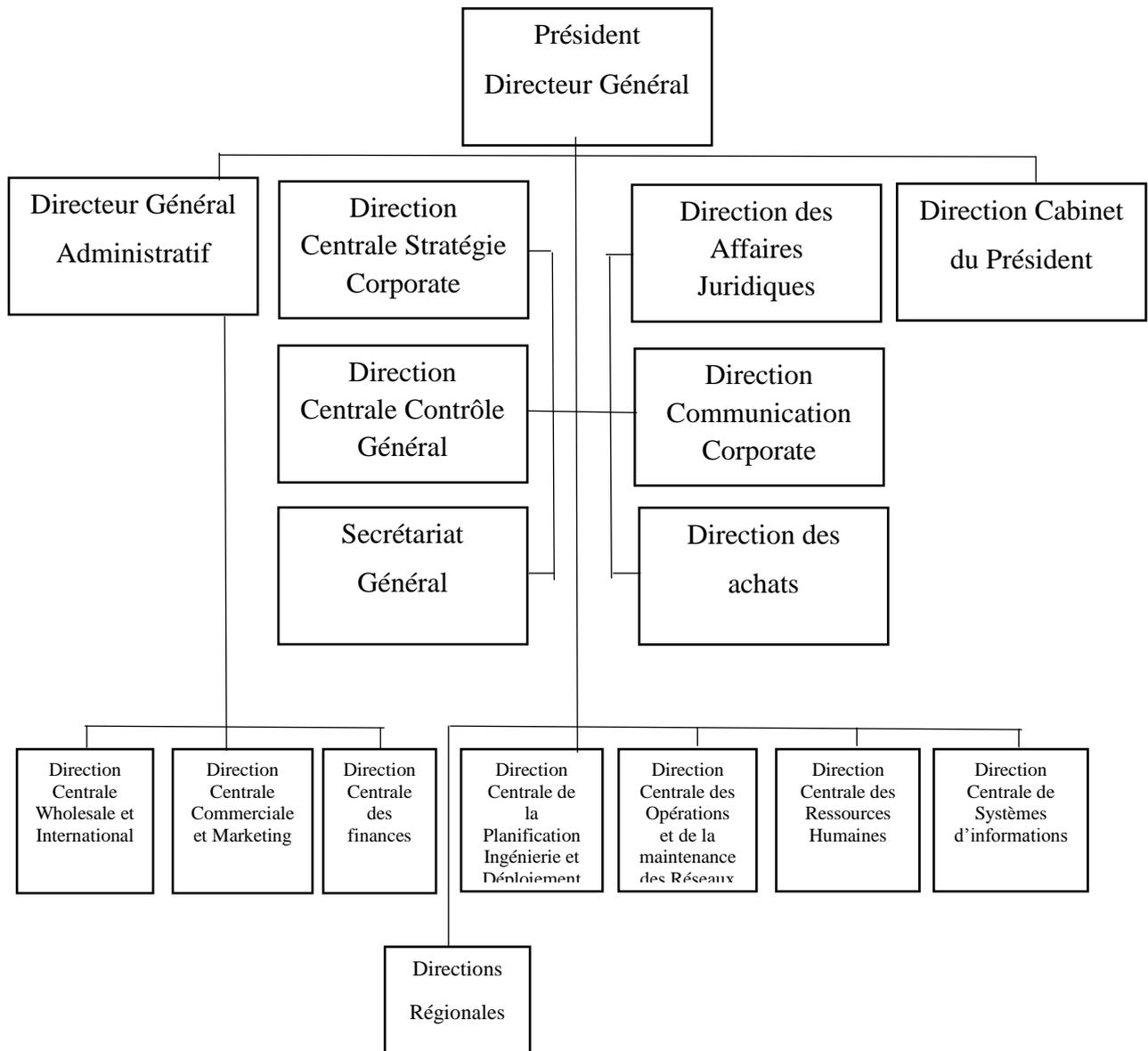
De ce fait, Tunisie Telecom a toujours été considéré, au début des années 2000, comme novatrice dans le secteur des télécommunications en Tunisie. Le groupe a continué sur cette lancée en produisant et en améliorant les standards de l'entreprise et la qualité de ses services, dans le but de renforcer sa compétitivité sur le marché face à l'arrivée des nouveaux concurrents qu'on présentera dans les prochains paragraphes.

En ce qui concerne son développement à l'échelle internationale, cet opérateur témoigne d'une internationalisation diversifiée que nous allons présenter à travers une série d'événements successifs. En 2000, ils ont tenté une première expérience de développement international en octroyant une licence de téléphonie mobile au consortium mauritanien dénommé « Mattel ». Cela a permis au groupe de détenir 51 % des parts de cet opérateur en devenant son actionnaire majoritaire.

En 2006, le capital de Tunisie Telecom a été cédé à 35 % en faveur du consortium émirati « TeCom-DIG » pour un montant total de 2,25 milliards de dollars. Une politique stratégique qui a été déployée pour les raisons suivantes: D'une part, pour améliorer la situation financière de l'opérateur et donc sa compétitivité sur le marché national ; et D'autre part, pour rayonner à l'international et figurer ainsi parmi les plus grands opérateurs internationaux. Depuis juillet 2006, « Tecom Dubai » est donc devenu un actionnaire et partenaire stratégique de Tunisie Telecom.

Actuellement, Tunisie Telecom recense près de 6 millions d'abonnés en téléphonie fixe et mobile, dans un pays qui compte environ 12 millions d'habitants. Cela témoigne de sa prospérité financière sur le marché local. Quant à sa structure organisationnelle, c'est une entreprise qui dénombre 24 directions régionales avec 8000 salariés, de 80 centres de services et points de vente en fonds propres et environ 13000 points de vente dans le privé. D'après notre observation sur le terrain, nous avons essayé de schématiser sa structure organisationnelle comme suit :

**Figure Ch. 5-2 : Structure organisationnelle de Tunisie Telecom**



## *II. Activités principales de l'entreprise*

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les différentes manifestations et activités principales de l'opérateur Tunisie Telecom, durant ces dernières années. Cette entreprise a été pionnière dans la diversification de ses services tant aux particuliers et qu'aux entreprises. Passer en revue les activités principales de cette firme est essentiel pour mieux appréhender ses phases de croissance et de développement, durant ses dernières périodes d'activité. En

effet, cet opérateur dispose d'une multitude d'offres adaptées à chaque segment de marché et témoigne aussi de différentes activités dans l'ensemble du pays ainsi que d'une présence internationale croissante.

Depuis 2011, le groupe Tunisie Telecom a sponsorisé différents évènements, en visant parfois le marché international. Parmi ces manifestations, on cite le sponsoring de l'évènement «Village du jasmin» qui a eu lieu en mai 2011 à Paris en France, et plus précisément à la place de l'hôtel de ville. L'objectif de cet outil communicationnel a été la promotion de la Tunisie comme étant une destination touristique, et ce en présentant les différents produits locaux tunisiens. Ce fût aussi l'occasion de faire des dons aux artisans du commerce équitable tunisien. Toujours dans le même thème d'activité, ils ont soutenu d'autres manifestations culturelles en étant le partenaire de plusieurs festivals, en parrainant des cinéastes, des artistes et des compétitions sportives, en finançant plusieurs projets de communications et le journalisme; en s'engageant dans la vie active et sociale des citoyens et enfin, en s'impliquant dans le développement durable.

Autre point marquant dans l'évolution de ce groupe en 2012, c'est la construction du nouveau siège social de l'entreprise qui a une capacité pour accueillir plus de 1000 salarié, sur une superficie d'environ 21000 m<sup>2</sup>. Ce projet d'agrandissement des locaux a engendré des frais allant jusqu'à 12 millions d'euros. En effet, Tunisie Telecom a décidé de mettre fin au fractionnement de ses différentes structures et sièges situé sur l'ensemble du territoire tunisien. Avant la décision d'investir dans un grand siège social, l'opérateur louait une douzaine de locaux administratifs essentiellement éparpillé sur la capitale. Cela a eu des effets négatifs sur la bonne gouvernance et sur le développement de l'entreprise, ainsi que des impacts négatifs sur sa rentabilité financière. Parallèlement à la construction d'un grand siège social, le groupe a également investi dans la création de nouvelles agences commerciales ainsi que de nombreux points de vente en fonds propres.

En Février 2014, l'entreprise Tunisie Telecom a entamé une procédure de plan social en proposant une offre de départ volontaire aux anciens salariés du groupe. Ce projet a été décidé dans un objectif de restructuration stratégique du groupe et dans une optique de renouvellement de ses entités au regard du développement rapide et féroce d'une concurrence jeune et active dans le secteur. C'est ainsi que ces licenciements économiques ont été remplacés par le recrutement de plusieurs nouveaux diplômés et dotés de formations récentes en technologies de l'information et des télécommunications. Dans la même année, des accords de partenariat technologique ont été signé avec de grands groupes privés tunisiens. On cite

comme exemple le groupe multiservice Poulina qui sera exclusivement fourni par Tunisie Telecom en termes d'offres mobiles et de services fixes et Data à très haut débit. Ainsi, ce grand groupe privé qui est introduit dans plusieurs secteurs (immobilier, industrie, commerce etc.), bénéficiera d'une variété de services opérés par Tunisie Telecom mais à des coûts préférentiels et négociés avec cet opérateur.

Ainsi après le groupe Poulina, c'est la caisse nationale d'assurance maladie qui signe un accord de partenariat avec l'opérateur national. Par la suite, Tunisie Telecom remporte l'appel d'offre lancé par Total Tunisie pour l'exploitation de leurs offres de services en télécommunications. Et depuis, l'opérateur a conclu une série de contrats de partenariat avec de nombreuses structures économique; aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public; notamment avec la société tunisienne d'assurances et de réassurances, le groupe Mhiri opérant dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'industrie; le syndicat national des journalistes tunisiens; l'union nationale des syndicats des forces de sûreté tunisiennes, la caisse nationale de la sécurité sociale, le groupe PROLOGIC Tunisie spécialisé dans les équipements et les services informatique, la société tunisienne des industries de pneumatique, le groupe ZEN de la distribution de textile, ameublement et décoration en Tunisie, la compagnie franco-tunisienne de pétrole, l'ordre national des avocats de Tunisie, la Poste Tunisienne, Tunisair etc.

Et enfin, près d'une centaine d'ingénieurs des départements de la direction centrale technique ainsi que ceux de la direction centrale des systèmes d'information a suivi une formation de certification en méthodologie de management de projet, pour l'obtention d'un diplôme américain dénommé « Ten step project manager ».

### *III. L'innovation technologique au sein de l'entreprise*

Tunisie Telecom développe ses activités en organisant fréquemment des ateliers de travail qui rassemblent ses agents commerciaux dans tous le pays, pour travailler sur les thèmes de la qualité, de la concurrence, sur les technologies et les offres actuelles de l'opérateur. A travers ce système d'amélioration de ses offres, les dirigeants de Tunisie Telecom motivent toutes ses structures commerciales à concentrer leurs efforts pour ainsi renforcer sa rentabilité sur le marché de la concurrence des télécommunications. En outre,

cela contribuera au processus de l'innovation de l'entreprise et par conséquent à l'atteinte de ses objectifs à maintenir sa position dans le secteur. Dans le processus de l'innovation, nous notons le déploiement des technologies de pointe, la multiplication d'offres et de services variés et enfin, l'amélioration continue de la qualité et de la performance.

Parmi les étapes clés du développement de cette entreprise, nous avons essentiellement l'extension de sa couverture 3G sur tout le territoire du pays suivie par le lancement de toutes les offres associés à l'internet mobile. Toujours par rapport aux nouvelles technologies, le groupe Tunisie Telecom en partenariat avec « l'Union Internationale des Télécommunications » a intégré dans ses offres de services le « Cloud computing ». C'est une véritable technologie avancée qui a révolutionné le secteur des télécommunications en entier, y compris les opérateurs, les équipementiers, les régulateurs et les utilisateurs, et qui implique directement l'avenir de l'internet 3 et 4G.

En 2014, l'opérateur historique a lancé la commercialisation d'un téléphone nommé « Startrail by TT ». C'est un nouveau smartphone importé de Chine mais qui porte le nom de marque de « Tunisie Telecom ». Ce nouveau téléphone a été lancé en partenariat avec l'opérateur français « SFR », fonctionne sous la technologie du logiciel « Android » et est compatible avec le réseau internet troisième génération.

Dans la lignée de leur développement national, l'opérateur s'est également pensé sur la numérisation du désert tunisien, le « Sahara ». En mai 2014, l'entreprise a décidé de couvrir toute la zone de l'extrême sud tunisien en réseaux mobiles 2 et 3G. Ce projet de raccordement en réseaux dans cette région s'est soldé par un succès en s'achevant à la même année.

En janvier 2015, un nouveau centre d'hébergement de données numérique a été inauguré par Tunisie Télécom. Ce « Data centre » a été créé conformément aux standards internationaux, avec une gestion des systèmes d'information hautement sécurisée, destiné à toutes les petites moyennes et grandes entreprises. Ce nouveau centre dédié à la l'hébergement et à la transformation numérique concorde avec les objectifs du plan national des technologies de l'information et des communications appelé "Tunisie digitale 2018". En effet, ce centre s'inscrit parfaitement aux offres internationales permettant des conditions de sécurité optimales et offrant des services de supports permanents de solutions d'hébergement.

Durant ces dernières années, le groupe a accompli une série d'avancées en innovations technologiques parmi lesquelles on cite :

- La connectivité de toutes les zones du pays en zones haut débit et l'accès internet sur fibre optique sécurisée.
- L'offre de solutions Cloud pour l'hébergement des données informatiques des entreprises et particulièrement pour leurs messageries électroniques.
- L'offre de solutions de téléphonie fixe via un accès par le réseau d'internet appelé « solution IP », ce qui a permis le travail en mobilité.
- L'offre de solutions appelées « Machine to Machine » pour la gestion des flottes de véhicules pour les entreprises.
- L'offre de services « Data haut débit » sécurisés pour l'interconnexion de l'ensemble de ses locaux et sites.
- La création du centre « Global network operations centre (GNOC)» certifié conforme aux standards internationaux. Ce centre s'est aligné aux normes internationales, ce qui a permis de réduire les coûts et les risques associés à l'exploitation et à la maintenance des réseaux de Tunisie Telecom.
- Le lancement de solutions « Cloud » couvrant les services associées et proposées sous forme de pack ou d'offres sur mesure. Ces options de facilité sont fournies à partir d'une plateforme hautement performante et sécurisée.
- La commercialisation de la solution appelée « VoIP centrex » qui permet de bénéficier de la téléphonie entreprise en IP avec des options évoluées et dédiées aux entreprises.
- En 2015, les deux opérateurs Tunisie Telecom et Ooredoo Tunisie ont signé une convention d'interconnexion en réseaux. Cette solution permettra l'amélioration de la couverture du territoire en réseaux avec une meilleure qualité de service. Un autre avantage signifiant : les économies de coûts qui permettront d'intégrer d'autres investissements dans les réseaux de télécoms. Cet accord de partenariat est une première dans les pays du Maghreb.

- Le lancement d'une nouvelle plateforme de streaming légal appelée « Icflix<sup>14</sup> » pour les utilisateurs de téléphonie mobile. C'est un service offrant des solutions de vidéos à la demande (VOD), tout en préservant les droits d'auteurs et les lois de propriété intellectuelle.
- Le lancement d'offres en réseaux 4<sup>ème</sup> génération chez Tunisie Telecom en mars 2016. Ce nouveau réseau permet une connexion mobile à très haut débit.

### **Section 3 : Présentation de l'étude de cas « Ooredoo »**

#### *I. Historique et présentation de l'entreprise*

Le gouvernement tunisien a lancé un appel d'offre vers le début de l'année 2002 pour une licence en téléphonie mobile. Et c'est le groupe égyptien « Orascom » qui remporte cet appel d'offre. Cette convention de licence a été officiellement conclue durant le mois de Mai de la même année : Elle stipule les droits et les conditions pour l'installation et l'exploitation d'un deuxième réseau en téléphonie mobile associé à une entreprise privée.

L'appellation commerciale de cette filiale d'Orascom sera sous le nom de « Tunisiana » qui fut le premier opérateur privé installé en Tunisie et le deuxième opérateur national après l'opérateur historique Tunisie Telecom. L'entreprise Tunisiana a donc démarré la commercialisation de ses offres en décembre de la même année. En effet, quelques mois de travaux et de préparation ont été nécessaires pour l'installation de son réseau, de ses équipements et de ses centrales. Les résultats de ses premières années d'activité étaient très positifs. Un accroissement rapide et net a été visible dès la première période d'exercice. Et cette rentabilité a été suivie par une couverture en réseau étendue sur tout le territoire du pays avec un nombre très élevé de la population (plus de six millions d'abonnés).

---

<sup>14</sup> ICFLIX media FZ LLC a été fondé à Dubaï en 2012. La société offre un guichet unique pour des contenus en ligne Hollywood, Bollywood et Jazwood (films, séries télévisées, drames, dessins animés et documentaires) ainsi que des exclusivités, tout cela sur une grande variété d'appareils mobiles et fixes (PC, MAC, smartphone, tablette, console de jeu, et Smart TV). ICFLIX possède des bureaux aux EAU, Maroc, Tunisie et Egypte.

En l'espace de quatre ans, le groupe a acquis une forte part de marché. Et les conséquences ont été très positives sur la situation financière de l'entreprise avec un chiffre d'affaires très significatif sur le marché tunisien.

Le groupe « Princesse El Materi Holding » appartenant au gendre du président déchu Ben Ali, en partenariat avec le groupe « Délice Holding » ainsi qu'une filiale de « Qatar Telecom » acquièrent, en 2010, la moitié des parts détenues par « Orascom Telecom ». Au final, le groupe « Orascom » est devenu actionnaire à seulement 10 % des parts de Tunisiana, tandis que l'opérateur koweïtien « Wataniya Telecom » a atteint une participation totale de 75% contre 25 % seulement pour les deux autres actionnaires privés tunisiens (Princesse El Materi Holding et Délice Holding). On peut ainsi constater que les résultats positifs et la croissance rapide de Tunisiana a suscité l'intérêt de plusieurs investisseurs privés étrangers.

Le 14 janvier 2011 fut une date marquante dans l'histoire du pays suite aux événements de la révolution tunisienne qui a engendré la fuite de l'ancien président Ben Ali ainsi que celle de son gendre El Materi, un des actionnaires de l'opérateur Tunisiana. L'Etat tunisien se retrouve obligé de récupérer les parts de « Princesse Holding ». En 2012, le gouvernement lance un appel d'offre pour céder les 25 % du capital de Tunisiana. Les parts ont été accordées à « Qatar Telecom » à 15 % du capital, qui depuis a créé sa filiale tunisienne sous l'appellation commerciale d'Ooredoo en mars 2013.

Tunisiana change officiellement de nom et devient alors « Ooredoo Tunisie ». Et suite à la participation des kataris au capital, les fonctions des directions générales ont été attribuées à deux kataris: Le poste de président du conseil d'administration a été pourvu par Mohammed Bin Issa Al Mohannadi et le poste de directeur général d'Ooredoo Tunisie a été attribué à Youssef Al Masri.

Malgré les différents changements tant au niveau juridique que financier du deuxième opérateur privé, le nombre d'abonnés n'a pas cessé d'augmenter durant ces dernières années. Les résultats annoncent un accroissement des nombres d'abonnés d'environ 25,5 % de 2009 à 2010 suivis d'une augmentation de plus de 18% de son chiffre d'affaires. Le nombre d'abonnés s'élèvera à 5,98 millions en 2011, ce qui représente près de 59 % des parts de marché en téléphonie mobile. Quant à la qualité des services de l'opérateur, ils ont bénéficié du label de la meilleure qualité de réseaux 2G/3G pour la région de Tunis la capitale, selon une étude de l'instance nationale des télécommunications.

## *II. Activités principales de l'entreprise*

Nous allons essayer de présenter, dans cette partie, les activités principales du premier opérateur privé tunisien et du deuxième opérateur télécom en Tunisie durant ces dernières années. Depuis sa création, Ooredoo n'a pas cessé de démontrer sa croissance fulgurante aussi bien en nombres d'abonnés atteint qu'en chiffres d'affaires enregistré. Cette ouverture du secteur des télécommunications à la privatisation a complètement bouleversé le paysage de ce secteur en Tunisie en termes d'investissements significatifs pour le pays. Les activités principales de cette entreprise, la diversification de ses offres à des prix concurrentiels et ses différentes manifestations sur tout le territoire tunisien furent sans doute l'accélérateur principal de sa croissance continue sur le marché.

Depuis son lancement, Ooredoo a toujours déployé les moyens nécessaires pour élaborer des campagnes marketing offensives par l'organisation de différents événements culturels et sportifs avec comme objectif de mettre l'accent sur son engagement sociétal. On cite comme exemples : les tournois de football réservés aux lycéens, les matchs de basket et les Beach Tennis qui se déroulent durant la saison estivale. Aussi, Ooredoo Tunisie est le sponsor officiel de quatre des plus grands clubs de football de Tunisie ainsi que le fondateur d'un centre de formation et de sport destiné aux enfants « Ooredoo Foot Academy ».

Sur le plan culturel, l'opérateur Ooredoo est le partenaire officiel de deux festivals des plus connus dans le pays : le festival de musique jazz à Carthage ainsi que du festival du rire de Tunis, organisés annuellement en été. En termes de mécénat, cette entreprise est partenaire d'une ferme thérapeutique consacrée à l'éducation des enfants handicapés.

L'activité commerciale d'Ooredoo Tunisie peut se résumer en quelques événements clés. En 2003, le groupe a procédé à l'inauguration de sa premier espace de ventes Tunisiana dans l'un des plus grands centres commerciaux de Tunis. Parmi les services qu'ils proposent, ils ont lancé, en exclusivité, des offres forfaits destinés aux particuliers ainsi que des offres forfaits entreprises destinés à leurs clients professionnels. Aussi, pour fidéliser et récompenser leurs abonnés à cartes Sim prépayés, ils ont instauré un programme de fidélité avec cumul des points. Et enfin, leur première boutique en ligne a été créée en 2008.

### *III. L'innovation technologique au sein de l'entreprise*

Ooredoo Telecom a accompli une série d'avancées en innovations technologiques. Nous allons citer les plus importantes ordonnées dans un ordre chronologique d'innovation:

- Le lancement du SMS destiné à l'international en 2004 suivi du lancement du service « roaming ».
- Le lancement d'un système de recharge de crédit pour les cartes SIM prépayées appelée « le Tunisiana light » qui a dématérialisé les cartes et les tickets de recharge de crédit de communication.
- La mise en place du réseau « EDGE » qui a permis le lancement du réseau internet mobile en 2006 suivi du lancement du service « push email » destiné aux messageries électroniques professionnelles.
- La création d'un partenariat signé avec deux grandes banques nationales en juillet 2007 pour le lancement d'un service de recharge de crédit de communication pour les lignes prépayées via les cartes bancaires nationales. Les détenteurs de cartes bancaires nationales peuvent ainsi alimenter leurs crédits de communication à partir d'un distributeur automatique de billets.
- Le lancement du service « Blackberry à la carte » destiné aux abonnés des lignes mobiles prépayées détenteurs de Smartphones de la marque précitée.
- En septembre 2011, Tunisiana a acquis 49 % des parts du fournisseur d'accès à Internet « Tunet ». Par conséquent, l'opérateur a commencé la commercialisation de formules ADSL. L'absorption totale de FAI a été faite deux ans plus tard.
- Tunisiana a signé des partenariats avec le secteur public (notamment avec la Poste Tunisienne) en 2012 pour le lancement d'un nouveau service de paiement à distance via une application mobile téléchargeable sur les tablettes et Smartphones.
- L'acquisition de la licence d'exploitation du réseau 3G en 2012.
- Tunisiana change de nom en 2014 pour devenir « Ooredoo Tunisie ». Et en 2015, l'opérateur se voit attribuer sa licence d'exploitation du réseau 4G.

- Ooredoo Tunisie a officiellement lancé la 4G sur l'ensemble du territoire du pays avec pour objectif la couverture d'environ 20% de la population, comme exigé par l'appel d'offre de cette licence établi par le ministère des technologies, de la communication et de l'économie numérique.

## **Section 4 : Présentation de l'étude de cas « Orange »**

### *I. Historique et présentation de l'entreprise*

« Orange Tunisie » est un opérateur privé de télécommunications. C'est une société anonyme au capital de 31 335 600 DT créé par une alliance entre Orange France (qui détient 49 % des parts) et de l'entreprise Investec (51 % des parts), appartenant au gendre de l'ancien président Ben Ali, Marouane Mabrouk fondateur du groupe Mabrouk.

En 2009, cette filiale d'Orange a obtenu sa licence en téléphonie mobile en Tunisie. Elle est donc considérée comme le troisième opérateur national en télécommunications et le deuxième opérateur privé installé en Tunisie. Cet opérateur a été le précurseur dans l'exploitation du réseau troisième génération. En effet, c'est le premier à avoir obtenu la licence d'un réseau 3G et aussi la licence d'un réseau en téléphonie fixe. Depuis, le monopole de l'opérateur historique Tunisie Telecom a été brisé.

Orange Tunisie a commencé la commercialisation de ses offres et services en Mai 2010. Il relève ainsi le défi d'attirer des utilisateurs dans un marché saturé avec près de 90 % d'abonnés à un forfait de téléphonie mobile. En 2014, il enregistre un total de 2,1 millions d'abonnés, ce qui représente une part de marché d'environ 13 %.

Après la révolution de janvier 2011 et à la suite du départ de l'ancien président Ben Ali, de nombreuses complications sont apparues et des litiges sont nés par rapport aux conditions d'attribution de la licence pour l'exploitation du réseau 3G de cet opérateur privé. En effet, l'Etat a confisqué les parts de l'opérateur appartenant à la société « Investec » (la propriété du gendre du président déchu) en 2011. Et un administrateur judiciaire a été nommé

par décret pour gérer la direction de l'opérateur. Mais cette décision émanant du gouvernement a été contesté par le groupe Mabrouk. Par conséquent, une commission a été constituée en octobre 2011 pour statuer sur les conditions de financement de l'entreprise Investec et pour décider des modalités de confiscation. Et la décision a été rendue et les biens acquis licitement par le groupe Mabrouk n'ont pas été concernés par ces mesures de confiscation.

Quelques mois plus tard, le gouvernement tunisien a cédé ses parts à un fonds d'investissement appelé « Al Karama Holding » qui décide quant à lui de démettre le directeur général Marouane Mabrouk de ses fonctions. Mais le gendre de Ben Ali a eu gain de cause et la justice a décidé d'annuler les décisions de cette holding. Néanmoins, la présence de Marouane Mabrouk au conseil d'administration a quand même mis en péril la demande de l'entreprise de prêts de fonds auprès de l'Etat tunisien, afin de remonter la pente durant sa période d'instabilité financière.

Aujourd'hui, le groupe « Al Karama Holding » possède 50.99% du capital de l'opérateur Orange Tunisie. Et Marouane Mabrouk, gendre du président déchu Ben Ali, est toujours le président du conseil d'administration.

## *II. Activités principales de l'entreprise*

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les principaux évènements qui ont marqué l'engagement de l'entreprise Orange Tunisie dans le pays depuis sa création. Parmi ces manifestations, on retrouve des engagements culturels, sportifs, sociétaux, politiques et technologiques. En effet, durant l'année de son lancement, Orange Tunisie décide de devenir le sponsor officiel et exclusif d'une grande équipe de football en Tunisie moyennant un montant record jamais connu auparavant dans le sport tunisien. Par la suite, l'entreprise a obtenu les droits de deux autres clubs connus.

Nous citons un autre engagement mais de type social. L'opérateur Orange Tunisie a organisé un évènement appelé « l'Orange Summer Challenge ». C'est un concours de développement qui mobilisera plus de 450 personnes afin de débattre des sujets d'actualité tels que les applications citoyennes. Dans le but de contribuer activement à l'éveil citoyen

auprès des jeunes en particulier, l'opérateur a pour cet effet organisé des stages d'été consacrés à la formation aux applications éco citoyennes tunisiennes.

En 2011, l'opérateur a signé une convention avec l'Etat tunisien qui stipule que les opérateurs doivent consacrer une partie de leurs revenus à la formation et à la recherche en télécommunications. En effet, les cadres d'Orange Tunisie et de France Télécom participeront à la formation des élèves et étudiants, et ce à titre gracieux afin que ces derniers soient informés des dernières nouveautés dans le secteur des technologies de l'information et des communications.

D'autre part, l'opérateur a lancé un nouveau programme appelé « Orange DevCenter » pour encourager la création d'applications mobiles tunisiennes. Dans le cadre de ce programme, des étudiants et des développeurs de contenus pour Smartphones participeront à des ateliers de formation. Cet engagement s'inscrit dans le processus d'aide à l'insertion sociale et à l'emploi des jeunes diplômés.

En 2012, et pour son engagement dans le développement économique et social des pays dans lesquels il est présent, Orange a lancé un programme pour l'obtention du « prix de l'entrepreneur social en Afrique » pour récompenser trois entrepreneurs qui devront proposer des solutions innovante en matière des TIC.

Orange Tunisie s'est également engagé en faveur des femmes en créant des maisons digitales dans les régions défavorisées dans le but de développer et de soutenir la place des femmes dans l'entreprise. Cette initiative a eu lieu suite à un partenariat entre « ONU Femmes » et le « Pacte mondial des nations unies ».

Quant à ses activités commerciales, l'opérateur décide en 2014 d'élaborer une stratégie tarifaire agressive qui permet aux utilisateurs de bénéficier de dix fois le montant de toute recharge de crédit de communications, et ce pour une période indéterminée. Cette stratégie commerciale a été fortement contestée par les salariés de l'entreprise car elle entraîne une baisse significative des bénéfices d'une entreprise déjà déficitaire.

### *III. L'innovation technologique au sein de l'entreprise*

Orange Tunisie a toujours été à la pointe du progrès par rapport aux innovations technologiques. D'ailleurs, l'innovation a toujours été un axe primordial dans la stratégie globale de l'entreprise et ce, depuis sa création en 2010.

- L'opérateur a lancé officiellement son réseau de télécommunications mobile 2G/3G en 2010. Orange étant une marque mondialement réputée, ils ont souhaité se lancer dans le pays avec des offres et des solutions innovantes.
- Toujours en 2010, Orange a lancé en exclusivité la télévision mobile en partenariat avec les deux chaînes TV « Aljazeera Sport » et « Orange Sport ». Cette innovation permet à tous les clients Orange, équipés d'un appareil 3G compatible, de profiter gratuitement de ses chaînes sportives.
- L'opérateur propose aussi un ensemble d'offres et de services autour d'internet mobile et de la téléphonie par internet (VoIP), accessibles à partir des équipements fournis par Orange.
- En 2014, Orange Tunisie a lancé, un service de paiement à distance appelé « le Mobimoney », en partenariat avec la poste tunisienne.
- Orange Tunisie a lancé la première application commerciale tunisienne appelée « l'AppShop ». Cette application store est une sorte de boutique virtuelle. Elle permet à chaque développeur de contenu informatique de créer et de vendre son application moyennant une marge bénéficiaire de 70 % du chiffre d'affaires obtenu.
- Récemment, cet opérateur vient de lancer, en exclusivité en Tunisie, le service de portabilité des numéros. Cette solution permet à tous les détenteurs d'un forfait mobile de basculer pour devenir client chez Orange Tunisie, tout en conservant son ancien numéro de téléphone Tunisie Télécom ou Ooredoo. L'objectif étant le renforcement de la concurrence et la fluidité du marché des télécoms.

- Orange a été le premier opérateur à équiper gratuitement ses clients en équipement 4G (clés et Flybox). Par la suite, ils ont lancé le réseau téléphonique 4G à tous leurs clients mobiles.
- Orange Tunisie a lancé en exclusivité un Smartphone 4G appelé le « Orange Dive 50 » à un tarif abordable.
- Orange Tunisie s'est engagé dans une démarche de qualité par la certification « ISO/IEC 27001 », qui est le premier standard international du management de la sécurité des systèmes d'information, afin de répondre à la demande de ses clients (particuliers et entreprises) relative à la sécurité et à la confidentialité des données échangées au sein de son réseau.

### **Conclusion du sixième chapitre :**

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons présenté notre méthode d'approche en termes de choix méthodologiques, de positionnement épistémologique et de méthodes de collecte et d'analyse des données. En effet, l'approche empirique que nous avons exposée est de nature qualitative, principalement caractérisée par la méthode des entretiens et complétée par l'analyse documentaire. Au sujet de notre posture épistémologique, nous pouvons considérer que nous sommes dans une recherche hypothético déductive. La revue de littérature que nous avons mobilisée et toutes les théories que nous avons citées nous ont permis d'établir des hypothèses que nous avons voulu vérifier sur le terrain à travers les entretiens réalisés.

A travers notre projet de recherche, nous avons comme objectif de répondre à la question suivante: Dans le secteur des télécommunications, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ?

Pour ce faire, nous avons entamé notre recherche sur le terrain en réalisant une série d'entretiens avec des directeurs, des chefs de départements, des chargés de clientèle et des responsables exerçant chez les trois opérateurs télécoms. Ces entretiens nous ont permis de

collecter des données et des informations précises pour déceler les différentes méthodes de management et d'adoption ou de création de l'innovation au sein de ces trois opérateurs. En effet, compte tenu de l'importance des innovations dans le secteur des télécommunications, nous avons choisi de cibler ce secteur pour la pertinence des données à relever. Nous avons complété notre enquête par de la documentation que l'on nous a fournie. Cette analyse documentaire accompagnée des visites des locaux lors des entretiens nous ont permis d'analyser l'évolution de ces organisations tant au niveau du siège central qu'au niveau de leurs différentes structures (centres de service, centres de formation et franchises).

Et enfin, dans la dernière section de ce chapitre, nous avons présenté la typologie des opérateurs télécoms, leur historique et leurs différentes caractéristiques en termes de structure et de fonctionnement. Notre présentation a été consacrée au groupe Tunisie Télécom qui constitue notre premier cas d'étude dans cette recherche. Ce groupe représente, en effet, un terrain de recherche très pertinent pour notre étude. C'est en effet l'opérateur historique national de la Tunisie. Par la suite, nous avons présenté le premier opérateur privé tunisien caractérisé par la plus grande croissance connue dans ce secteur et par une forte part de marché. Et enfin, nous avons effectué un état des lieux du deuxième opérateur privé Orange Tunisie qui a marqué le secteur par ses avancées technologiques en étant souvent précurseur en termes de nouvelles offres et services innovants sur le marché. Nous avons pu réaliser notre étude empirique au sein de ces trois groupes dont l'analyse des résultats sera traitée dans le chapitre suivant. A cet effet, nous allons dresser les différents résultats obtenus pour ensuite les commenter à partir des données obtenues lors de notre recueil théorique.

**Partie 3:**

**RESULTATS DE LA RECHERCHE  
EMPIRIQUE**

## **Introduction de la troisième partie**

La dernière partie de ce projet de recherche sera consacrée à la recherche empirique dans le secteur des télécommunications dans laquelle nous allons tenter de décrire et de vérifier notre problématique de recherche développée dans la partie théorique. Ainsi, nous chercherons à déterminer l'apport de l'innovation tant à la performance qu'à la pérennité des opérateurs téléphoniques ayant plus de cinq années d'existence.

Dans le septième chapitre, nous procéderons à la présentation, à l'analyse et aux commentaires de nos données collectées. Nous présenterons les résultats synthétisés pour chaque période d'analyse considérée de la manière suivante : Tout d'abord, nous commencerons par l'identification des différents domaines d'appréciation de la performance et les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises spécifiques à chaque période. Par la suite, nous allons relever les liens significatifs entre les trois variables explicatives étudiées à savoir: L'impact de l'innovation sur la performance ainsi que l'impact de l'innovation à la pérennité des entreprises.

Nous consacrerons par la suite le dernier chapitre de ce document à la présentation et à la discussion des résultats de notre travail. Pour ce faire, nous allons identifier l'ensemble des aspects organisationnels pratiqués, relatifs à l'innovation et à la pérennité des entreprises concernées par notre étude. Ensuite, nous procéderons à une confrontation par rapport à notre revue de littérature, pour ainsi évaluer la pertinence et la légitimité de l'ensemble de nos théories au regard de la réalité des firmes explorées dans cette recherche. Enfin, cette discussion élaborée à l'aide d'un retour sur les théories nous permettra de relever les principaux enjeux actuels du management de la performance dans le secteur des télécommunications en Tunisie.

**Chapitre 7 :**

**PRESENTATION DES RESULTATS  
DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE :**

**La contribution respective de  
l'innovation à la performance et à la  
pérennité des entreprises dans le secteur des  
télécommunications en Tunisie**

Ce chapitre, comme son intitulé l'indique, est consacré à la présentation, à l'analyse et aux commentaires des résultats. Plus précisément, il est composé de cinq sections qui seront dédiées à la présentation et aux commentaires des résultats relatifs à chaque période d'analyse considérée. Pour chacun de ces paragraphes, nous commencerons, à l'aide de nos travaux de recherche, par la présentation d'un bref aperçu du contexte technologique et économique de la période. Nous commencerons par l'identification des différentes variables de nos données théoriques pour suivre avec l'identification des différents liens existants entre ces différentes variables.

Dans le premier paragraphe, seront identifiés les différents domaines d'appréciation de la performance et les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises étudiées. Cette identification sera effectuée à l'aide de l'application d'une analyse discriminante pas à pas aussi bien pour la performance que pour la pérennité. Ainsi, après une brève présentation de la validité de l'application de la méthode, nous présenterons les résultats en deux volets :

- L'identification des variables qui discriminent les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.
- L'identification de la fonction discriminante c'est-à-dire l'ensemble des variables qui composent l'axe discriminant.

Pour chaque axe, nous présenterons une synthèse des variables discriminantes, propres à la période. Dans ce paragraphe, sera également présentée une description de l'effort consenti par les entreprises étudiées en matière d'innovation. Ainsi, seront présentées la part des entreprises ayant procédé à des innovations, les différentes innovations effectuées (par degré, par degré et catégorie et par degré et types) ainsi que les raisons qui ont poussées ces entreprises à innover.

Le second paragraphe sera consacré à l'identification des liens entre l'innovation et la performance des entreprises, et entre l'innovation et la pérennité de celles-ci. Pour chaque axe, à savoir la performance des entreprises et celui de leur pérennité, nous présenterons quatre niveaux d'analyse :

- Les liens de l'axe avec le fait d'avoir adopté ou développé une innovation
- Les liens de l'axe avec l'innovation par degré (radicale, incrémentale)
- Les liens de l'axe avec l'innovation par degré et catégorie
- Les liens de l'axe avec l'innovation par degré et type

Ainsi, pour chaque niveau d'analyse et pour chaque période d'analyse, nous présenterons les résultats synthétisés et les liens significatifs entre les variables dont l'impact sur la performance et la pérennité n'est pas total et enfin les différents domaines d'appréciation de la performance et les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises spécifiques à la période.

## **Section 1 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 1997-2002 :**

L'objectif de cette section est d'étudier les liens entre l'innovation et la performance des entreprises, ainsi que les liens entre l'innovation et la pérennité de celles-ci, et ce depuis la date de leur création. Nous allons donc utiliser le cycle de pérennité de cinq ans avec comme innovation principale : Le lancement du réseau en téléphonie mobile.

### ***I. L'identification des domaines d'appréciation de la performance :***

Nous avons cherché à retrouver les domaines d'appréciation de la performance au sein de l'opérateur historique Tunisie Telecom, et ce depuis la date de sa création à savoir l'année 1997. La question est de savoir si cette entreprise a été classée comme performante ou pas par la détermination des domaines d'appréciation de la performance discriminants.

Au sein du groupe Tunisie Telecom, et en ce qui concerne les ressources humaines de cette entreprise, nous avons constaté qu'il y a eu une augmentation du nombre de salariés dans pratiquement tous les départements, c'est-à-dire qu'il a eu des recrutements et par conséquent une augmentation du nombre d'employés dans toutes les fonctions confondues. En effet, les responsables indiquent qu'avec le lancement de la téléphonie mobile, le groupe a eu besoin de plusieurs techniciens, commerciaux, assistants, développeurs etc. « *Il y a eu une très grande campagne de recrutement sur tout le territoire national du pays, notamment en ce*

*qui concerne les jeunes techniciens et ingénieurs réseaux fraîchement diplômés* ». (Directeur régional, Tunisie Telecom)

Le directeur des ressources humaines précise que *« Le développement de ces nouveaux services par le groupe a suscité la modification de tout l'organigramme de l'entreprise, par la création de nouveaux départements et de nouveaux locaux avant même l'ouverture des centres de services au public. On a même du changer de siège central du groupe. Le fait que les services du groupe aient évolué a eu un impact direct sur le nombre du personnel et sur son dynamisme. »*

Cependant, malgré les différents changements liés à la restructuration du groupe, l'objectif des responsables étaient d'éviter le licenciement des personnes dont le niveau et l'expertise étaient dépassées et dont les fonctions étaient sans valeur ajoutée dans le groupe. *« En effet, notre objectif de départ était de rajeunir les équipes et d'avoir un personnel motivé compétent et dynamique. Le fait que le domaine soit nouveau et que la technologie soit révolutionnaire, on ne voulait pas que ces évolutions entraînent un licenciement de personnes dont les fonctions pouvaient être assurées par de nouveaux techniciens beaucoup plus compétents et adéquats aux postes. »* (Directeur des ressources humaines, Tunisie Telecom)

Pour garder cette stabilité et éviter le licenciement du personnel, d'autant plus qu'il s'agit d'une structure publique, la stratégie du groupe étaient de garder ces personnes et de leur attribuer d'autres fonctions qui répondent aux nouveaux besoins et aux nouvelles attentes de l'organisation. *« Les technologies ont changé mais l'objectif des différentes fonctions de l'entreprise n'a pas changé. Ce n'est pas un nouveau réseau ou de nouvelles offres qui vont modifier l'objectif ultime du groupe : maximiser la rentabilité. Il fallait juste leur attribuer de nouvelles tâches, les former et moderniser leur façon de travailler ».* (Directeur régional, Tunisie Telecom)

Autre domaine d'appréciation de la performance que nous avons étudié, celui de l'allocation optimale des ressources productives : un domaine qui touche les ressources technologiques de l'entreprise. Pour répondre à cette nouvelle technologie, l'organisation a du changer ses ressources de production dans les sens des technologies. *« Nouvelles technologies signifient nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles offres et surtout des réponses à de nouveaux besoins. C'est pourquoi, il a été nécessaire de changer nos ressources et nos services en fonction des possibilités offertes par ces TIC et de les adapter d'une manière*

*optimale à nos offres de lancement* ». (Ingénieur Planification et Déploiement, Tunisie Telecom).

Le directeur des achats assure : « *Nous avons pris le soin de passer des commandes échelonnées dans le temps auprès de notre fournisseur Siemens pour des raisons de coûts et d'investissements lourds à supporter dans une phase de démarrage d'une part ; et également pour des raisons de développement de nos centrales relais qui se faisait à un rythme progressif.* »

Les différents propos de nos interrogés nous amènent à constater que les ressources de production ont été allouées de manière progressive en les adaptant aux besoins du secteur en temps réel. L'optimisation de la production a donc été respectée selon les attentes et l'évolution des offres du secteur des télécoms. Aussi, à la lumière des entretiens réalisés, il apparaît que la variable de la qualité du management soit corrélée à l'axe de la gestion optimale de la production et de l'allocation des nouvelles innovations organisationnelles et technologiques de l'entreprise. Cette variable semble donc caractériser les entreprises performantes et peut par conséquent, être considérée comme domaine d'appréciation de la performance durant cette période.

Quant à la culture de l'entreprise en interne (la culture hiérarchique), nous avons essayé d'analyser la représentation de l'entreprise par rapport à la culture organisationnelle et son climat social. « *Les nouveaux besoins, notamment la rapidité de la distribution de nos offres et la minimisation du temps d'attente des clients nécessitent un bon climat social au sein de l'entreprise. Le service qu'on offrait sur le marché n'était plus même, on basculait d'une offre de téléphonie fixe connue et maîtrisée à une offre en téléphonie mobile inédite et inconnue. L'objectif était de réussir ce challenge, aussi bien en externe sur le marché, qu'en interne par une révolution de notre culture organisationnelle.* » (Responsable du bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom)

Nous avons interrogé un directeur régional par rapport à la culture de l'entreprise durant cette période. Il affirme que « *La culture hiérarchique a bien évidemment du se développer avec l'évolution des TIC. Nous n'étions plus en mesure d'appliquer des normes strictes de règles de fonctionnement. Rien que le fait d'avoir eu à réaffecter le temps de travail à de nouvelles tâches pour le personnel présent affirme le changement culturel du groupe et l'élasticité des règles de management au niveau de la hiérarchie. Il y a eu une*

*modification incontestable de la culture d'entreprise par la modification de fonctions attribuées aux salariés. »*

En revanche, nous constatons que l'orientation-marché de l'entreprise n'était pas une des priorités du groupe Tunisie Telecom lors de cette période. Le marché étant nouveau et très porteur, l'entreprise ne voyait pas d'urgence à se pencher sur son marché, d'autant plus qu'il n'y avait pas encore de concurrents établis dans ce secteur. *« La demande était très abondante durant notre cycle de lancement. Et il n'y avait pas d'évolution prévisible de l'environnement concurrentiel. La stratégie du groupe n'a donc pas considéré que l'orientation-marché est un facteur à saisir pour garantir la performance de l'entreprise. La croissance était en marché et je pense que la direction voulait surtout se focaliser sur d'autres éléments tels que la bonne marche de nos services, la satisfaction de toute la demande et l'amortissement des investissements consentis. »* (Responsable Marketing et Communication, Tunisie Telecom)

Par ailleurs, en analysant le contenu les différentes déclarations des personnes interrogées, il apparaît que ces données fournissent d'autres représentations confirmant la performance de ces entreprises. Il s'agit du dynamisme du personnel, de l'allocation optimale des ressources productives, de la culture hiérarchique axée sur le respect strict des normes et règles de fonctionnement, de la réactivité à la demande et de l'anticipation. Ces variables représentent trois facettes différentes : les ressources humaines et technologiques de l'entreprise, sa culture et son attitude vis-à-vis de son environnement (client, concurrence et législation) en termes de suivi de son évolution, de délai d'adaptation, de réaction et d'anticipation.

Et enfin, par rapport à la citoyenneté de l'entreprise, le même constat a été établi. Cet axe ne faisait pas partie de la stratégie globale du groupe. La citoyenneté de l'entreprise n'était pas nécessaire pour garantir la performance des entreprises selon les dirigeants. *« A cette époque là, l'accomplissement des actions citoyennes n'était pas une priorité pour le groupe. L'axe responsabilité sociale de l'entreprise n'avait pas encore mis à l'ordre du jour. Sans doute pour des questions de priorités et de focalisation sur la réussite de notre phase de démarrage. »* (Responsable Marketing et Communication, Tunisie Telecom)

En guise de synthèse, nous pouvons conclure que certains des domaines d'appréciation de la performance des entreprises au cours de cette période ont été confirmés, tandis que d'autres ont été négligés.

**Tableau 6-1 : Synthèse des domaines d’appréciation de la performance  
spécifiques à cette période**

<b>Les domaines d’appréciation de la performance spécifiques à cette période</b>
Anticipation Optimisation des opérations productives Réactivité et agilité de l’entreprise Dynamisme du personnel Culture organisationnelle de l’entreprise La qualité du management

Durant cette période, l’entreprise en quête de performance devait faire preuve d’une réactivité à la demande. La disponibilité d’un personnel dynamique partageant un bon climat social et l’optimisation de l’allocation de leurs ressources productives permettaient d’assurer une meilleure réactivité à la demande et garantiraient ainsi la performance des entreprises.

Par ailleurs, l’évolution de l’environnement concurrentiel et législatif était lente et relativement prévisible. En conséquence, la rapidité de réponse à cette évolution, et donc la réactivité à l’environnement, ne constituait pas un impératif pour la performance de l’entreprise. La rareté, voire même la pénurie de services, a fait que les clients étaient davantage préoccupés par leur disponibilité que par leur prix et qualité.

L’existence d’une culture d’entreprise favorable, le comportement des salariés, leurs connaissances et leur implication et engagement dans leur entreprise renforçaient la performance du secteur. En conséquence, les variables connaissances du personnel et culture axée sur la cohésion ont marqué la performance de l’entreprise.

D’un autre côté, le recours aux actions sociales n’étaient pas indispensables pour assurer la performance de l’entreprise. Le marché étant porteur, l’opérateur historique réalisait des bénéfices importants sans efforts considérables en matière de citoyenneté.

A partir des résultats notre recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche, posées à partir de la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-2 : Validation des hypothèses Période 1 : Performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 1 :</b> La performance de l'entreprise se justifie par différents domaines d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H1-1 :</b> L'orientation-marché justifie la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H1-2 :</b> La maîtrise du processus de production justifie la performance de l'entreprise	<b>Validée</b> à travers l'allocation optimale des ressources productives
<b>H1-3 :</b> Les compétences du personnel justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers le dynamisme du personnel
<b>H 1-4 :</b> La qualité du management justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-5 :</b> L'agilité justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-6 :</b> Le climat social et la culture organisationnelle justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-7 :</b> La capacité d'anticipation (attitude proactive) justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-8 :</b> La citoyenneté justifie la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>

## **II. L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité :**

Pour l'unique opérateur existant en cette période, et sur les cinq personnes interrogées au siège central de l'entreprise, toutes les personnes ont déclaré ne pas avoir connu de difficultés mettant en péril leur continuité d'existence. Elles confirment que les difficultés pour l'opérateur ont commencé avec l'entrée des nouveaux concurrents.

Dans ce qui suit, nous présentons les variables explicatives de l'absence de difficultés en matière de continuité d'existence.

D'après les déclarations d'un directeur régional de Tunisie Telecom : « *L'introduction des TIC a permis à notre personnel de se recentrer sur les choses les plus essentielles, la satisfaction du client et la détection de leurs besoins. C'est de là que naît toute la différence entre une entreprise qui perdure sans menaces et une autre qui se retrouve en déclin. La notre*

*n'était pas menacée de disparition grâce à des facteurs comme la satisfaction des clients, notre prudence financière, l'expertise de notre personnel et leur degré d'engagement dans l'entreprise. »*

Certains responsables mettent en évidence le rôle joué par son adaptation en continue avec la complexité de l'environnement et par l'importance des compétences du capital humain de l'entreprise: *« On relève une responsabilisation et des compétences très importantes du personnel du département du développement de l'ingénierie et du déploiement. Nous avons toujours insisté sur le recrutement de salariés engagés et compétents, en raison de leur intégration à la fonction publique d'une part, et pour l'excellence recherchée compte tenu de la rareté des opportunités offertes dans le secteur des télécommunications, d'autre part. »* ()

En ce qui concerne la solidité organisationnelle de ces entreprises, nous avons constaté que cet aspect a été déterminant dans la préservation du processus de continuité d'existence de leurs structures. En effet, pour l'opérateur Tunisie Telecom, son identité et son image de marque construite par l'effet « opérateur national historique » ont largement contribué à une forte cohésion interne, d'où une solidité organisationnelle affirmée. Les salariés ont aussi joué un rôle fédérateur d'une structure solide partageant des valeurs d'appartenance à une entité publique amenée à prospérer dans le temps.

Une autre variable qui confirme que la continuité d'existence de ces entreprises n'était pas menacée, est celle du concept de vision et d'une stratégie formulée au niveau de la direction générale. *« Pour un bon fonctionnement des activités de l'entreprise, l'équipe dirigeante doit prendre des décisions délibérées entre plusieurs stratégies alternatives et qui convergent toutes vers la vision ou l'objectif commun de l'entreprise. Pour ce faire, nous prenons en compte un objectif prédéterminé, les moyens disponibles et les critères pour y parvenir. Nous combinons ces éléments en permanence pour élaborer une stratégie globale qui orientera les activités de l'entreprise à moyen ou long terme. Et c'est cette communauté de vision ou d'objectif qui contribue au bon déroulement de nos activités. »* (Responsable du bureau du secrétariat général, Tunisie Telecom)

Dans la plupart des interviews, les responsables ont affirmé qu'ils ont toujours été en veille stratégique par rapport à l'évolution de l'environnement. Selon le Responsable Marketing de Tunisie Telecom *« Il faut se donner des priorités et des objectifs tout en anticipant les changements de l'environnement législatif et concurrentiel pour pouvoir s'y*

*adapter en cas de besoin. » La différence entre les entreprises dont la continuité d'existence n'était pas menacée et celles qui l'étaient se situe au niveau de la satisfaction des clients. En effet, toujours selon le Responsable Marketing de Tunisie Telecom : « Si nous n'avons pas eu de problèmes de durabilité, et ce malgré la menace de l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché avec des politiques tarifaires très offensives, c'est parce que nous sommes parvenus, en quelques sortes, à satisfaire nos clients. En effet, au cours d'une grande partie de cette période, la demande de nos offres était assez importante, ce qui nous a poussé à fournir des solutions qui satisfait le plus nos utilisateurs. Toutes nos équipes ont œuvré à offrir un produit qui satisfait le consommateur. Par conséquent, nous n'avons pas connu de difficultés majeures de continuité d'existence. »*

Quant à la question de la rigueur et à l'équilibre financier, les personnes auxquelles nous nous sommes adressés étaient relativement septiques et moins confiants à ce titre. « Nous sommes passés par des situations délicates liées à un problème de manque de ressources propres et de surendettement auprès de l'Etat. Les coûts d'investissements de départ, d'exploitation et de production étaient très élevées donc il était tout à fait évident de connaître des difficultés de gestion de fonds de roulement. » ()

En guise de synthèse nous pouvons attribuer la pérennité des entreprises au cours de cette période à un ensemble d'éléments d'appréciation qui sont :

**Tableau 6-3 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période**

<b>Les éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période</b>
Compétences conceptuelles du personnel Engagement du personnel Existence d'une identité de l'organisation Adaptation à l'environnement Satisfaction client

A la lumière de ce tableau, il apparaît que le secteur des télécommunications n'a pas eu de problème de continuité d'existence en ayant pu satisfaire leurs clients. L'opérateur a

œuvré à offrir des services qui satisfait le consommateur et n'a pas, par conséquent, connu des difficultés majeures de continuité d'existence. Durant cette période, ils ont raisonné à court et moyen terme, et concevaient des stratégies de développement. Par conséquent, la variable de l'existence de vision, n'a pas eu d'impact réel sur la pérennité de l'entreprise, elle y a contribué indirectement.

Les compétences conceptuelles du personnel ainsi que leur engagement dans l'entreprise ont également joué un rôle important pour assurer à l'opérateur sa continuité d'existence. A ce titre, à la question adressée aux responsables concernant les actions qui leur ont permis de garder un rythme de croisière, la plupart ont cité la mise à jour et le développement des compétences, et quelques uns ont cité « plus d'implication du personnel dans le devenir de l'entreprise ».

Par ailleurs, nous constatons que l'opérateur en question n'a pas fait preuve de prudence financière en n'ayant pas assuré une position financière suffisamment confortable durant la période considérée. D'après les interviews réalisées, les responsables attribuent cette situation délicate à un problème de manque de ressources propres et de surendettement. A partir des résultats de la recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées à partir de la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-4 : Validation des hypothèses Période 1 : Pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 2</b> : La pérennité de l'entreprise est tributaire de différents éléments d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H2-1</b> : La solidité de l'organisation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H2-2</b> : L'existence d'une vision contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Validée</b> à travers les compétences conceptuelles du personnel
<b>H2-3</b> : L'adaptation à son environnement contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-4</b> : La satisfaction de ses clients contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-5</b> : Le capital humain contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers les compétences conceptuelles du personnel
<b>H 2-6</b> : La prudence financière contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>

### **III. L'innovation durant cette période :**

Ce paragraphe vise à effectuer une description des efforts consentis par les entreprises existantes dans le secteur des télécommunications en matière d'innovations. A ce titre, seront présentées : les différentes innovations effectuées (par degré, par degré et catégorie et par degré et types) et les raisons qui ont poussé les entreprises étudiées à innover.

Durant cette période, l'opérateur historique Tunisie Telecom a bien évidemment procédé à des innovations. Les innovations développées sont nombreuses et se partagent entre innovations radicales et innovations incrémentales avec un léger privilège pour ces dernières. Qu'elles soient incrémentales ou radicales, nous avons constaté que les innovations portaient, exclusivement sur l'aspect technologique (services, équipements, relais, processus, réseaux...). Ces innovations se répartissent donc par catégorie de types organisationnels et/ou technologiques.

*« En introduisant la téléphonie mobile en Tunisie, nous avons dû introduire des processus et des moyens innovants et efficaces pour arriver au résultat recherché. On a assisté à une formation du personnel et à une forte évolution des métiers. Bien entendu, ces innovations n'ont pu être assurées qu'à travers les efforts d'encadrement et de formation aux nouvelles techniques pour répondre aux besoins du nouveau poste. Tout le personnel du siège devait maîtriser l'outil informatique, et une autre partie du personnel qui s'occupait du contrôle, de la maintenance et du développement des centrales « relais » devaient avoir les compétences techniques qui leur permettent d'assurer ces innovations. » (Directeur Régional, Tunisie Telecom)*

Les innovations organisationnelles qui ont été introduites reflètent l'importance accordée par l'opérateur à l'aspect organisationnel. Néanmoins, en considérant la totalité des innovations développées, nous constatons une légère dominance des innovations incrémentales technologiques et organisationnelles, ce qui laisse supposer que cette entreprise avait une préférence pour la mise à jour des composantes technologiques existantes et de la formation de ses salariés existants plutôt que pour la conception ou le recrutement d'un nouveau capital humain.

En affinant davantage la typologie des innovations, nous constatons qu'elles sont réparties entre : Innovations de produits/services ; Innovations d'équipements et processus de production ; Innovations de processus de découpage et de communications et Innovations de mécanismes de commandement et de prise de décision.

Quant à l'opérateur Tunisie Telecom, nous constatons que les innovations radicales ont été faites au niveau d'innovations d'équipements et de processus de production, tandis que les incrémentales ont été relatives à l'aspect organisationnel de l'entreprise. « *Au cours de cette période, la stratégie du groupe était d'opérer des changements radicaux de ses équipements et de ses infrastructures plutôt que de mettre à jour ceux existants. Cette préférence était due à une volonté de suivi de l'évolution technologique et au fait que les équipements ou processus existants ne se prêtaient plus à des mises à jour.* » (Responsable du bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom)

Plusieurs raisons d'être à l'innovation ont été identifiées, il s'agit de : la réponse aux exigences de suivi de l'évolution technologique, la recherche de profit et de plus value ; la réponse aux exigences du marché, à savoir l'insatisfaction des clients concernant les produits existants et/ou l'émergence de nouveaux besoins des clients et enfin la réponse aux exigences du contexte concurrentiel, concrétisée par la recherche d'un avantage par rapport à la concurrence, le développement de la concurrence et/ou le fait que l'entreprise n'ait pas d'autres alternatives si elle veut survivre dans un secteur innovant. La dernière motivation consiste en la réponse aux exigences relatives au développement organisationnel.

« *Durant cette période, les innovations étaient principalement motivées par la réponse aux exigences de suivi de l'évolution technologique et la recherche de profits. A un degré moindre, nous pouvons dire que nos motivations étaient d'ordre organisationnel ou une réponse aux exigences du marché puisque nous étions l'unique opérateur du secteur des télécommunications.* » (Responsable du bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom)

Ces résultats pourraient expliquer la prédominance des innovations technologiques par rapport à celles organisationnelles et confirmer l'idée selon laquelle l'opérateur n'accordait pas d'importance au côté organisationnel de l'entreprise à cette époque là. D'un autre côté, il serait possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle l'opérateur a développé des innovations pour répondre aux exigences de suivi de l'évolution technologique ou encore pour réaliser des profits. De ce point de vue, nous pouvons dire que l'opérateur a été incité à innover pour des

motivations pertinentes. De plus, ce résultat laisse entrevoir une certaine sensibilité de l'entreprise à son environnement.

#### **IV. Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise :**

Il s'agit d'identifier l'influence de l'innovation sur la performance de l'entreprise. En effet, notre analyse thématique de nos entretiens réalisés nous a permis de juger de l'existence de liens significatifs entre nos deux thèmes d'étude : l'innovation et l'ensemble des domaines d'appréciation de la performance validés pour cette période.

Les résultats de notre analyse de contenu nous a permis de conclure que le fait que l'opérateur téléphonique ait développé des innovations n'a pas eu d'effet significatif sur la performance de cette organisation. Toutefois, il subsiste des significations partielles relatives à l'impact de l'existence de l'innovation sur le facteur anticipation (l'attitude pro active) de l'entreprise et sur l'allocation optimale des ressources productives. Ces deux facteurs semblent avoir été positivement influencés par l'innovation.

En effet, l'innovation ayant été principalement motivée par la réponse aux exigences de l'évolution technologique et de la demande, on pourrait avancer l'idée selon laquelle l'innovation a été la concrétisation des actions envisagées dans le cadre d'une attitude proactive et d'une capacité d'anticipation de l'environnement. Ainsi, la variable anticipation dénote principalement un positionnement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement (notamment l'environnement international) et l'innovation constitue un moyen d'asseoir ce comportement proactif et une position de supériorité sur le marché. De plus, il est possible de conclure que l'innovation accentue la tendance de l'entreprise à développer et à renforcer une culture organisationnelle orientée vers son environnement.

*« Les innovations technologiques induites dans le secteur ont permis de renforcer l'utilisation et l'adoption des TIC dans le fonctionnement de l'entreprise et aussi d'optimiser l'allocation des ressources de production de services. Aussi, elle aurait permis l'évolution des carrières de nos salariés, l'évolution des postes et des métiers et une amélioration de la productivité du personnel. »* (Directeur Régional, Tunisie Telecom).

A partir des résultats de la recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche précédemment avancées. Ainsi :

**Tableau Ch6-5 : Validation des hypothèses Période 1 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 3</b> : L'innovation contribue à la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 3-1</b> : L'existence d'innovations (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la performance de l'entreprise	<b>Confirmée partiellement</b>
<b>H 3-2</b> : L'innovation par degré contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-3</b> : L'innovation par degré et catégorie contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-4</b> : L'innovation par degré et type contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Infirmée</b>

**V. Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise :**

Comme établi précédemment pour la performance de l'entreprise, nous allons étudier dans ce paragraphe l'impact de l'innovation sur la pérennité de l'entreprise. La question est de savoir s'il existe des liens significatifs entre l'existence d'innovations et l'ensemble des éléments d'appréciation de la pérennité validés pour cette période.

D'après l'analyse de nos textes d'entretien, nous avons pu établir un lien significatif entre ces deux thèmes, ce qui permet de conclure que le fait d'avoir développé ou adopté des innovations a eu un effet sur la pérennité du groupe Tunisie Telecom, aussi bien par rapport aux innovations radicales que celles incrémentales.

*« Le fait d'avoir été le premier opérateur en téléphonie mobile à exister dans le secteur des télécoms a marqué le consommateur tunisien dans l'absolu. Nous avons été le réseau de la téléphonie fixe et nous avons porté le même nom de marque pour le réseau de la téléphonie fixe. Ce lien continu nous a permis d'avoir une identité régionale au sein d'une identité nationale. Et par la même logique des choses, la satisfaction de nos clients a été*

assurée dans la téléphonie fixe et a été reconduite dans la téléphonie mobile. » (Responsable Marketing et Communications, Tunisie Telecom)

En effet, grâce à la satisfaction client et à la régularité en terme de communication, on assiste à un lien significatif entre l'innovation technologique de l'opérateur et la variable validée de la satisfaction client qui justifie la pérennité des entreprises.

A partir des résultats obtenus de notre recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées dans la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-6 : Validation des hypothèses Période 1 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 4 :</b> L'innovation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-1 :</b> L'existence d'innovation (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-2 :</b> L'innovation par degré contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-3 :</b> L'innovation par degré et catégorie contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-4 :</b> L'innovation par degré et type contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>

**Section 2 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 2002-2009 :**

L'objectif de cette section est d'étudier les liens entre l'innovation et la performance des entreprises, ainsi que les liens entre l'innovation et la pérennité de celles-ci, et ce depuis la date de leur création. Nous allons donc utiliser le cycle de pérennité de sept ans avec comme innovation principale : L'attribution des licences de réseaux EDGE et 3G.

## **I. L'identification des domaines d'appréciation de la performance :**

Dans ce qui suit, nous mettrons en évidence les domaines d'appréciation de la performance des deux entreprises étudiées durant cette période d'évolution, à savoir le groupe Tunisie Telecom et l'entreprise Tunisiana, et ce au moyen d'une analyse de contenu pour enfin les classer parmi les entreprises performantes ou pas.

Les différentes catégories qui nous ont permis de discriminer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas sont les variables dynamisme du personnel, la culture axée sur le respect des normes et règles de fonctionnement, la culture axée sur la cohésion, les aptitudes du dirigeant et l'anticipation. La réactivité à la demande fait aussi la différence entre l'entreprise performante et celle qui ne l'est pas.

Comme le précise un Directeur de Centres de Services Tunisiana : *« Nous avons obtenu notre licence pour la commercialisation d'offres en téléphonie mobile dans un contexte particulier du secteur. La demande était abondante sur le marché, et l'opérateur historique présent n'arrivait pas à satisfaire toute la demande en rallongeant de plus en plus les délais d'attente pour les clients tout en s'accrochant à un processus de commercialisation rigide et compliqué. Par conséquent, un résultat positif a été rapidement visible et notre entreprise a continué sa croissance naturelle durant les années qui ont suivi. »*

Après la dérégulation du secteur, l'Etat a donc encouragé le développement de la concurrence grâce à sa nouvelle législation qui a facilité la création d'opérateurs et d'investisseurs privés. Les domaines d'appréciation de la culture-marché et l'anticipation sont justifiées durant cette période par l'accroissement du nombre de concurrents. Par conséquent, l'entreprise cherchant la performance a du faire preuve de volonté et de créativité pour accroître sa part de marché et s'assurer une supériorité.

Selon le responsable Marketing et Communications de chez Tunisie Telecom : *« Il est vrai que la dérégulation du secteur a permis l'ouverture du marché et par conséquent l'arrivée de concurrents, ce qui a baissé notre part de marché. Mais nous avons toujours eu la volonté d'assurer notre position de leader historique par une volonté de maîtriser des services de qualité. L'allocation optimale de nos ressources productives nous a permis d'avoir un meilleur rapport qualité-prix, ce qui a réussi à améliorer nos résultats financiers et commerciaux. »*

Il est possible ici de constater qu'il existe deux écoles de management : la première organisation celle de l'entreprise Tunisie Telecom reflète des efforts consentis par cette entreprise pour gérer l'existant et conforter son positionnement actuel dans le secteur alors que la deuxième organisation celle de l'entreprise Tunisiana présente une connotation plus moderniste et stratégique.

Au sujet du premier opérateur privé, ce sont les variables comme l'orientation marché et la réactivité à la demande qui auraient permis à l'entreprise de se distinguer de son concurrent, et d'attirer les clients et de les fidéliser. Ce qui s'est positivement répercuté sur ses résultats.

Les variables comme la citoyenneté, le dynamisme du personnel (qui représente les compétences du personnel) et la culture axée sur la cohésion (qui reflète le climat social) ont également constitué des domaines d'appréciation de la performance des entreprises étudiées. Le Directeur Régional de Tunisiana affirme à ce sujet « *La culture axée sur la créativité a toujours été encouragée au sein de notre entreprise. Le début des années 2000 fut une période critique avec notamment les premiers signaux de la baisse du pouvoir d'achat, du gel des salaires et de la montée du chômage. Nous avons choisi de nous ouvrir à la société en effectuant des efforts sur nos marges et en proposant des offres adaptées à tous les budgets, traduisant ainsi une certaine solidarité avec les citoyens. Les résultats ont vite été ressentis : notre image de marque s'est vue renforcée et notre productivité a augmenté.* »

D'autres variables ont été vérifiées et confirment leur impact sur la performance. Elles ont trait à la maîtrise du processus de production par l'optimisation des opérations productives ainsi que par l'allocation optimale des ressources productives, à la réactivité de l'entreprise aussi bien à la demande qu'à son environnement, et à la culture de l'entreprise. « *L'anticipation est primordiale pour garantir le bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Dans un contexte de mondialisation et diversification des offres, seule une veille concurrentielle garantira la survie de l'entreprise. Au sein de Tunisiana, nous avons toujours eu tendance à agir avant la concurrence et à présenter une aptitude à anticiper l'évolution aussi bien de la demande que de l'environnement concurrentiel pour ainsi envisager les actions requises dans les meilleurs délais et les mettre en œuvre.* » (Directeur d'un centre de services, Tunisiana)

L'analyse des discours a également révélé le fait que les aptitudes des dirigeants avaient contribué à la performance des entreprises observées. Pour affronter la crise, les compétences managériales en termes de gestion financière, de gestion du risque et de motivation du personnel sont nécessaires pour dépasser les difficultés rencontrées. Et dans ce contexte délicat, la réactivité à l'environnement est une condition de viabilité et non pas un moyen de réaliser des résultats exceptionnels ou un moyen d'assurer la performance de l'entreprise.

En guise de synthèse, nous pouvons conclure que certains des domaines d'appréciation de la performance des entreprises au cours de cette période ont été confirmés, tandis que d'autres ont été négligés.

**Tableau 6-7 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période**

<b>Les domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période</b>
Orientation marché Aptitudes du dirigeant Dynamisme du personnel Culture organisationnelle de l'entreprise Anticipation Optimisation des opérations productives Culture marché Citoyenneté Réactivité et agilité de l'entreprise

A partir des résultats analysés, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées dans la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-8 : Validation des hypothèses Période 2 : Performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 1 :</b> La performance de l'entreprise se justifie par différents domaines d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-1 :</b> L'orientation-marché justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-2 :</b> La maîtrise du processus de production justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-3 :</b> Les compétences du personnel justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers le dynamisme du personnel
<b>H 1-4 :</b> La qualité du management justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers les aptitudes du dirigeant
<b>H 1-5 :</b> L'agilité justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers la réactivité à la demande
<b>H 1-6 :</b> Le climat social et la culture organisationnelle justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-7 :</b> La capacité d'anticipation (attitude proactive) justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-8 :</b> La citoyenneté justifie la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>

## **II. L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité :**

Sur les deux entreprises étudiées, nous allons analyser celle qui n'a pas connu de difficultés mettant en péril sa continuité d'existence de celle qui ont a connu.

*« Les principales difficultés que nous avons connu dans les années 2000 sont les stratégies offensives développées par Tunisiana lors de son lancement (ses tarifs à meilleurs prix, ses modalités d'abonnement, sa couverture communicationnelle etc.). Avant la privatisation de notre entreprise, nous avons souffert d'une insuffisance de notre système de veille stratégique sans oublier le manque de ressources propres et le surendettement auprès de l'Etat Tunisien. C'est ce mode de gestion inadapté qui a accéléré le processus de privatisation. Sans quoi, l'entreprise aurait frôlé la disparition. »* (Responsable du bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom)

Dans ce qui suit, nous chercherons à identifier ce qui a permis à cet opérateur d'assurer le prolongement de son existence. Notre analyse va permettre d'identifier les

variables qui ont fait la différence entre ces deux entreprises Tunisie Telecom et Tunisiana, c'est-à-dire que nous allons juger s'il existe des différences significatives entre ces deux entreprises à savoir celle ne présentant pas de difficultés de continuité d'existence (en l'occurrence Tunisiana) de celle qui ont a eu (Groupe Tunisie Telecom).

En ce qui concerne Tunisiana, les caractéristiques de son personnel impliqué, jeune et motivé ont assuré d'une certaine manière sa pérennité en forgeant une organisation solide. D'un autre côté, et malgré les difficultés financières vécus au sein du groupe Tunisie Telecom durant cette période, c'est l'identité historique de cet opérateur qui a contribué à renforcer les valeurs communes partagées qui ont soudé le groupe et bâti une crédibilité durable.

*« C'est en 2006 que la stratégie globale a changé : il y a eu privatisation de l'entreprise par ouverture du capital à un fonds d'investissement émirati. Cette stratégie a été nécessaire à la survie du groupe. En effet, elle a été décidée pour deux raisons : d'une part pour améliorer la situation financière du groupe et d'autre part pour une raison plus moindre, celle de figurer sur les rangs des grands opérateurs internationaux. »* (Responsable du bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom). Nous constatons que durant cette période, c'est la prudence financière sous ses deux aspects (rigueur et équilibre) qui a fait la différence les deux groupes du marché des télécoms. A ce titre, l'entreprise en difficulté, en l'occurrence Tunisie Telecom, a du améliorer sa gestion financière via la cession d'une partie de son capital, ce qui a permis le suivi de l'endettement et l'optimisation de la gestion de leur fond de roulement pour sortir de leur situation fort délicate.

En définitive, il est possible de dire que les variables qui font la différence entre l'entreprise ne rencontrant pas de difficultés de continuité d'existence de celle qui en a sont :

**Tableau 6-9 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période**

<b>Les éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période</b>
Rigueur Financière
Satisfaction client
Equilibre financier
Existence d'une identité de l'organisation

Dans un contexte économique assez délicat, caractérisé par le fort ralentissement des investissements, un faible pouvoir d'achat et un contexte sociopolitique tendu, la continuité d'entreprise a été tributaire de la satisfaction client. *« Nous avons continué notre croissance dans les années 2000 en enregistrant des résultats positifs car nous considérons que nous avons pu satisfaire les clients mieux que les autres. Cela nous a garanti une quasi fidélité de nos clients et nous sommes arrivés à en avoir d'autres. En garantissant suffisamment de part de marché, notre entreprise s'est toujours retrouvée dans une position confortable en étant capable de faire face à ses engagements et d'assurer la continuité de son développement ».* (Directeur Régional, Tunisiana)

D'un autre côté, nous constatons que la variable engagement du personnel n'a pas eu d'impact sur la continuité d'existence des entreprises. L'explication de ce résultat résiderait dans le fait que toutes les structures avaient constaté un certain ralentissement de leurs activités, ce qui préoccupait le personnel. Pour assurer son poste et éviter le licenciement, le personnel s'impliquait pleinement et ce comportement était généralisé dans pratiquement toutes les structures des deux groupes, classées performantes ou pas. *« Nous n'avons pas connu de problèmes ou de difficulté quant à la gestion de notre capital humain : Nous avons toujours fait en sorte de disposer d'un personnel suffisamment dynamique, compétent et engagé dans l'entreprise. L'entente et la solidarité entre nos membres, l'existence de valeurs partagées et fédératrices et l'indépendance du fonctionnement par rapport aux dirigeants a permis à notre entreprise de faire face à toute forme déstabilisation au niveau de l'exploitation. »* (Directeur d'un centre de services, Tunisiana)

La même tendance est retrouvée pour la régulation à l'environnement qui s'était répandue dans toutes les structures et ce quelque soit leur situation (en difficulté ou non) ; face aux stratégies concurrentielles déployées d'une manière offensive. *« Malgré les changements au niveau de l'environnement concurrentiel et législatif, le secteur des télécommunication continuait à évoluer dans un environnement assez favorable, tout au long de cette période. Nous étions face à un marché qui se caractérisait encore par une demande très élevée et toujours aussi croissante. Donc quelque soit les contraintes et les menaces de l'environnement, une adaptation ou au contraire une absence de régulation à celui-ci ne mettait pas en péril notre continuité d'existence. »* (Responsable Développement, Tunisiana)

L'absence d'une réflexion stratégique assez développée était une des conséquences de la maîtrise de l'environnement. La situation a fait que les dirigeants avaient relégué la réflexion stratégique et le développement de trajectoire d'évolution de l'entreprise sur le long

terme au profit d'une gestion essentiellement à court et moyen terme. En dépit du développement de la concurrence locale, l'absence d'une vision n'a pas affecté la durabilité de deux entreprises étudiées ; ce qui expliquerait l'absence de pouvoir de cette variable à la pérennité des entreprises durant cette période déterminée.

A partir des résultats de notre recherche, la validité des différentes hypothèses de recherche, posées dans la partie théorique de ce travail est la suivante:

**Tableau Ch6-10: Validation des hypothèses Période 2 : Pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 2</b> : La pérennité de l'entreprise est tributaire de différents éléments d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-1</b> : La solidité de l'organisation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers l'existence d'une identité de l'organisation
<b>H 2-2</b> : L'existence d'une vision contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 2-3</b> : L'adaptation à son environnement contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 2-4</b> : La satisfaction de ses clients contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-5</b> : Le capital humain contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 2-6</b> : La prudence financière contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>

### ***III. L'innovation durant cette période :***

Ce paragraphe vise à effectuer une description des efforts consentis par les deux entreprises en matière d'innovation durant cette période. A ce titre seront présentées les différentes innovations présentées par degré, par degré et catégorie et par degré et type et les raisons qui ont poussé ces entreprises à innover.

En effet, les innovations se partagent presque à égalité entre les innovations radicales et celles incrémentales avec une dominance des innovations technologique en dépit d'un évident accroissement des innovations organisationnelles qui ont pris en ampleur. « *La structure organisationnelle de notre entreprise s'est fortement développée durant cette*

*période, avec une nouvelle composition organisationnelle innovante : 24 directions régionales qui dirigent 8000 salariés, 80 centres de services en interne et plus de 13 000 points de vente dans le secteur privé. Tout notre organigramme a été revu et adapté aux besoins et attentes du marché. » (Directeur Régional, Tunisie Telecom)*

Nous constatons donc que les innovations sont incrémentales et concernent davantage le processus de découpage et de communication et de mécanismes de commandement et de prise de décision. Les innovations radicales quant à elles, concernent les innovations d'équipements, de produits/services, en raison du suivi de l'évolution technologique.

Les innovations développées ou adoptées par les entreprises étudiées ont été motivées par le suivi de l'évolution technologique en premier lieu et en second lieu par la volonté de répondre aux exigences du marché, à savoir l'insatisfaction des clients concernant les produits existants et/ou l'émergence de nouveaux besoins des clients. Ces deux constats pourraient expliquer le nombre élevé d'innovations technologiques réalisées au cours de cette période. *« Si nous devons faire le bilan des innovations réalisées au cours de cette période, l'évènement le plus marquant a été sans doute le lancement de l'Internet mobile avec l'arrivée des réseaux 2G et 3G. Cette innovation technologique a complètement bouleversé le secteur par le lot d'offres de services qui ont suivi. Le client complètement changé ses habitudes de consommation et ses rapports avec les TIC : Les téléphones intelligents ont remplacé les téléphones mobiles, les forfaits internet sont apparus, le push email a été lancé et enfin la téléphonie par voix IP. » (Responsable Marketing, Tunisiana).* A ce niveau, il est important de noter la prise en compte par les entreprises observées des besoins de leurs marchés respectifs, et de manière plus marquée. En effet, cette dernière motivation, qui occupait la dernière place dans le classement dans la période précédente, se place désormais en deuxième position.

Quant à la motivation de recherche de profit et de plus value, elle a nettement perdu de son effet, à l'opposé de la réponse aux exigences du développement organisationnel qui continue à pousser les entreprises à innover pour assurer une meilleure circulation de l'information, une plus grande cohérence au niveau des décisions et actions et une prise de décision plus élaborée. Tout comme la période précédente, l'innovation semble devenir une nécessité plutôt qu'un moyen de réaliser plus de profit.

#### **IV. Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise :**

Il s'agit de retrouver les liens existants entre d'un côté l'innovation et la performance de l'entreprise. On va donc étudier l'impact de l'innovation sur la performance de l'entreprise suivant plusieurs niveaux.

En effet, les résultats de nos analyses de nos études de cas montrent que l'innovation n'a pas eu d'impact sur l'ensemble des domaines d'appréciations de la performance de la période. Aucun lien significatif n'a pu être établi entre l'existence d'innovations et les variables de l'appréciation de la performance validées et pris chacun à part, à savoir : la solidité de l'organisation, la satisfaction client et la prudence financière. Contrairement à la période précédente où l'innovation semblait avoir partiellement renforcé la performance de l'entreprise étudiée.

Même constat en considérant le degré d'innovations, nous remarquons que ni l'innovation radicale ni celle incrémentale ne présente un lien significatif avec l'ensemble des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période. Comme le précise le Responsable d'un centre de services Tunisiens : « *Le recours aux innovations dans le secteur des télécoms n'est plus un gage de performance mais un moyen de subsistance et de survie. On n'introduit pas une innovation pour enregistrer des résultats exceptionnels de performance et de rentabilité mais plutôt pour éviter le déclin et la mort confirmée.* »

Par ailleurs, un lien partiel a été établi entre l'innovation organisationnelle et les variables dynamisme du personnel et la réactivité à la demande. Et en considérant la typologie de l'innovation, on constate aussi que la performance des entreprises étudiées a été influencée par l'innovation de produits/ services et d'équipements, notamment par la réactivité à la demande et à la culture marché.

A partir des résultats de cette recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées, dans la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-11 : Validation des hypothèses Période 2 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 3</b> : L'innovation contribue à la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-1</b> : L'existence d'innovations (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-2</b> : L'innovation par degré contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Très partiellement confirmée</b>
<b>H 3-3</b> : L'innovation par degré et catégorie contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 3-4</b> : L'innovation par degré et type contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>

**V. Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise :**

Comme précisé précédemment, l'impact de l'innovation sur la pérennité de l'entreprise sera étudié suivant plusieurs niveaux. Nous allons essayer de juger de l'existence de liens significatifs entre l'innovation et l'ensemble des éléments d'appréciation de la pérennité validés pour cette période, à savoir : la solidité de l'organisation, la satisfaction client et la rigueur financière.

Nos analyses de contenu des textes de nos entretiens n'ont permis d'identifier aucun lien significatif entre l'innovation et les différents éléments d'appréciation de la pérennité. Par ailleurs, en combinant l'adoption ou le développement d'innovations technologiques totales ou incrémentales avec les variables comme l'identité de l'organisation, nous avons pu déceler une dépendance très partielle. Selon le Directeur Régional de Tunisie Télécom « *Les difficultés que le groupe a traversé dues au contexte économique délicat ont été ressenties par tout le personnel de l'entreprise. Mais cela a eu un effet positif sur l'organisation : Le besoin de développer l'entreprise s'est accompagné du développement d'innovations technologiques. Et ceci a été bien interprété par le personnel de l'entreprise à partir du moment où c'est lui qui manipule et exploite ces nouveautés, une forte responsabilisation et une certaine indépendance par rapport aux dirigeants s'est développée. Et par conséquent, c'est l'identité de l'organisation qui s'est retrouvée renforcée.* »

A l'opposé, ce même responsable précise « *Les innovations et changements de notre structure organisationnelle n'ont pas été perçus de la même manière. A la suite de la mise à jour de tâches et fonctions de chacun, l'entente entre les membres de l'entreprise a été affectée.* » Ici, on constate que les innovations de type organisationnelle se sont traduites par un renforcement de la centralisation des décisions et la revue de la répartition des rôles ont affecté la solidarité et l'entente entre les membres de l'entreprise impactant ainsi sur l'identité de l'organisation.

Pour les mêmes raisons, nous pouvons établir le même constat pour les innovations de processus de découpage et de communication et de produits/ services, qui ont eu un impact sur la même variable Identité de l'organisation. Néanmoins, nous pouvons déduire aussi que les innovations d'équipements et de processus de productivité ont un impact sur l'équilibre financier de ces entreprises. En effet, les lourds investissements en équipements et structures ralentissent considérablement la rentabilité de l'entreprise ce qui déstabilise son équilibre financier.

En définitive, nous pouvons conclure que seules les variables Identité de l'entreprise et Equilibre Financier ont partiellement été influencés par des innovations de catégorie organisationnelles ou technologique et de type Innovations d'équipements et de processus.

A partir des résultats de l'enquête, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées, à partir de la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-12 : Validation des hypothèses Période 2 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 4 :</b> L'innovation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 4-1 :</b> L'existence d'innovation (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 4-2 :</b> L'innovation par degré contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-3 :</b> L'innovation par degré et catégorie contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-4 :</b> L'innovation par degré et type contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Très partiellement Confirmée</b>

### **Section 3 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 2009-2015 :**

L'objectif de cette section est d'étudier les liens entre l'innovation et la performance des entreprises, ainsi que les liens entre l'innovation et la pérennité de celles-ci, et ce entre 2009 et 2015. Nous allons donc utiliser le cycle de pérennité de six ans avec comme innovation principale : Le lancement d'internet mobile avec le réseau 3G et l'arrivée du deuxième opérateur privé Orange Tunisie détenue à 49 % par Orange France.

#### **I. L'identification des domaines d'appréciation de la performance :**

Nous allons étudier la performance des trois entreprises existantes dans le secteur des télécommunications, à savoir : Groupe Tunisie Telecom, Ooredoo Tunisie, et Orange Tunisie. Pour retrouver les domaines d'appréciation de la performance de ces entreprises, nous avons appliqué, comme précisé précédemment, une analyse de contenu pas à pas.

Le contenu thématique de nos entretiens nous a permis d'établir une première liste de variables permettant d'expliquer la performance des entreprises interviewées. Ce premier niveau d'analyse montre que trois types de domaines d'appréciation pourraient expliquer la performance des entreprises au cours de cette période : la culture de l'entreprise (qui se manifeste par la culture cohésion, la culture créativité ou la culture hiérarchique), son attitude vis-à-vis de certaines composantes de son environnement (l'orientation marché, la réactivité à la demande, l'anticipation et la citoyenneté par les actions citoyennes) et ses capacités internes (connaissances du personnel, aptitudes des dirigeants et allocations optimales des ressources productives).

Cependant, la catégorie de variables permettant de distinguer entre les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas, sont principalement: La variable culture hiérarchique axée sur le respect strict de l'ordre et des règles de fonctionnement. Selon le Directeur des Ressources humaines d'Orange Tunisie : « *Nous nous sommes lancés en Tunisie*

*dans une période très délicate sur le plan social et la plan économique du pays. Nous avons commencé la commercialisation de nos offres à quelques mois de la révolution de 14 janvier donc sous un climat social très tendu; Aussi nous nous sommes lancés lorsque les deux grands opérateurs tunisiens se partageaient déjà les parts de marché en étant performantes et en développement croissant. Pour toutes ces raisons, nous avons choisi de se distinguer par la culture française, avec l'innovation organisationnelle et un mode de gouvernance très flexible. Nous avons recruté une grande équipe de jeunes en instaurant dès le départ une bonne ambiance d'entente, de visions et de partage. »*

En définitive, les domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période sont :

**Tableau 6-13 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période**

<b>Les domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période</b>
Anticipation Allocation optimale des ressources productives Orientation marché Culture marché Culture axée sur la créativité Connaissances du personnel Aptitudes du dirigeant Culture cohésion Réactivité à la demande Citoyenneté

Dans ce nouveau contexte économique caractérisé par l'ouverture sur le marché extérieur et l'engagement dans le processus de la mondialisation par l'arrivée d'Orange en Tunisie, la collecte de données a montré qu'à l'exception de la culture hiérarchique, tous les domaines d'appréciation de la performance proposés ont contribué à la performance des entreprises.

*« Motiver et dynamiser le personnel n'est plus une preuve de performance. Dans un marché concurrentiel où l'on s'arrache continuellement les parts de marché, fidéliser son personnel et le rendre compétent est devenu un impératif de survie. Cela ne conditionne plus*

*la performance mais plutôt la compétitivité de l'entreprise, notamment avec le taux de rotation du personnel technique dans ce domaine.* » A déclaré le Directeur des Ressources Humaines de Ooredoo. Les résultats de l'enquête montrent que la variable dynamisme du personnel ne permet plus de distinguer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.

Les résultats montrent également qu'au cours de cette dernière période et vu le nombre significatif des entreprises créées dans les télécommunications et la maturité du secteur, les entreprises qui veulent se démarquer par la performance doivent consentir à des efforts considérables par rapport à la qualité de ses offres. Et ceci touche aussi bien les types de management pratiqués que les processus de production maîtrisés. *« Le management de la qualité est ancré dans les activités de chaque direction et dans l'esprit de chaque dirigeant de notre entreprise. Parmi les moyens qui prouvent les implications des managers dans le processus de qualité, nous pouvons citer la maîtrise du processus de production et le management intégratif et participatif du personnel. En effet, les encouragements prévus par le code des investissements (notamment la suspension de paiement des taxes et droits d'importation concernant le matériel d'équipement) nous ont incités à nous doter des moyens nécessaires à la reprise et au développement de nos activités. De plus, la multiplication des centres de formation professionnelles, d'apprentissage et de perfectionnement a permis une amélioration des pratiques de management déployées. Et nous nous sommes dotés des ressources nécessaires à un management de qualité pour assurer la performance.»* (Responsable Bureau du Secrétariat Général, Tunisie Telecom)

De même, la réactivité à l'environnement ne suffit plus pour que l'entreprise soit performante ; l'entreprise doit faire preuve d'anticipation et non pas d'adaptation pour être performante. En effet, l'anticipation distingue les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas. *« Nous appartenons à une structure qui a tendance à agir avant la concurrence et qui de ce fait, présente une aptitude à prévoir et à anticiper les aléas de l'évolution de la situation du marché, aussi bien de la demande que de l'environnement concurrentiel. Nous sommes trois entreprises à se partager les parts d'un marché arrivé à saturation. Donc pour se démarquer de cette concurrence, il est impératif de faire preuve d'un effort important et continu en matière de veille, de suivi, d'alignement et d'anticipation des moindres changements constatés. »* (Directeur régional, Orange Tunisie). La réactivité à la demande reflète ici le degré d'agilité de l'entreprise face à l'instabilité du marché.

C'est la première fois que l'existence d'une culture axée sur la créativité apparaît comme domaine d'appréciation de la performance des entreprises. « *Suite à l'ouverture et à la libéralisation du secteur, la législation a changé en faveur des investissements privés et en encourageant ainsi la concurrence. Par conséquent, les opérateurs locaux en télécommunications doivent faire face à l'entrée d'offres de plus en plus compétitives, plus variées et innovants et répliquer de la sorte.* » (Responsable Bureau du Secrétariat Général, Tunisie Telecom). La créativité est donc une variable qui représente aussi bien la culture organisationnelle de l'entreprise qu'une orientation centré sur le marché. Et nous constatons ainsi qu'encourager la créativité et la prise d'initiative tout en portant une grande attention aux consommateurs est devenu un domaine d'appréciation de la performance dans le secteur des télécommunications.

Et enfin, durant cette période critique marquée par l'instabilité économique et politique, et notamment le fort taux de chômage et le gel des salaires, les entreprises se sont ouvertes à leur société par l'accomplissement d'actions citoyennes. En effet, certains efforts traduisant une certaine solidarité avec les citoyens et les salariés, notamment par les différentes manifestations culturelles, sportives et sociétales organisés par les opérateurs ont été bien perçus par la population. Ainsi, ces entreprises ont vu leurs images de marque renforcées, ce qui a induit une amélioration de leur niveau de vente et donc une plus grande productivité. On conclut donc que la variable citoyenneté a constitué un domaine d'appréciation de la performance des entreprises étudiées.

Compte tenu de ces résultats, la validité des hypothèses de recherche avancées est :

**Tableau Ch6-14 : Validation des hypothèses Période 3 : Performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 1</b> : La performance de l'entreprise se justifie par différents domaines d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-1</b> : L'orientation-marché justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-2</b> : La maîtrise du processus de production justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers l'allocation optimale des ressources productives
<b>H 1-3</b> : Les compétences du personnel justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers les connaissances du personnel
<b>H 1-4</b> : La qualité du management justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers les aptitudes du dirigeant
<b>H 1-5</b> : L'agilité justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers la réactivité à la demande
<b>H 1-6</b> : Le climat social et la culture organisationnelle justifient la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-7</b> : La capacité d'anticipation (attitude proactive) justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 1-8</b> : La citoyenneté justifie la performance de l'entreprise	<b>Confirmée</b>

***II. L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité :***

Durant cette période, les entreprises étudiées ont connu peu de difficultés mettant en péril leur continuité d'existence. Les personnes interrogées avancent comme causes principales de difficultés le nombre de concurrents et une stratégie offensive de la concurrence. A un deuxième niveau, ils ont cité « *un mode de gestion inadapté* ». Et les autres causes évoquées sont la multiplication des offres lancées à meilleur rapport qualité-prix, l'insuffisance des systèmes de veille concurrentielle et stratégique de l'entreprise, certaines difficultés de gestion du fonds de roulement, le surendettement et la réalisation d'un investissement trop lourd.

En effet, un Directeur Régional d'Orange Tunisie a déclaré : « *En 2014, le groupe a élaboré une stratégie tarifaire agressive qui permettait à tout nouvel abonné aux lignes prépayées de bénéficier à vie de dix fois le montant de toute recharge de crédit supérieur à*

*cinq dinars tunisiens (environ deux euros). Cette politique commerciale a été largement contestée aussi bien par les dirigeants du groupe que par la concurrence. Cela a entraîné une baisse des bénéfices de l'entreprise alors qu'on était déjà déficitaire.»* Nous pouvons donc conclure que les causes de difficultés se résument en trois catégories à savoir l'intensification de la concurrence, une gestion financière insuffisamment rigoureuse et un mode de gestion inadéquat.

Dans ce qui suit, nous cherchons à identifier ce qui a permis à ces entreprises d'assurer le prolongement de leur existence confortablement alors que d'autres ont connu des difficultés. L'existence d'une identité de l'organisation a permis de consolider l'engagement du personnel au sein de leur entreprise. *«Après les problèmes rencontrés à la fin de la décennie précédente, nous devons nous surpasser pour faire redémarrer nos activités et acquérir un rythme de croisière assez stable. L'implication dans l'avenir de l'entreprise et la multiplication des efforts de tous les membres du groupe pour améliorer la productivité étaient requises pour assurer la reprise de nos activités. Ainsi, la solidité de notre structure par une identité forte et l'existence de valeurs partagées et fédératrices sont des facteurs ayant joué un rôle important dans cette phase de redynamisation, ce qui nous a permis d'éviter certaines difficultés.»* (Responsable du secrétariat général, Tunisie Telecom)

Une analyse de contenu pas à pas a permis d'identifier les variables qui ont fait la différence entre ces trois groupes de télécommunications. Il s'agit des compétences techniques du personnel et de la rigueur financière. En effet, selon l'ingénieur Planification et Déploiement de Tunisie Telecom : *«Le contexte économique de la période étant caractérisé principalement par la libéralisation des échanges, il paraît vraisemblable que les entreprises disposant d'un personnel maîtrisant le savoir faire technique et procédant au renforcement de celui-ci ont plus de chance d'affronter une concurrence plus rude basée sur la maîtrise du rapport qualité-prix et délais.»*

D'autres dirigeants du groupe Tunisie Telecom ont avancé comme causes importantes de difficultés l'insuffisance des systèmes de veille concurrentielle et stratégique de l'entreprise ainsi que le manque de compétences du personnel. Et suite au développement de la concurrence locale, l'absence de régulation à l'environnement a fini par affecter la continuité d'existence des entreprises étudiées. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises étudiées ne sont pas assurées, notamment à cause de la baisse de leur rentabilité durant cette période critique dans un marché arrivé à maturité, d'une position

confortable. En effet, elles dépendent d'un environnement où les manœuvres concurrentielles sont imprévisibles et brutales. L'absence d'une réflexion stratégique assez développée en était une des conséquences d'échec, ce qui expliquerait le pouvoir effectif de la variable existence d'une vision.

Ainsi, il apparaît que ce qui a fait la différence entre l'entreprise n'ayant pas eu de problèmes de continuité d'existence (en l'occurrence l'entreprise Tunisiana) de celle qui en a eu (le groupe Tunisie Telecom) sont les aptitudes de leurs facteurs humains en termes de connaissances conceptuelles et d'engagement dans l'entreprise et la rigueur financière dont elles font preuve dans la gestion de leurs ressources. « *Le départ, durant cette période, d'un nombre important de cadres et de techniciens, vers la concurrence a déstabilisé notre organisation aussi bien sur le plan exploitation que ceux de direction et de management. Parmi les actions entreprises par notre firme quand nous étions en difficulté pour redresser la situation, je cite la mise à jour et le développement des compétences du personnel ce qui a engendré plus d'implication du personnel dans le devenir de notre entreprise, amélioré la gestion financière de l'entreprise, l'analyse des manœuvres concurrentielles et la mise en œuvre des actions requises pour propulser la rentabilité.* » (Responsable Ressources Humaines, Tunisie Telecom)

Quant à la prudence financière, elle a été évoquée par le Responsable du Bureau du Secrétariat du même groupe : « *L'orientation économique libérale induit la nécessité d'une certaine prudence financière se manifestant par l'assurance d'un certain équilibre entre ressources internes et externes de l'entreprise.* »

Au final, nous constatons que parmi les éléments d'appréciation de la pérennité, une gestion rigoureuse du fonds de roulement et des ressources financières de l'entreprise et les compétences techniques du personnel se sont généralisées dans toutes entreprises observées dont la continuité d'existence est en jeu. Aussi, la satisfaction des clients a joué un rôle significatif à la durabilité de ces entreprises. « *Les encouragements financiers et fiscaux accordés par l'Etat avaient pour conséquences le renforcement des compétences du personnel ainsi que des capacités productives de notre entreprise. Cela nous a permis de développer nos activités grâce aux centres de formation à l'international et grâce aux différents investissements entrepris pour les achats de licences et de brevets. La satisfaction client s'est vue améliorée, qui s'est retrouvé à consommer des produits innovants et à bénéficier d'un service de qualité.* » (Directeur régional, Orange Tunisie)

Et en définitive, les éléments d'appréciation de la pérennité sont :

**Tableau 6-15 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période**

<b>Les éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période</b>
Compétences techniques du personnel Rigueur Financière Satisfaction client Equilibre financier Engagement du personnel Existence d'une identité de l'organisation Adaptation à l'environnement Existence d'une vision

A partir des résultats de notre recherche, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherches posées dans la partie théoriques de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch. 6-16: Validation des hypothèses Période 3 : Pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 2 :</b> La pérennité de l'entreprise est tributaire de différents éléments d'appréciation	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-1 :</b> La solidité de l'organisation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-2 :</b> L'existence d'une vision contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-3 :</b> L'adaptation à son environnement contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-4 :</b> La satisfaction de ses clients contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>
<b>H 2-5 :</b> Le capital humain contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b> à travers les compétences techniques du personnel
<b>H 2-6 :</b> La prudence financière contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Confirmée</b>

### **III. L'innovation durant cette période :**

Ce paragraphe vise à effectuer une description des efforts consentis par les entreprises en matière d'innovation. A ce titre, seront présentées : les différentes innovations effectuées et les raisons qui ont poussé les entreprises étudiées à innover.

Concernant le degré d'innovations développées durant cette période, nous retrouvons une tendance constatée par une certaine domination des innovations incrémentales par rapport à celles radicales. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises interviewées avaient procédé à de multiples innovations radicales durant la première période de leur lancement et préféraient durant cette dernière période pleinement les exploiter via des modifications et des mises à jour. A ce propos, un Directeur Régional d' Orange déclare : *« A la suite du départ de l'ancien régime de Ben Ali, de complications et beaucoup de débats sont apparus sur les parts de l'entreprise appartenant au gendre du président déchu (51%). Par conséquent, ces parts ont été gelé et confisqués par l'Etat, ce qui a fortement ralenti l'intensité de nos investissements en innovations radicales. Le flou administratif ne nous permettait pas de développer nos activités d'une façon confortable. »*

La même instabilité organisationnelle a été vécue au sein de l'entreprise Ooredoo, après le départ du gendre de Ben Ali en Janvier 2011 et qui détenait 25 % des parts de l'entreprise. *« L'Etat a récupéré les parts du groupe Princesse El Materi Holding en 2011 et les a cédé à Qatar Telecom deux années plus tard. Durant cette période, nous avons ressenti un vide, un flou et le manque de vision future par rapport à l'entreprise, ce qui a inhibé les prises de décision radicales et les investissements conséquents. »* Relate le Responsable du développement chez Ooredoo.

En considérant maintenant la catégorie des innovations des innovations effectuées, nous constatons qu'en dépit d'un évident accroissement des innovations organisationnelles, les innovations développées durant cette période restent nettement développées par celles technologiques. La tendance est restée la même que durant les périodes précédentes avec cette même plus grande prise d'ampleur pour les innovations organisationnelles. Cela dénote de l'importance accordée par les entreprises à l'aspect organisationnel. A ce titre, en faisant le rapprochement avec les raisons d'être de l'innovation, nous constatons que la motivation que constitue la réponse aux exigences du développement organisationnel a connu, elle aussi, une prise d'importance très marquée.

Une relecture des résultats montre aussi que durant ces dernières années, il n'existe plus une grande disparité entre les différents types d'innovations développées en termes de produits/ services, équipements, processus, mécanismes de commandement etc.

Ces innovations ont été motivées en premier lieu par le suivi de l'évolution technologique et en second lieu par la volonté de répondre aux exigences du développement organisationnel. Cette dernière motivation est devenue très importante au cours de cette période. Ce fait pourrait s'expliquer par la vague de restructurations et de réorganisations qui a touché les entreprises de ce secteur, notamment à la suite du départ de l'ancien régime et à l'instabilité sociale et économique engendré par la révolution de 2011.

D'après le Responsable du bureau du Secrétariat Général du Groupe Tunisie Télécom : « *Certains programmes nationaux tels que le programme de mise à niveau, le programme de modernisation établi lors du Sommet Mondial sur la Société de l'Information de 2005 en Tunisie qui était basé sur la qualité des télécoms, ont poussé les entreprises du secteur à consulter des bureaux et cabinets spécialisés qui ont formé le personnel et conseillé certaines restructurations organisationnelles.* »

La réponse, aussi bien aux exigences du marché (à savoir l'insatisfaction des clients concernant les produits/ services existants et/ou l'émergence de nouveaux besoins des clients), qu'aux exigences du développement concurrentiel (matérialisé par la recherche d'un avantage par rapport à la concurrence, le développement de la concurrence et par le fait que l'entreprise n'a pas d'autres alternatives si elle veut survivre dans un secteur innovant), ont poussé les entreprises à innover. La recherche de profit et de plus value continue de voir son incitation à l'innovation faiblir de plus en plus ce qui confirme l'idée selon laquelle l'innovation est beaucoup plus une nécessité qu'un moyen de faire du profit.

#### **IV. Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise :**

Il s'agit de retrouver les liens existants entre l'innovation et la performance de l'entreprise. Cet impact sera étudié sur plusieurs niveaux. En effet, au cours de cette période, l'innovation ne semble pas avoir eu d'impact significatif sur les facteurs ayant induit la performance des entreprises étudiées. De plus, aucun des domaines d'appréciation de la performance pris isolément n'a été influencé par l'innovation.

Le Directeur Régional de Ooredoo déclare à ce sujet : « *Durant cette période, le pays s'est engagé dans une nouvelle voie de libéralisation, d'ouverture du marché et de désengagement progressif de l'Etat dans plusieurs secteurs, notamment après le départ de l'ancien régime. C'est un choix différent et tranchant avec la politique jusque là pratiquée. Le nouvel enjeu économique, politique et social justifie l'importance, voire même la nécessité, des innovations que doivent développer notre entreprise pour s'aligner à ce nouveau contexte.* » Nous constatons ici l'importance des innovations radicales ou incrémentales pour assurer cette adaptation et la quête de performance.

En étudiant l'impact des différentes catégories d'innovations sur les domaines d'appréciation de la performance pris isolément, nous identifions l'existence d'un lien avec le capital humain. En effet, l'innovation technologique semble avoir renforcé les connaissances du personnel. « *Tout le personnel technique, administratif et commercial a été formé par des experts internationaux, avant leur intégration aux postes et avant tout lancement d'offres innovantes* » déclare la Directrice des Ressources Humaines d'Orange Tunisie. En adoptant des innovations, le personnel a du mettre à jour ses connaissances et se doter des formations requises pour exploiter toute nouvelle technologie. De même et réciproquement, le développement de ses compétences lui aurait permis de proposer des innovations.

Et enfin, quant aux types d'innovations développées durant cette période et présentant un lien significatif avec les domaines d'appréciation de la performance, nous constatons qu'il n'y pas eu de grands changements par rapport aux années précédentes. Les innovations de découpage et de communication, d'équipements et de processus de production, de produits/services et enfin de commandement et prise de décision présentent des liens avec la performance de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit d'allocation optimale des ressources productives.

Ainsi, la validité des hypothèses de recherche avancées serait :

**Tableau Ch6-17 : Validation des hypothèses Période 3 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 3</b> : L'innovation contribue à la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-1</b> : L'existence d'innovations (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la performance de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 3-2</b> : L'innovation par degré contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 3-3</b> : L'innovation par degré et catégorie contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 3-4</b> : L'innovation par degré et type contribue à la performance de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>

**V. Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise :**

Comme précisé précédemment, l'impact de l'innovation sur la pérennité de l'entreprise sera étudié suivant plusieurs niveaux. En effet, d'après les résultats de notre grille d'analyse thématique, il semble que l'innovation n'ait pas eu de relations ni avec la pérennité ni avec un de ses éléments d'appréciation au cours de cette période.

D'un autre côté, l'analyse des liens existants entre les deux types d'innovation considérés séparément, et les éléments d'appréciation de la pérennité pris isolément relève l'existence de liens partiels significatifs entre les innovations incrémentales et l'engagement du personnel et la satisfaction client.

*« Les derniers changements organisationnels vécus au sein de l'entreprise ont induit une motivation du personnel, une plus grande implication de nos salariés et par conséquent une plus grande responsabilisation de leur part dans l'entreprise. »* affirme le Directeur d'un centre de services de Ooredoo. Cela nous amène à constater que l'innovation incrémentale sur la structure organisationnelle de l'entreprise aurait renforcé l'engagement du personnel et par conséquent elle aurait renforcé l'identité de l'organisation à travers l'implication du capital humain.

L'analyse de nos résultats a également révélé le fait que les innovations incrémentales semblent avoir affecté la satisfaction client. Ce résultat pourrait s'expliquer par l'insuffisance des innovations adoptés pour assurer la satisfaction totale des clients : « *En règle générale, la fidélisation des clients vient juste après sa conquête. Mais les offres offensives de la concurrence se multipliant, toutes les entreprises se sont mises au jeu pour attirer les nouveaux clients et garder les anciens: offres spécifiques, tarifs attractifs, messages d'information et services de tout genre. Le client quant à lui, recherchait une offre à moindre coût.* » Directeur Régional de Ooredoo. La supposition que nous pouvons émettre ici c'est le fait que les produits ne répondaient éventuellement pas à leurs besoins et critères recherchés et satisfaisants pour les clients.

En considérant les relations entre les différents types d'innovations et les divers éléments d'appréciation de la pérennité différents liens partiels ont été identifiées, notamment par rapport à l'innovation d'équipements, de processus de production, de produits / services, de transmissions de l'information etc.

A partir des résultats obtenus, il est possible de juger de la validité des différentes hypothèses de recherche posées dans la partie théorique de ce travail. Ainsi :

**Tableau Ch6-18 : Validation des hypothèses Période 3 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise**

<b>Hypothèse</b>	<b>Validité</b>
<b>Hypothèse 4 :</b> L'innovation contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 4-1 :</b> L'existence d'innovation (le fait d'avoir développé ou adopté une innovation) contribue à la pérennité de l'entreprise	<b>Infirmée</b>
<b>H 4-2 :</b> L'innovation par degré contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-3 :</b> L'innovation par degré et catégorie contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>
<b>H 4-4 :</b> L'innovation par degré et type contribue à la pérennité de l'entreprise d'une manière totale ou partielle	<b>Confirmée</b>

## **Section 4 : Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance et la pérennité des entreprises sur l'intégralité de la période d'existence du secteur des télécommunications mobiles**

Ce paragraphe est consacré à la présentation des résultats relatifs aux contributions de l'innovation à la performance des entreprises étudiées, dans un premier temps et à la pérennité de nos trois études de cas dans un second temps.

### **I. Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance des entreprises étudiées :**

Dans ce paragraphe, nous présenterons la contribution de l'innovation à la performance des entreprises étudiées selon qu'il s'agisse de l'acte d'innover ou de la typologie d'innovations adoptées ou opérées par les entreprises.

Nos analyses de contenu menées ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

**Tableau Ch6-19 : Synthèse 1 : Contribution des innovations à la performance des entreprises étudiées**

Période	De la création → 2002	Années 2002 -2007	Années 2007 - 2015
Contribution d'innovations	<b>Partielle</b>	<b>Ø</b>	<b>Ø</b>

Nous constatons que le fait d'avoir développée ou adopté des innovations avait partiellement contribué à la performance des entreprises au cours de la première période d'analyse. Cette contribution était partielle au cours de la première période et nulle au cours des deux dernières. Elle n'a pas été mise en évidence au cours des périodes suivantes.

Ce résultat pourrait être attribué au fait que l'innovation était associée au lancement de la nouvelle technologie dans le secteur au cours de la première période alors qu'elle s'est répandue dans toutes les entreprises étudiées au cours des décennies suivantes. Cette existence de l'innovation durant la première période de la création de ces entreprises a démarqué l'entreprise qui en disposait et permettait de confirmer sa performance dans le secteur des télécoms.

L'absence de contribution de l'existence d'innovations à la performance des entreprises au cours des deux périodes suivantes pourrait être attribuée au fait que plus l'existence d'innovations se généralise et plus son effet devient complexe. Aussi, **il ne suffit plus d'innover pour générer une performance de l'entreprise**. En effet, au cours de la dernière période, les trois entreprises étudiées du secteur des télécommunications ont toutes procédé à des innovations.

Ainsi, limiter l'analyse à l'acte de développer ou adopter des innovations n'est plus suffisant, encore faut-il identifier les types d'innovations qui permettront aux entreprises générer des domaines d'appréciation de performance. L'analyse doit être approfondie et détaillée : degré, catégorie et type d'innovation pour identifier la contribution potentielle de l'innovation à la performance des entreprises.

Globalement, en considérant le degré de l'innovation radicale ou incrémentale, nous constatons que cette distinction des innovations laisse apparaître l'existence d'une contribution différente de celles constatées au niveau précédent. Cette contribution est variable et est mise en évidence à partir des années 2000 et s'étale sur les deux dernières périodes d'analyse.

*Au cours de la première période*, les innovations par degré n'ont pas contribué à la performance des entreprises étudiées. Il faudra éventuellement affiner davantage la typologie de l'innovation pour pouvoir juger de son apport à la performance dans le secteur étudié. Même en affinant la typologie d'innovations, nous constatons que les innovations par degré et catégorie, qu'elles soient radicales ou incrémentales, n'ont pas présenté de contribution détectable sur la performance du secteur, ni de manière globale, ni partielle. Ce résultat peut être expliqué par le fait qu'au cours de cette période, les innovations étaient exclusivement technologiques.

Durant la période suivante, c'est-à-dire celle couvrant *les années 2002-2007*, nous constatons qu'il existe deux liens significatifs entre l'innovation incrémentale et deux domaines d'appréciation de la performance à savoir l'anticipation et la culture axée sur la cohésion mais cette contribution est assez partielle. Ainsi, il semble que la distinction de l'innovation par degré est insuffisante pour juger de la contribution de l'innovation à la performance des entreprises et il serait nécessaire d'affiner davantage la typologie de l'innovation. Toutefois, en affinant davantage la typologie et en opérant une distinction entre innovations technologiques et celles organisationnelles, nous identifions une contribution des innovations organisationnelles, bien que très partielles, à la performance des entreprises étudiées. Cette contribution s'est manifestée par un effet positif sur le dynamisme du personnel. Au cours de cette période, connue pour être difficile, l'innovation organisationnelle a eu l'avantage d'insuffler une motivation et une volonté sur le personnel des entreprises. Ce dernier a pu voir dans de telles innovations une manière d'aider l'entreprise à traverser les différentes crises économiques et sociales. Néanmoins, ces innovations organisationnelles ont eu un impact négatif sur la réactivité à la demande. Ce résultat pourrait être attribué au fait que les entreprises n'ont pas opéré les changements organisationnels requis qui auraient permis un suivi et un alignement à l'évolution de la demande et ce dans des délais brefs. Elles auraient éventuellement conduit à une prise décision plus lente quant à leur réactivité à l'évolution de la demande.

Les analyses ont également montré que les innovations organisationnelles à savoir celles relatives aux mécanismes de commandement et prise de décision et celles de découpage et de communication ont très partiellement influencé la performance des entreprises étudiées. De plus, leur contribution est négative. Ce résultat conforte celui de l'analyse de l'apport de l'innovation incrémentale organisationnelle à la performance des entreprises : les innovations incrémentales organisationnelles, quelque soit leur type ont très peu influencé cette performance et leur influence était négative.

Finalement, durant *la période 2007-2015*, il apparaît que les entreprises étudiées ont développé des innovations radicales et incrémentales. Cette période a été marquée par un engagement clair et évident dans le processus de mondialisation. Les droits de l'homme se sont accentués post révolution et une législation plus souple a été prévue pour aider les entreprises à se doter des moyens nécessaires pour affronter la concurrence de plus en plus envahissante. Cette démarche de mise à niveau a été appuyée par plusieurs fonds d'investissements étrangers ou des accords de partenariat encourageant les entreprises à revoir

leurs ressources qu'elles soient matérielles ou immatérielles. Les entreprises étudiées ont d'une manière directe ou indirecte été concernées par ces investissements matériels et immatériels puisqu'elles ont entrepris différentes innovations radicales ou incrémentales pour se mettre à niveau de leurs concurrents locaux voire internationaux.

Les réalisations ont permis un rajeunissement des équipements et l'accès à de nouvelles technologies sans oublier des refontes des systèmes organisationnels des entreprises. Ces entreprises concernées ont donc suivi la tendance de leur secteur et procédé à des innovations dont l'effet sur la performance a été relevé. En conclusion, l'enquête montre que dans un contexte économique et social instable, les refontes de l'existant ont été insuffisantes pour générer un différentiel de performance.

Les analyses ont également montré qu'au niveau les innovations technologiques ont eu un impact très partiel sur la performance des entreprises étudiées. Cette période d'intégration dans le processus de mondialisation a induit l'entrée aussi bien de produits plus compétitifs que de concurrents étrangers et ce soit à travers des contrats de partenariats soit par participation dans les capitaux de certaines entreprises. Nos analyses ont aussi révélé que les innovations d'équipements et de processus de production n'avaient apporté à la performance qu'une contribution très partielle, et négative de surcroît. Cette contribution a concerné l'allocation optimale des ressources productives. Et en étudiant les innovations organisationnelles, nous constatons qu'elles n'avaient en aucun moment contribué à la performance des firmes étudiées. Ainsi, il apparaît que des refontes partielles des composantes organisationnelles existantes ne sont pas suffisantes pour générer la performance : des modifications radicales sont nécessaires à l'entreprise pour qu'elle soit performante.

**Synthèse :** Nous avons, pour chaque période, cherché à identifier l'existence et la nature de la contribution de chaque typologie considérée à la performance des entreprises étudiées. Pour juger de la contribution globale de chaque catégorisation de l'innovation, nous baserons sur la majorité des contributions constatées pour les variantes de la catégorisation de l'innovation. Par exemple, si les différentes contributions des innovations sont à majorité totales, la contribution de la catégorisation innovation sera jugée totale. Par contre si cette majorité des contributions est partielle, l'apport de l'ensemble des innovations sera jugé nul ou partiel. En partant de ce critère de jugement et de positionnement, les résultats de l'enquête montrent qu'en considérant l'intégralité de la période d'analyse à savoir dix huit ans, la contribution de l'innovation à cet axe de performance est partielle et durant la

première période d'analyse uniquement. Ces résultats nous permettent d'infirmer l'hypothèse 3 à savoir l'innovation a contribué à la performance de l'entreprise au cours des dix huit années considérées.

## **II. Synthèse de la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises étudiées :**

Dans ce paragraphe, nous présenterons la contribution de l'innovation à la performance des entreprises étudiées selon qu'il s'agisse de l'acte d'innover ou de la typologie d'innovations adoptées ou opérées par les entreprises. Nos analyses de contenu menées ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

**Tableau Ch6-20 : Synthèse 2 : Contribution des innovations à la pérennité des entreprises étudiées**

Période	De la création → 2002	Années 2002 -2007	Années 2007 - 2015
Contribution d'innovations	<b>Totale</b>	<b>Partielle</b>	<b>Totale</b>

Nous constatons que le fait d'avoir développé des innovations, au cours de la *période de 1997 à 2002*, a totalement contribué à la pérennité des entreprises étudiées. La pérennité des entreprises est tributaire d'un certain nombre d'éléments d'appréciation qui sont la solidité de l'organisation (existence d'une identité organisationnelle, engagement affirmé du personnel dans l'entreprise), les compétences conceptuelles du personnel, la rigueur financière, la satisfaction client et l'adaptation à l'environnement ; adopter ou développer des innovations avait l'avantage d'influencer ces éléments d'appréciation. En effet, les innovations qui sont exclusivement technologiques présentent l'avantage d'assurer ou de renforcer la satisfaction client, de s'adapter et de s'aligner à l'évolution de l'environnement

notamment concurrentiel de l'entreprise, de mettre à jour et de renforcer les compétences conceptuelles du personnel. Aussi, ces innovations technologiques ne pouvaient pas affecter la solidité de l'organisation de manière directe. Elles pouvaient, certes, avoir une influence sur les compétences du personnel en les renforçant. Sans oublier que l'importance de la demande, la standardisation de l'offre de l'entreprise et les efforts consentis par l'Etat pour soulever le secteur en facilitant l'accès aux sources de financement ont fait en sorte que les innovations technologiques auraient été d'un apport positif à la pérennité des entreprises. En considérant le degré de l'innovation, la contribution des innovations à la pérennité des entreprises étudiées est évidente au cours de cette période.

En distinguant entre innovation de produits/services et celle d'équipements, nous constatons qu'au cours de la première période, ces deux innovations ont totalement contribué à la pérennité des entreprises étudiées. De telles innovations semblent avoir contribué à la satisfaction du marché de l'entreprise : les nouveaux équipements permettent le lancement d'offres telles qu'exigées par le marché et ces nouvelles offres ont comblé les besoins des consommateurs. Par ailleurs, de telles innovations renforcent l'implication et l'engagement du personnel dans l'entreprise : travailler dans une entreprise innovante constitue une source de fierté et de motivation pour le personnel.

Au cours des *années 2002-2007*, l'enquête a montré qu'il y a une contribution très partielle de l'innovation à la pérennité des entreprises étudiées. Ce résultat pourrait être expliqué par la généralisation de l'innovation au cours de cette période ou deux opérateurs se partageaient le marché des télécommunications. Par conséquent, le seul fait d'entreprendre ou d'adopter des innovations ne suffit plus à assurer la pérennité des entreprises, il faut identifier le degré, la catégorie et/ou type d'innovation qui aurait pu contribuer à la pérennité des entreprises étudiées. Face à l'arrivée du premier opérateur privé avec une technologie de pointe, des produits nouveaux ou renouvelés, l'opérateur historique se devait de procéder aussi bien à des innovations radicales qu'incrémentales pour s'assurer une continuité d'existence sans à coups. La pérennité des entreprises était tributaire des compétences techniques et conceptuelles du personnel, de leur engagement et de l'existence de l'identité de l'organisation. Cette contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises demeure partielle durant cette période. Il faut davantage affiner la typologie de ces innovations pour pouvoir juger de leur contribution réelle.

En effet, au cours de cette période, la pérennité des entreprises était tributaire de la satisfaction client, de la prudence financière et de l'identité de l'organisation. L'effet de ces

innovations sur les éléments d'appréciation de la pérennité pourrait s'expliquer par le fait que le contexte économique de la période, caractérisé par une crise socio-économique assez grave, les dirigeants des entreprises ont du procéder à des refontes de leurs mécanismes de commandement et de prise de décision pour pouvoir affronter la complexité de leur environnement. Cet environnement se caractérisait par une intensification de la concurrence qui se partageait le marché à parts égales et par une baisse de la demande causée par un affaiblissement du pouvoir d'achat des consommateurs. En réaction à ces faits, les dirigeants des entreprises, relativement inquiets de la continuité d'existence de leur entreprise, ont dû modifier leurs processus organisationnels notamment les mécanismes de commandement et de prise de décision en poussant à l'extrême leur contrôle de la prise de décision et en favorisant une prise de décision étudiée et approfondie notamment au niveau des domaines financier et commercial. Ce renforcement de l'analyse et de l'étude des décisions a eu des effets importants sur la prudence financière et la satisfaction client.

En nous penchant sur les innovations radicales technologiques, nous constatons qu'en dépit de leur existence, elles n'avaient que très partiellement contribué à la pérennité des entreprises étudiées. Cette contribution s'est manifestée par un apport positif de ces innovations à la rigueur financière. Ce résultat pourrait être attribué au fait que les nouveaux équipements et processus de production permettraient de réduire les consommations de produits intermédiaires. Par conséquent, les stocks et les engagements financiers vis-à-vis de différents fournisseurs auraient été éventuellement réduits, ce qui se serait traduit par une gestion plus rigoureuse du fonds de roulement.

En observant les résultats de l'enquête relatifs à cette période, nous remarquons que les analyses des entretiens ont laissé apparaître une contribution partielle des innovations technologiques en termes de produits/services et équipements à la pérennité des entreprises étudiées. Ce résultat pourrait expliquer que c'est la coexistence des deux types d'innovation et leur interaction qui a contribué à la pérennité des entreprises. Nous pouvons adopter le même raisonnement et avancer l'idée d'une influence due à la coexistence et l'interaction des deux types d'innovations pour expliquer l'existence d'un impact des innovations organisationnelles à la pérennité des entreprises étudiées, notamment les innovations de mécanismes de commandement et de prise de décision et celles relatives aux processus de découpage et de communication. Les analyses ont mis en évidence d'une contribution partielle de ces deux types d'innovation.

La dernière *période de 2009-2005*, présente la caractéristique de l'intensification de la concurrence. Devant cette menace, procéder ou adopter des innovations aussi bien radicales qu'incrémentales étaient nécessaires aux entreprises pour garder ou élargir leurs marchés et assurer leur continuité d'existence. Les innovations adoptées permettaient d'assurer la satisfaction client et l'adaptation à l'environnement et s'inscrivaient dans le cadre d'une recherche de rigueur financière de l'entreprise.

En combinant le degré de l'innovation et sa catégorie, l'enquête a montré que, durant cette période, les innovations radicales technologiques ont totalement renforcé la pérennité des entreprises étudiées : face à l'intensification de la concurrence et des exigences des clients, lancer de nouveaux produits, adopter ou développer des technologies de pointe étaient nécessaires pour assurer une continuité d'existence à ces entreprises. Ces innovations auraient renforcé la satisfaction client, permis une régulation à l'environnement, développé les compétences et l'engagement du personnel et induit une meilleure gestion et utilisation des ressources de l'entreprise. Ces innovations se seraient inscrites dans le cadre d'une réflexion stratégique et d'une vision du futur désiré des entreprises. C'est la coexistence et l'interaction entre les innovations organisationnelles et technologiques qui aurait contribué à la pérennité des entreprises étudiées.

Au cours de cette période, les analyses ont permis de constater que les innovations radicales de produits et celles radicales de processus de découpage et de communication ont toutes les deux apporté une contribution totale à la pérennité des entreprises étudiées. Dans un environnement caractérisé par une offre de plus en plus variée (grâce à l'ouverture aux marchés extérieurs et au rythme de plus en plus rapide du progrès technique), des consommateurs de plus en plus avertis et par conséquent plus exigeants et par une intensification de la concurrence, les innovations, ont, à degré variable, contribué à la pérennité des entreprises. Le lancement de produits nouveaux, le changement de la structure organisationnelle par la création d'unités de réflexion stratégique ont eu un effet certain sur l'ensemble des éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises spécifiques à cette période. Ces innovations auraient renforcé la solidité de l'organisation, les compétences techniques du personnel et renforcé la satisfaction client. Les innovations de produits et de processus de découpage et de communication ont accentué la prudence financière et instruit davantage la réflexion stratégique et le développement d'une vision au sein des entreprises.

**Synthèse :** Pour juger de la contribution globale de chaque catégorisation de l'innovation, nous adopterons la même démarche que pour la performance. Ainsi, nous nous baserons sur la majorité des contributions constatées pour les variantes de la catégorisation de l'innovation. En partant de ce critère de jugement et de positionnement et en considérant l'intégralité de la période d'analyse à savoir de 2002 à 2015, les résultats de l'enquête ont montré que l'innovation a totalement contribué à la pérennité des entreprises étudiées au cours de la première période d'analyse et de la dernière. Cette contribution était partielle au cours des années 2002-2007. Nous remarquons que la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises est évidente. Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse 4 à savoir l'innovation a contribué à la pérennité de l'entreprise.

### **III. Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises étudiées :**

En considérant l'intégralité de la période d'analyse, nous constatons la non contribution de l'innovation à la performance des entreprises et la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises étudiées.

Ainsi, nous constatons qu'au cours de la *période de 1997-2002*, l'innovation, et ce quelle que soit la classification adoptée, a contribué aux deux axes. Toutefois, elle semble avoir davantage contribué à la pérennité des entreprises enquêtées qu'à leur performance. Ce résultat pourrait s'expliquer par le lancement d'une offre inédite et révolutionnaire sur le marché. Les innovations opérées par le groupe Tunisie Telecom, qui sont principalement technologiques, lui auraient permis de disposer d'une offre nouvelle, alléchante et se rapprochant des offres internationales ; permettant en conséquent de répondre aux exigences du marché. Ce faisant, ces entreprises avaient assuré leur continuité d'existence. En étudiant les raisons de l'innovation, nous constatons que celle-ci fut principalement motivée par le suivi de l'évolution technologique et de la réponse aux exigences du marché. Ce qui confirmerait l'explication avancée.

La crise socio-économique qu'a connue le pays au cours de la *période 2002-2007* a eu des effets très importants sur la dynamique concurrentielle du secteur des télécommunications qui était très affectés par la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Ces derniers étaient plus que jamais sensibles à leur fonction d'utilité : ils recherchaient des offres qui permettaient d'accroître leur satisfaction compte tenu de leurs moyens. La concurrence interne est devenue certes plus intense mais l'offre demeurait pratiquement standardisée dans le secteur. Les innovations opérées par les entreprises étaient essentiellement motivées par le suivi de l'évolution technologique à un premier niveau et par la réponse aux exigences du marché à un deuxième niveau. En adoptant des innovations, les entreprises avaient cherché à attirer plus de clients (en les détournant des offres des entreprises concurrentes) et à les garder. Cependant, elles n'ont pas pu accroître leurs chiffres d'affaires et leur rentabilité d'une part à cause des investissements lourds affectant leur équilibre financiers et d'autre part à cause de la maturité du cycle de vie de leurs produits et de la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Ce faisant, l'innovation n'a pas eu un apport considérable sur leur performance. Et il apparaît toujours que l'innovation a davantage contribué à la pérennité qu'à la performance des entreprises étudiées.

Les résultats sont relativement les mêmes pour la période de *2007-2015*. En considérant le degré d'innovation, l'enquête montre que celle-ci a plus contribué à la pérennité qu'à la performance des entreprises étudiées. Les analyses ont montré que, dans un contexte économique caractérisé par l'ouverture sur l'extérieur et la mondialisation par les accords de partenariats, les refontes de l'existant ont été insuffisantes pour générer de la performance. Toutefois, ces refontes ont totalement contribué à la pérennité des entreprises étudiées. En introduisant le critère catégorie dans la classification de l'innovation par degré, nous constatons que les innovations incrémentales organisationnelles avaient davantage renforcé la pérennité des entreprises étudiées. D'un autre côté, les analyses ont montré que les innovations radicales technologiques avaient davantage renforcé la pérennité des entreprises. Se doter de technologies innovantes et de pointe était requis pour assurer la pérennité des entreprises. Ces constats mettent en évidence l'importance de la composante organisationnelle en tant que vecteur de renforcement de la continuité d'existence des entreprises dans un contexte économique d'ouverture mondiale.

En affinant les catégories d'innovations, nous constatons que les innovations radicales de produits/services et celles radicales de processus de découpage et de communication ont contribué à la pérennité des entreprises. Par contre, les innovations radicales d'équipements et

de processus de production et celles de mécanismes de commandement et de prise de décision avaient davantage influencé la performance des entreprises étudiées. Ce résultat montre qu'il a effet de chacun de ces types pris isolément mais leur effet combiné est faible sinon absent. Une explication pourrait être avancée: le coût généralement élevé de ces deux types d'innovations aurait affecté les résultats de l'entreprise.

Concernant les types d'innovations incrémentales, l'étude a montré que celles de produits/services ont davantage contribué à la performance des entreprises qu'à leur pérennité. Le résultat est inverse pour les innovations d'équipements et de processus de production qui ont renforcé la pérennité des entreprises plus que leur performance. Les types d'innovations incrémentales organisationnelles étaient presque inopérants sur la performance et la pérennité des entreprises étudiées. Des refontes partielles des composantes organisationnelles existantes ne sont pas suffisantes pour assurer la pérennité et générer de la performance : ce sont les modifications radicales qui le permettent.

### **Conclusion du septième chapitre :**

D'après l'analyse et la présentation de nos résultats de notre recherche, il apparaît que l'innovation a renforcé la performance et la pérennité des entreprises au cours de la première période. Par contre, au cours des deux périodes qui ont suivi, l'innovation a incontestablement renforcé la pérennité des entreprises plus que sa performance. Ce constat laisse supposer que l'intensité de la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises est liée au dynamisme du contexte concurrentiel au sein du secteur des télécommunications.

Ces résultats nous permettent de juger de la validité de ces hypothèses :

H<sub>A</sub> : Quel que soit la période d'analyse, l'innovation dans sa forme générale a contribué tant à la performance qu'à la pérennité des entreprises. ***Infirmée***

H<sub>B</sub> : La nature de l'innovation a contribué de manière différentielle selon les périodes à la performance et à la pérennité de l'entreprise. ***Confirmée***

Cette contribution est différentielle. A quelques exceptions près, l'intensité de la contribution de l'innovation au cours d'une même période est différente selon que l'on s'intéresse à la performance ou à la pérennité des entreprises étudiées.

L'étude a montré également que la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises est variable : elle peut être au cours d'une même période différente d'une classification de l'innovation à une autre.

De plus, la contribution d'un type d'innovation peut varier au cours du temps : elle peut être totale au cours d'une période, partielle au cours d'une autre et inexistante au cours d'une troisième.

**Chapitre 8 :**

**L'innovation comme enjeux de la  
performance et de la pérennité des  
entreprises dans le secteur des télécoms :  
RETOUR SUR LES THEORIES**

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus dans notre recherche empirique. Pour ce faire, nous allons faire un retour sur les théories développées en sciences de gestion et présentées dans la première partie de ce travail. Cette confrontation des résultats obtenus dans le chapitre précédent avec les différents courants étudiés dans notre revue de littérature nous permettra de mettre l'accent sur l'intérêt de la contribution théorique dans ce projet de recherche.

En effet, une vision d'ensemble à partir des analyses établies de nos trois études de cas servira à discuter nos principales variables explicatives de ce travail en soulignant la convergence et/ou divergence des différents thèmes étudiés, leurs spécificités ainsi que leurs valeurs ajoutées dans le secteur des télécommunications. A la lumière de notre revue de littérature, nous allons essayer de montrer la spécificité de nos variables dépendantes dans le domaine des télécoms. Et enfin, nous clôturerons ce chapitre par une présentation des principaux apports significatifs en termes d'enjeux managériaux dans ce secteur précis.

Dans un premier temps, nous allons confronter les résultats issus de notre terrain de recherche aux travaux antérieurs des différentes approches de la performance, de la pérennité et de l'innovation. Nous relèverons dans un deuxième temps, les principaux enjeux de l'innovation liée à la performance de l'entreprise d'une part, et liée à la pérennité de l'entreprise d'autre part. Enfin, nous présenterons les apports significatifs des trois aspects relatifs à cette recherche, qui sont la performance des entreprises, leur pérennité et l'innovation, dans le domaine des télécommunications.

## **Section 1 : La confrontation des résultats obtenus à nos travaux de littérature**

### **I. L'intérêt des domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise identifiés dans nos résultats:**

Les résultats obtenus dans notre recherche théorique ont permis d'identifier plusieurs domaines d'appréciation de la performance des entreprises dans le secteur des

télécommunications. Ce paragraphe est consacré à leur présentation et à leur confrontation à aux différentes théories citées dans notre revue de littérature.

- *La maîtrise du processus de la production :*

Dans les résultats de notre analyse, nous constatons que l'allocation optimale des ressources productives est un élément d'appréciation de la performance de l'entreprise. Cet aspect touche les ressources technologiques de l'entreprise. Ainsi, pour répondre aux besoins des nouvelles technologies adoptées par ces opérateurs durant les périodes étudiées, les dirigeants ont du changer beaucoup de leurs ressources de production, et ce dans le sens des technologies utilisées. Nous avons également constaté que ces nouvelles ressources de production ont été allouées de manière progressive en les adaptant aux besoins du secteur en temps réel. L'optimisation de la production a donc été établie selon les attentes et l'évolution des offres du secteur des télécoms.

Et même quand le secteur est arrivé à maturité, les trois entreprises opérant sur le marché ont du consentir à des efforts considérables par rapport à la qualité de leurs offres, pour arriver à se démarquer en étant performantes. Et cela touche aussi bien le management de la qualité pratiqué que des processus de production renouvelés et maîtrisés.

En définitive, nous avons constaté que, quelques soient les spécificités du contexte économique social et concurrentiel, la maîtrise du processus de production est un domaine qui a permis d'apprécier la performance des entreprises dans le secteur des télécommunications.

Ce domaine d'appréciation a été proposé par le modèle de la fondation « EFQM : L'European Foundation for Quality Management » qui cite l'optimisation des processus et des ressources de production et aussi l'instauration d'un système de qualité totale. En effet, si l'on se réfère à ce modèle, la performance de l'entreprise dépend d'un management de la qualité, avec pour objectif de satisfaire le client au moindre coût. En suivant cette logique, un lien significatif a été établi entre le management de la qualité et la performance des opérateurs de télécoms dans la mesure où quand il y a une minimisation des ressources consommées pour une offre de qualité, l'opérateur parvient à être performant en générant des profits, en réduisant ses coûts et en satisfaisant le marché.

La qualité améliore donc la performance financière et opérationnelle des opérateurs en téléphonie mobile. Cependant, il faudrait l'associer à d'autres facteurs tels que l'utilisation des innovations technologiques et une bonne répartition du personnel que nous évoquerons dans les prochains paragraphes.

- *Le climat social et la culture organisationnelle :*

Les résultats de notre recherche ont démontré que l'existence d'un climat social favorable au sein de la firme et d'une culture organisationnelle axée sur le marché a renforcé la performance des opérateurs en téléphonie mobile. En effet, pour parvenir à satisfaire un marché dont la cible est nouvelle et imprévisible, il a été nécessaire d'instaurer un bon climat social au sein de l'entreprise et de révolutionner la culture organisationnelle.

La culture hiérarchique par l'application des règles de fonctionnement strictes a disparu d'une manière progressive, simultanément avec l'évolution des TIC. La modification des fonctions attribuées aux salariés, du temps de travail et des tâches à effectuer ont également eu des effets positifs sur la culture d'entreprise. Par la suite, l'instabilité politique du pays suite aux événements de la révolution de 2011 a engendré un climat social très tendu au sein de la société. L'innovation organisationnelle avec un mode de gouvernance très flexible, une bonne ambiance d'entente, de visions et de partage ont été essentiels pour maintenir la croissance et la rentabilité du secteur des télécoms.

Aussi, l'ouverture à la concurrence a eu un impact sur la culture organisationnelle des opérateurs: Toutes les entreprises ont du faire preuve de volonté et de créativité pour accroître leurs parts de marché. La culture axée sur la créativité est donc une variable qui représente aussi bien la culture organisationnelle de l'entreprise qu'une orientation centrée sur le marché.

En définitive, nous avons constaté qu'encourager la créativité et la prise d'initiative tout en portant une grande attention aux consommateurs est un domaine d'appréciation de la performance dans le secteur des télécommunications. Aussi, nous soulignons dans nos résultats que les variables connaissances du personnel et culture axée sur la cohésion ont elles aussi marqué la performance des entreprises de télécommunications.

Les différentes approches et modélisations de la performance étudiées dans notre revue de littérature, notamment ceux de Schneider, M., et Somers, M. (2006), de Blondel (1999), et de Baer et Frese (2003), qui ont mis en évidence l'importance de l'impact du climat social et de la culture organisationnelle sur la performance de l'entreprise et confirmé dans nos résultats de recherche.

D'un autre côté, les travaux de Deshpande, Rohit, Farley, John U, Webster, Frederick E Jr (1993) sur la culture organisationnelle démontrent, dans une étude basée sur les entreprises japonaises, que les entreprises dont la culture est orientée vers le marché en favorisant la créativité, la flexibilité et la tolérance affichent un niveau de performance plus élevé que celles dont la culture est axée sur la cohésion, la participation et le travail en équipe ou dont la culture est axée sur le respect de l'ordre et des règles. Ceci n'a pas été vérifiée en ce qui concerne la performance des entreprises tunisiennes en télécommunication dont la culture met l'accent sur la cohésion et le travail participatif qui étaient tout aussi performantes que celles qui prônent la prise d'initiative et la créativité. La distinction n'a pas pu être relevée dans les entreprises exerçant dans le secteur des télécoms à l'opposé des entreprises japonaises étudiées par ces auteurs.

- *La qualité du management*

A la lumière des entretiens réalisés, il apparaît que la variable de la qualité du management soit corrélée à l'axe de la gestion optimale de la production, du capital humain et des technologies de l'entreprise. Cette variable semble donc caractériser les opérateurs de télécoms performants et peut par conséquent, être considérée comme domaine d'appréciation de la performance.

L'analyse des discours a également révélé le fait que les aptitudes des dirigeants avaient contribué à la performance des entreprises observées. En effet, les compétences managériales en termes de gestion financière, de gestion des risques et de motivation du personnel ont été nécessaires pour dépasser les difficultés rencontrées, en période de récession. Aussi, face à la rude concurrence durant la dernière période d'analyse, les opérateurs qui voulaient se démarquer par la performance devaient consentir à des efforts considérables par rapport à leurs systèmes de management. Le management de la qualité était

déployé dans les activités de chaque département et ancré dans l'esprit de chaque dirigeant. Les implications des managers dans le processus de qualité ont été également prouvées par le management intégratif et participatif du personnel. Aussi, les nombreuses formations professionnelles, d'apprentissage et de perfectionnement suivies par les équipes ont permis de moderniser les pratiques de management, et ce dans le but d'assurer la performance.

Ce domaine d'appréciation a été largement défendu par la majorité des auteurs cités dans notre revue de littérature. Ces auteurs ont insisté sur deux aspects. Tout d'abord, sur le rôle du manager en tant qu'informateur, observateur actif, décideur, ou intégrateur selon Mintzberg, H. (2000). Et le deuxième aspect a été évoqué dans les travaux de Barrette, J., et Ouellette, R. (2000), Schneier, Shaw et Beatty et d'Atkinson, Waterhouse et Wells qui ont montré qu'un processus de décision intégratif est associé à une performance élevée.

Nos résultats obtenus ont démontré que l'implication du personnel dans la prise de décision a eu un effet certain sur son engagement au sein du groupe et, par conséquent, sur la performance de l'entreprise. Néanmoins, cela n'a pas pu être vérifié en ce qui concerne le travail en équipe. Cela n'a pas eu d'impact significatif sur l'appréciation de la performance de ces opérateurs téléphoniques.

Hermel, P. (1992) ajoute la nécessité d'instaurer une démarche participative et de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise à la résolution des problèmes liés à l'activité de leur entreprise. Cela a été confirmé, durant la période critique post révolution 2011, liée à l'instabilité des statuts juridiques et de la redistribution des parts sociales de ces opérateurs. L'implication du personnel par le management participatif a en quelque sorte amélioré le climat social au sein de l'entreprise, et consolidé l'engagement et la fidélité des managers. Cet aspect a permis d'éviter les départs des dirigeants et à multiplier les efforts consentis par les membres de l'entreprise. C'est pourquoi la qualité du management a été considérée en tant que domaine d'appréciation de la performance.

- Les compétences du personnel:

Le développement des nouvelles solutions et services liés aux nouvelles technologies dans le secteur des télécoms a engendré la spécialisation du personnel de ces entreprises et par la création de nouveaux départements. Cela a eu un impact direct sur l'effectif du personnel,

leurs compétences et leur dynamisme. Le personnel s'est vu attribuer de nouvelles tâches et suivre de nouvelles formations. Et ce sont ces nouvelles compétences et connaissances des salariés qui ont renforcé la performance des opérateurs téléphoniques. En conséquence, les variables connaissances et dynamisme du personnel (qui représentent les compétences du personnel) ont marqué la performance des opérateurs en téléphonies mobiles.

Aussi, face à la concurrence accrue dans le secteur des télécoms, motiver et dynamiser le personnel est devenu une condition de survie. C'est donc la solution pour d'un côté préserver la compétitivité de chaque opérateur, et d'un autre pour éviter les départs du personnel compétent. Les résultats de notre recherche montrent donc que la variable dynamisme du personnel a permis d'apprécier la performance des entreprises de téléphonie mobile.

La revue de littérature relative aux travaux de l'école des relations humaines et de l'approche basée sur les parties prenantes (Freeman, 1984) insiste sur la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises. Cette idée a été confirmée par les opérateurs en téléphonie mobile suite aux évolutions de leurs modes de gestion et de production. L'environnement concurrentiel dans ce secteur a transformé les acteurs de l'entreprise en développeurs de la performance de l'entreprise.

La littérature relative à la performance des entreprises renvoie donc à la contribution des membres de l'entreprise et aux dirigeants à la performance des entreprises. La théorie basée sur les stakeholders (Freeman, 1984) met l'accent sur l'importance de l'individu ou groupe d'individus en tant que source principale de création de valeur. En confrontant cette théorie à nos résultats, nous pouvons nuancer cette idée par une autre approche, celle des parties prenantes de (Schmidt, 1989), qui lie la performance de l'entreprise à la satisfaction de ses différents groupes d'intérêts par la création de valeur d'ordre principalement financier. Ce fût le cas notamment pour l'opérateur historique national « le groupe Tunisie Telecom », qui s'est privatisé et qui a du subir par conséquent une restructuration totale de ses entités, pour ainsi concilier les exigences de ses différents stakeholders (investisseurs, actionnaires) à la réalisation des objectifs fixés par les fonds d'investissements étrangers.

- L'orientation marché:

A travers l'analyse de nos résultats, nous avons constaté que l'orientation-marché de l'entreprise était un élément qui justifiait la performance de l'entreprise. La concurrence établie sur le secteur des télécommunications a d'autant plus accentué cette orientation avec pour objectif la satisfaction du marché, plus précisément de la demande et des utilisateurs par la qualité, le prix, le service et les délais. Pour garantir la performance et gérer au mieux la demande, les décisions stratégiques des entreprises dépendaient des retours et des données collectées du marché.

Cette variable a donc permis à ces opérateurs de se distinguer de son concurrent, en attirant les clients et en les fidélisant. Ce qui s'est positivement répercuté sur ses résultats et sur l'augmentation de sa part de marché. D'autre part, nous pouvons considérer l'orientation comme une composante de l'environnement de l'entreprise car les facteurs tels que l'orientation marché, la réactivité à la demande et l'anticipation sont des variables dépendantes de l'environnement dans lequel opère l'entreprise.

Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997) ont cité cette valeur comme étant fédératrice de performance dans leurs travaux. Langerak, F. (2003) quant à lui, a attribué deux types de définitions à l'orientation marché : culturelles et comportementales. Ces auteurs estiment que l'orientation marché implique un niveau de performance élevé. A ce titre, nos trois études de cas dans le secteur des télécommunications, ont établi un lien fort ou effet direct entre l'orientation marché et la performance de l'entreprise.

- L'agilité de l'entreprise:

L'évolution continue de la demande et de l'environnement concurrentiel a poussé les entreprises de télécommunication mobile à faire preuve d'agilité. La croissance du marché étant en marche, les entreprises se voulant performante et excellente devaient impérativement faire preuve de réactivité à la demande. L'attitude de chaque opérateur vis-à-vis de son environnement (client, concurrence et législation) en termes de suivi de son évolution, de délai d'adaptation, de réaction et flexibilité sont tous des facteurs promoteurs de la

performance dans le secteur des télécoms. En conséquence, la rapidité de réponse à cette évolution, et donc la réactivité à l'environnement constituait un impératif pour la performance de l'entreprise. La réactivité à la demande reflète ici le degré d'agilité de l'entreprise face à l'instabilité du marché. Et dans un contexte délicat, cette réactivité était une condition de viabilité et non pas un moyen de réaliser des résultats exceptionnels ou un moyen d'assurer la performance de l'entreprise.

Quelque soit la période d'évolution de l'environnement, les trois entreprises observées ont fait preuve d'une certaine réactivité aussi bien à la demande qu'à son environnement. D'autres variables dépendantes à la flexibilité et à la réactivité de l'entreprise telles que la disponibilité d'un personnel dynamique partageant un bon climat social et l'optimisation de l'allocation de leurs ressources productives permettaient d'assurer une meilleure réactivité à la demande et garantissaient ainsi la performance des entreprises.

Un certain nombre de travaux traitant de la performance des entreprises ont mis l'accent sur l'importance de la flexibilité et de la réactivité en tant que domaines significatifs d'appréciation de la performance Boyer (2001) et Badot, O. (1998). Sous cette agilité, ces auteurs soulignent deux notions : la flexibilité et la réactivité de l'entreprise.

En analysant les différents éléments de flexibilité communs dans les trois opérateurs de téléphonie mobile étudiés, nous avons noté comme thèmes récurrents : la notion de mains d'œuvre, les équipements et les procédures de contrôle et de planification. Dans la synthèse de nos résultats, nous avons établi un impact positif de la flexibilité de l'entreprise sur sa performance. Quant à la notion de réactivité, (Kalika, M., 1991), nous avons pu souligner ce facteur par rapport à la vitesse de réponse des opérateurs à la demande instable du marché. En effet, durant la période d'analyse effectuée, les opérateurs de télécommunications du réagir à une variation imprévisible de la demande, notamment durant la période d'instabilité politique et économique du pays.

- L'anticipation:

Les entreprises étudiées ont du non seulement réagir à l'évolution de l'environnement (client, concurrence et législation) mais aussi anticiper les risques et les délais d'adaptation à celui-ci.

Il fallait anticiper l'abondance de la demande sur le marché des télécoms par exemple, ou au contraire sa saturation et sa maturité. L'anticipation d'un segment de marché non satisfait a engendré un résultat positif et une croissance naturelle pour les opérateurs privés. D'un autre côté, il fallait anticiper la nouvelle législation qui allait réguler les investisseurs privés, l'arrivée des nouveaux concurrents etc. Par conséquent, les opérateurs téléphoniques performants sont ceux qui ont fait preuve de volonté et d'efforts d'anticipation, ce qui leur a permis d'accroître leur part de marché et de s'assurer une supériorité.

Dans un contexte de mondialisation et diversification des offres sur le marché national, seule l'anticipation et la préparation aux changements a permis de prolonger la survie de ces opérateurs. Au sein d'Ooredoo Tunisie par exemple, les dirigeants ont eu tendance à agir avant la concurrence et à présenter une aptitude à anticiper l'évolution aussi bien de la demande que de l'environnement concurrentiel pour ainsi envisager les actions requises dans les meilleurs délais afin de les mettre en œuvre.

En définitive, l'anticipation a permis de distinguer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas. La réactivité à l'environnement ne suffisait plus pour que l'entreprise soit performante. Les opérateurs ont du faire preuve d'anticipation et non pas d'adaptation pour atteindre la performance.

Dans la revue de littérature, l'anticipation a été citée par Godet, M. (1997) comme étant la pro-action ou l'attitude proactive. Dans le même sens, Kalika, M. (1991) évoque aussi les aptitudes à engendrer le changement et par voie de conséquence à l'anticiper.

Bien que la vitesse de rapidité de l'attitude proactive des entreprises étudiées sur la performance de l'entreprise ait été différente d'un opérateur à un autre, les données collectées établissent entre l'anticipation de l'opérateur et sa performance un lien positif. Quelque soit la période d'analyse et la santé financière de l'opérateur en question à un moment donné, ces entreprises avaient toutes adopté des attitudes proactives, à quelques degrés de différence près. L'étude de notre deuxième cas, l'opérateur « Ooredoo Tunisie », a permis de constater que la pro-action, combinée à certaines compétences organisationnelles, a assuré à cette entreprise une performance financière élevée.

- La citoyenneté/ La responsabilité sociale de l'entreprise:

Durant la première période d'analyse, la citoyenneté de l'entreprise n'était pas un des objectifs à atteindre dans la stratégie globale de l'unique opérateur opérant dans le secteur des télécoms. Focalisée sur le cycle le lancement de ses nouveaux produits, cette entreprise ne s'est pas penchée sur l'accomplissement d'actions citoyennes. Ce manquement n'a pas pour autant touché à l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché. Et le constat établi que le fait de pas avoir été considérée comme « entreprise citoyenne » n'a pas eu d'impact sur la performance globale de l'entreprise et sur sa rentabilité. Le marché étant porteur, l'opérateur historique réalisait des bénéfices importants sans efforts déployés en matière de citoyenneté.

Ensuite, l'environnement du pays dans lequel opère ces entreprises été fortement marqué par l'instabilité économique et politique, et notamment par un taux de chômage en hausse et le gel des salaires. Ces entreprises ont répliqué en s'ouvrant à la société par l'accomplissement d'actions citoyennes. En effet, des efforts traduisant une certaine solidarité avec les citoyens et les salariés, notamment au travers de différentes manifestations culturelles, sportives et sociétales organisés par ces opérateurs, ont été bien perçus par la population. Aussi, des actions écologiques qui soutiennent la préservation de l'environnement ont été instaurées, ce qui renforcé la guerre des nerfs établie entre les forces concurrentielles et compétitives. Par conséquent, ces entreprises ont vu leurs images de marque renforcées, ce qui a induit une amélioration de leur niveau de vente et donc une plus grande productivité. Cette analyse a permis de confirmer la variable citoyenneté comme un domaine d'appréciation de la performance des entreprises étudiées.

A cet effet, Cavagnol, A et al (1996) distinguent deux visions de l'entreprise : Une vision classique de l'entité purement économique avec pour objectif principal la maximisation du profit, et une autre, beaucoup plus contemporaine qui attribue à l'entreprise un rôle social. Ces deux rôles distincts ont été retrouvés dans l'analyse de la stratégie de l'opérateur historique Tunisie Telecom, qui comme nous le confirment nos résultats, a vécu ces deux situations depuis le lancement de ses activités sur le marché tunisien.

Une autre école de pensée, connue sous le nom de responsabilité sociale de l'entreprise, a insisté sur l'importance des préoccupations sociales et environnementales des entreprises. Libert, B. (1996) et Notat, N. (2003) citent le rôle actif de l'entreprise dans

l'environnement social et écologique du pays et de l'intégration de ces objectifs à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. Ceci a été vérifié pour les deux opérateurs Ooredoo et Orange Tunisie qui ont su tirer profit de la complexité du contexte économique, social et concurrentiel pour mettre en avant leur rôle actif dans la société civile et participer à la cause écologique de l'environnement. Les impacts positifs sur leurs ventes ont été rapidement visibles. Nous pouvons donc constater qu'une culture axée sur les valeurs citoyennes a contribué à la performance de ces entreprises.

D'un autre côté, Husted et Allen (2007) estiment qu'à partir du moment où la performance de l'entreprise est appréciée suite à la synergie de plusieurs fonctions de la chaîne de valeur de l'entreprise, l'impact des actions sociétales ne peut être apprécié d'une manière isolée. Pour discuter cette hypothèse, nous devons disposer d'analyses et de données plus poussées sur les retours et les feedbacks des actions citoyennes réalisées par ces entreprises étudiées.

## **II. L'intérêt des éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise identifiés dans nos résultats:**

Les résultats obtenus dans notre recherche théorique ont permis d'identifier plusieurs éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécommunications en Tunisie. Compte tenu de l'étude des causes de défaillance des entreprises et des différents déterminants de leur longévité évoqués dans la littérature, ce paragraphe est consacré à la discussion des différents résultats obtenus dans notre recherche empirique.

- *L'existence d'une organisation solide :*

En ce qui concerne la solidité organisationnelle de ces opérateurs téléphoniques, nous avons constaté que cet aspect a été déterminant dans la préservation du processus de continuité d'existence de leurs structures. En effet, pour l'opérateur Tunisie Telecom, son

identité et son image de marque construite par l'effet « opérateur national historique » ont largement contribué à une forte cohésion interne, une variable dépendante et influente sur une solidité organisationnelle affirmée. Les valeurs communes partagées entre les salariés de cette entreprise ont soudé le groupe et construit une crédibilité durable. En dépit des difficultés rencontrées avec l'arrivée de la concurrence, l'engagement du personnel au sein de leur entreprise et leur implication dans l'avenir de celle-ci ont permis d'assurer la reprise des activités de l'entreprise.

Les travaux de DeGeus, A. (1997) ont expliqué que les entreprises de grande longévité présentent une forte cohésion et une identité organisationnelle affirmée. Cette caractéristique a été constatée au sein du groupe Tunisie Telecom. Collins et Porras (2004) préconisent quant à eux l'adoption d'un mode de fonctionnement permettant à l'entreprise d'évoluer indépendamment du seul dirigeant. Cette situation a été vécue chez les opérateurs privées Ooredoo et Orange Tunisie qui ont dû remplacer la direction générale et les membres du conseil d'administration quand l'Etat tunisien a repris les parts sociales qui appartenaient aux membres de l'ancien régime de Ben Ali. Et ces entreprises ont prouvé le lien entre cette solidité organisationnelle et leurs pérennités. En effet, ces entités n'ont pas disparu et ont survécu malgré la disparition de leurs fondateurs ou leaders.

Mignon, S. (2001) a mis en évidence le fait que l'entreprise qui veut assurer sa pérennité se doit de disposer d'un personnel impliqué, qui s'identifie à l'entreprise, qui est curieux, apprenant et innovateur. Ces attributs du personnel étroitement liés à la solidité de l'organisation ont été avérés dans nos trois entreprises étudiées.

- Le capital humain:

Les salariés de Tunisie Telecom ont eux aussi joué un rôle fédérateur d'une structure solide partageant des valeurs d'appartenance à une entité publique amenée à prospérer dans le temps. L'importance des compétences du capital humain de l'entreprise et son impact sur le développement de l'entreprise à long terme est thème récurrent sur lesquels ont insisté les différentes personnes interrogées.

Les dirigeants de l'opérateur Orange Tunisie ont eux aussi évoqué les compétences conceptuelles du personnel ainsi que leur engagement dans l'entreprise qui leur ont permis de

garder un rythme de croisière stable et durable. Dans un contexte concurrentiel rude et complexe, disposer d'un personnel impliqué, motivé et maîtrisant un savoir faire technique spécialisé n'était plus un choix pour le dernier arrivant sur le marché. C'était plutôt une question de survie pour affronter les concurrents déjà établis par la maîtrise de la qualité totale en termes de rapport qualité prix et en termes de délais et prestations de qualité. Même constat pour l'entreprise Ooredoo, la variable engagement du personnel a eu un impact certain sur la continuité d'existence de cette entreprise. L'explication de ce résultat résiderait dans le fait que toutes les structures avaient constaté un certain ralentissement de leurs activités, ce qui préoccupait le personnel. Pour assurer son poste et éviter le licenciement, le personnel s'impliquait pleinement et ce comportement était généralisé dans pratiquement toutes les structures des deux groupes.

Les qualités humaines se traduisent par la ténacité, la vivacité, l'ouverture d'esprit, la générosité, l'endurance... De telles qualités qui font référence, à la fois à des qualités de don de soi et d'enthousiasme vis-à-vis du travail effectué, devraient s'articuler avec les valeurs de l'entreprise. Les qualités professionnelles quant à elles, regroupent les compétences (le goût du travail bien fait, l'intelligence, la polyvalence, le professionnalisme, la connaissance en général et la connaissance du métier...), le leadership (charisme, savoir déléguer, responsabiliser, savoir fédérer, consulter, communiquer, savoir s'entourer, être disponible, écouter, discuter...) et la capacité de soutenir un développement de l'entreprise (adaptation, vision et pro-action. On leur ajoute la capacité en finance qui implique l'aptitude de gérer le développement de l'entreprise avec la précaution financière nécessaire.

Sophie Mignon (2001) a mis en évidence le rôle crucial des ressources humaines dans la pérennité de l'entreprise. Selon cet auteur, un dirigeant ne peut mener sa firme au succès que s'il sait s'entourer et collaborer, dans la durée, avec des personnes compétentes et motivées. Elle cite aussi que c'est ce prolongement de savoir-faire humain dans le temps qui soutiendra le développement de l'entreprise et qui sera porteur de longévité.

D'après les résultats de notre analyse thématique, les qualités du capital humain ont été porteuses de longévité au sein des entreprises étudiées. D'autres conclusions ont été tiré de notre recherche: nous avons constaté que ce capital humain a permis d'assurer d'autres éléments explicatifs de la pérennité de ces entreprises tels que le rôle important des salariés dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement et ainsi que dans la prudence financière

exigée. Aussi, c'est le management de la qualité qui est fédérateur de cette composante de la pérennité.

- La prudence financière :

Quant à la question de la rigueur et à l'équilibre financier, nous avons constaté que toutes les entreprises étudiées ont rencontrés des difficultés certaines durant toute la période d'analyse. Des problèmes de manques de ressources propres, de surendettement auprès de l'Etat, de gestion de fonds de roulement n'ont échappé à aucune des trois firmes étudiées. C'est pour ces raisons qu'une redistribution des parts, des cessions de capitaux et les changements de dirigeants ont été nécessaire pour assurer la durabilité de ces entreprises. A ce titre, les entreprises en difficulté ont du améliorer leur gestion financière par la cession d'une partie de leur capital, ce qui a permis le suivi de l'endettement et l'optimisation de la gestion de leur fond de roulement pour sortir de cette situation fort délicate.

C'est donc la gestion rigoureuse des ressources financières de ces opérateurs qui leur a permis une continuité d'existence jusqu'au jour d'aujourd'hui. Un contrôle, le suivi et l'injection de fonds d'investissements étrangers ont donc assuré la survie de ces opérateurs.

De Geus, A. (1997) affirme à ce sujet que l'évolution et le développement d'une entreprise sont largement tributaires de sa santé financière. Ce sont ses ressources financières qui vont lui permettre de fonctionner, de réussir et de durer. En s'appuyant sur les analyses de contenus effectuées sur les trois entreprises interrogées, nous arrivons à la même conclusion, à savoir que les moyens financiers ont joué un rôle important, voir décisif, dans la régulation de l'activité de ces entreprises, et particulièrement lorsque le contexte économique et sociale dans lequel elles opèrent n'était pas favorable à la croissance. Nous affirmons donc l'idée de DeGeus selon laquelle la fonction financière règle et module l'évolution de l'entreprise.

Quelques soient les spécificités du contexte environnemental et de la période d'analyse considérée, il apparait qu'il y a unanimité quant à la nécessité de la prudence financière pour assurer la continuité de l'entreprise.

- La régulation à l'environnement :

Les dirigeants des firmes interviewées ont déclaré avoir instauré un système de veille concurrentielle pour suivre l'évolution des composantes de l'environnement et de ses forces compétitives. Les opérateurs se fixent une communauté d'objectifs qui relie toutes les fonctions de la chaîne de valeurs de l'entreprise, tout en veillant à anticiper les changements de tous les éléments contextuels pour pouvoir s'y adapter au moment opportun.

Les stratégies concurrentielles déployées d'une manière offensive, au moment où l'ouverture du marché a commencé, n'ont pas laissé un choix autre aux opérateurs que celui d'une adaptation continue à cet environnement pour ainsi y repérer les opportunités et contrer les menaces. Un manque d'adaptation à ce contexte entraînerait une baisse de productivité et par conséquent une baisse de rentabilité. Cette situation serait donc insoutenable pour ces entreprises car cela risquerait de mettre en péril leur continuité d'existence.

Dans ce sens, Sheppard, J-P. (1994) affirme que les entreprises qui évoluent dans un environnement où les manœuvres concurrentielles sont imprévisibles et brutales se trouvent dans de s'y adapter. Ce fut le cas notamment pour Tunisiana qui fut longtemps à l'écoute de son environnement législatif et concurrentiel, ce qui lui a permis de trouver les réponses adéquates aux changements rencontrés avec l'arrivée d'Orange Tunisie et de ne pas entraver son évolution. DeGeus (1997) précise que les entreprises pérennes sont sensibles à leur environnement et restent à son écoute en dépit des guerres, des crises économiques, des révolutions technologiques et des bouleversements politiques. Nous pouvons confirmer ces faits par la réactivité qu'ont eu ces trois opérateurs en 2011 durant les événements du 14 Janvier et qui malgré les turbulences vécus, enregistrent cinq ans plus tard des résultats positifs.

- La satisfaction client :

D'après les dirigeants de ces opérateurs, le moyen efficace de contrer la menace de la concurrence et de leurs politiques tarifaires offensives sur le marché est incontestablement la satisfaction des clients. Même si le marché se caractérise par une demande abondante, la

satisfaction des clients va permettre à l'entreprise d'améliorer sa position sur le marché et ainsi de prolonger sa continuité d'existence. Ainsi, nos analyses ont confirmé que les opérateurs ayant œuvré à offrir des services satisfaisants pour les consommateurs n'ont connu ont assuré d'une manière et d'une autre leur longévité.

Quelque soit le contexte économique notamment marqué par le ralentissement des investissements et une baisse du pouvoir d'achat, ces entreprises ont assuré leur développement par une orientation marché continue : le déploiement d'actions citoyennes, le mécénat, le financement de manifestations culturelles, sociétales et sportives, des investissements pour l'achat de brevets et de licences innovants etc. Ces actions requises ont permis de maintenir le développement des activités de ces opérateurs et de fidéliser leurs abonnés.

Les travaux traitant de la pérennité des entreprises ont insisté sur le fait que la satisfaction client serait un générateur de pérennité de l'entreprise (Mignon, 2001 ; De Geus, 1997). En effet, la source de revenus principale de l'entreprise est sans doute ses ventes. En conséquence, acquérir des clients et les fidéliser serait une nécessité qui demeure tributaire de leur degré de satisfaction. A ce propos, nous constatons que les différentes actions entreprises par les trois groupes de télécoms étudiés ont permis de maintenir leur chiffre d'affaires voire même de l'augmenter. Et ces résultats positifs ont généré des capacités à financer les activités et les investissements de ces entreprises, d'où leur longévité sur le marché.

Parallèlement aux moyens et efforts consentis pour la satisfaction de leurs clients, nous pouvons noter aussi l'importance de la notion de la qualité des prestations offertes sur le marché. Même si les opérateurs étudiés sont des entreprises prestataires de services, et que parmi les spécificités des services, on retrouve la notion de subjectivité (son appréciation diffère d'un individu à un autre et d'un moment à un autre), il est incontestable que le concept du management de la qualité soit fortement lié à cette variable fortement dépendante de la fonction marketing de l'entreprise. Nous retrouvons donc le management de la qualité le facteur clé de succès récurrent dans l'atteinte des objectifs de performance, de compétitivité, d'efficacité et de pérennité des firmes.

- L'existence d'une vision :

L'existence de vision future par l'élaboration des stratégies de développement ont toujours été élaborés par la direction générale de ces entreprises. Les équipes plurifonctionnelles directrices formaient le centre de décision des stratégies de l'entreprise qui convergent toutes vers des objectifs immédiats et communs de la firme. Durant les premières périodes d'activité, ces opérateurs ont raisonné essentiellement sur le court et le moyen terme, pour fixer leurs stratégies de développement. Par conséquent, la variable de l'existence de vision future, n'a pas eu d'impact réel sur la pérennité de l'entreprise mais elle y a contribué indirectement.

Aussi, l'absence d'une réflexion stratégique assez développée sur le futur était une des preuves de la maîtrise de l'environnement. La situation a fait que les dirigeants avaient relégué la réflexion stratégique et le développement de trajectoire d'évolution de l'entreprise sur le long terme au profit d'une gestion essentiellement à court et moyen terme. Et en dépit du développement de la concurrence locale, l'absence d'une vision n'a pas affecté la durabilité de deux entreprises étudiées ; ce qui expliquerait l'absence de pouvoir de cette variable à la pérennité des entreprises durant les deux premières périodes d'analyse. Cependant, cela ne remet pas en doute le pouvoir effectif de la variable existence d'une vision future comme élément fédérateur de longévité. En effet, au cours des dernières années, et après avoir stabilisé les statuts juridiques et dépassé les crises de gouvernance vécus après le départ imprévu de leurs dirigeants, l'objectif de développement et de vision à long terme s'est imposé au sein de leurs centres décisionnels. On constate donc que cela pourrait avoir un impact positif sur leur continuité d'existence.

Les premières approches qui font référence à ce thème ont été celles de Mintzberg, H. (1989). L'entreprise visionnaire est appréhendée par la réflexion d'une stratégie développée et assimilée à la perception d'un futur attractif de l'organisation. Cette vision qui est celle de la prérogative des dirigeants d'une manière individuelle a été retrouvée dans la structure organisationnelle de l'opérateur historique Tunisie Telecom. D'autres auteurs tels Graves, M., and Snyder, N-H. (1994) et Hermel.P (1992) ont développé le courant de la vision partagée et collective qui insistent sur l'importance du partage de la vision stratégique par l'ensemble des membres de l'organisation

Le concept de vision future participative fût révélé avec l'arrivée des deux opérateurs privés, à savoir Orange et Ooredoo. Ces derniers évoquent la nécessité d'avoir une représentation du futur pour ainsi guider l'entreprise sur le long terme en suivant une démarche de développement collectif. D'autres auteurs tels que Collins et Porras (2004) insistent également sur l'importance des investissements pour le déploiement des stratégies futures de l'entreprise tels que les investissements en équipements, technologies, savoir faire etc. Nous constatons qu'à partir de cette hypothèse théorique, nous détenons peut être une explication possible de l'absence de vision chez l'opérateur publique Tunisie Telecom, qui n'est en fait qu'une conséquence directe du manque de moyens et de ressources requises pour y parvenir.

### **III. L'intérêt des variables de l'innovation identifiés dans nos résultats:**

- En ce que concerne l'opérateur Tunisie Telecom, nous constatons que les innovations radicales ont été faites au niveau d'innovations d'équipements en les remplaçant par de nouveaux et de processus de production, tandis que les incrémentales ont été relatives à l'aspect organisationnel de l'entreprise. Ces résultats pourraient expliquer la prédominance des innovations technologiques par rapport à celles organisationnelles et confirmer l'idée selon laquelle l'opérateur n'accordait pas d'importance au côté organisationnel de l'entreprise à cette époque là. D'un autre côté, il serait possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle l'opérateur a développé des innovations pour répondre aux exigences de suivi de l'évolution technologique ou encore pour réaliser des profits. De ce point de vue, nous pouvons dire que l'opérateur a été incité à innover pour des motivations pertinentes. De plus, ce résultat laisse entrevoir une certaine sensibilité de l'entreprise à son environnement.
  
- En ce qui concerne les efforts consentis par les deux entreprises Tunisiana et Tunisie Telecom en matière d'innovation durant la deuxième période d'analyse, nous avons constaté que les innovations se partagent presque à égalité entre les innovations radicales et celles incrémentales avec une dominance des innovations technologiques en dépit d'un évident accroissement des innovations organisationnelles qui ont pris en ampleur (par la restructuration organisationnelle et la redistribution des fonctions en interne). Les

innovations adoptées sont incrémentales et concernent davantage le processus de découpage et de communication et de mécanismes de commandement et de prise de décision. Les innovations radicales quant à elles, concernent les innovations d'équipements, de produits/services, en raison du suivi de l'évolution technologique.

Quand aux raisons qui ont poussé ces deux opérateurs à introduire ces innovations, ce sont principalement le suivi de l'évolution technologique en premier lieu et en second lieu par la volonté de répondre aux exigences du marché, à savoir l'insatisfaction des clients concernant les produits existants et/ou l'émergence de nouveaux besoins des clients. Ces deux constats pourraient expliquer le nombre élevé d'innovations technologiques réalisées au cours de cette période, notamment avec le lancement et le développement des solutions pour l'internet mobile. A ce niveau, il est important de noter la prise en compte par les entreprises observées des besoins de leurs marchés respectifs, et de manière plus marquée. En effet, cette dernière motivation, qui occupait la dernière place dans le classement dans la première période, se place désormais en deuxième position. Quant à la motivation de recherche de profit et de plus value, elle a nettement perdu de son effet, à l'opposé de la réponse aux exigences du développement organisationnel qui continue à pousser les entreprises à innover pour assurer une meilleure circulation de l'information, une plus grande cohérence au niveau des décisions et actions et une prise décision plus élaborée. Tout comme la période précédente, l'innovation semble devenir une nécessité plutôt qu'un moyen de réaliser plus de profit.

- Et enfin, concernant le degré d'innovations développées durant la troisième et dernière période, nous avons constaté une certaine domination des innovations incrémentales par rapport aux radicales. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises interviewées avaient procédé à de multiples innovations radicales durant la première période de leur lancement et préféraient durant cette dernière période les exploiter pleinement via des modifications et des mises à jour.

En considérant maintenant la catégorie des innovations des innovations effectuées, nous constatons qu'en dépit d'un évident accroissement des innovations organisationnelles, les innovations développées durant cette période restent nettement les technologiques. Au final, nous pouvons conclure que la tendance est restée la même que durant les trois périodes d'analyse avec une plus grande prise d'ampleur pour les

innovations organisationnelles. Cela dénote de l'importance accordée par les entreprises à l'aspect organisationnel. A ce titre, en faisant le rapprochement avec les raisons d'être de l'innovation, nous constatons que la motivation que constitue la réponse aux exigences du développement est une motivation récurrente que l'on retrouve chez les trois opérateurs.

Une relecture des résultats montre aussi que durant cette dernière période, il n'existe plus une grande disparité entre les différents types d'innovations développées en termes de produits/ services, équipements, processus, mécanismes de commandement etc. Ces innovations ont été motivées en premier lieu par le suivi de l'évolution technologique et en second lieu par la volonté de répondre aux exigences du développement organisationnel. Cette dernière motivation est devenue très importante au cours de cette période. Ce fait pourrait s'expliquer par la vague de restructurations et de réorganisations qui a touché les entreprises de ce secteur, notamment à la suite du départ de l'ancien régime et à l'instabilité sociale et économique engendré par la révolution de 2011. La recherche de profit et de plus value continue de voir son incitation à l'innovation faiblir de plus en plus ce qui confirme l'idée selon laquelle l'innovation est beaucoup plus une nécessité qu'un moyen de faire du profit.

Les différentes typologies d'innovations proposées dans la littérature par Damanpour F., Szabat K., et Wischnevsky. E. (1989) et qui distinguent les innovations technologiques des organisationnelles ont bien été identifiées au sein des trois études de cas dans ce travail de recherche. Shelton, R. (2000) propose une distinction entre innovation radicale qui se matérialise par une rupture totale et irréversible dans les processus et innovation incrémentale dont leurs effets restent peu décisifs pris séparément mais extrêmement importants pris collectivement. Selon nos résultats d'analyse de contenu, nous avons constaté que les innovations radicales adoptés au sein de ces opérateurs téléphoniques ont touché l'ensemble des composantes de la production et ce d'une manière discontinue au cours des trois périodes.

Sur le plan théorique, l'innovation n'est rien en elle-même si elle n'est pas intégrée dans un ensemble ou un système qui en fait réellement une avancée (Bellon, 1999). De cette hypothèse, découle les notions de l'innovation produit et de l'innovation procédés. A titre d'illustration, nous reprenons l'exemple cité par les dirigeants de Tunisie Telecom qui concerne les procédés d'abonnement à une ligne de téléphone mobile: Pour s'octroyer un abonnement chez cet opérateur, il fallait se déplacer une première fois, remplir une demande

d'acquisition d'une ligne, garder le récépissé de demande, et attendre qu'ils vous rappellent pour se déplacer une deuxième fois afin d'activer la ligne. Avec les procédés innovants de Tunisiana, cet opérateur délivraient les lignes téléphoniques prépayées au même moment que l'achat. Ainsi, ils ont pu réduire les délais d'attente, satisfaire une demande abondante et réduire les besoins en travail de l'entreprise.

L'innovation a été expliquée par Broustail et Fréry (1993) comme une réaction à la concurrence et à la compétitivité. Elle est expliquée par une motivation de détenir un avantage concurrentiel. Ce fut le cas pour la filiale d'Orange Tunisie, qui pour se créer une part de marché, a du proposer des solutions radicalement supérieures à celles offertes sur le marché jusque là (la licence 3G, la portabilité des numéros, les promotions tarifaires etc.). On constate ici que l'innovation est devenue une véritable variable stratégique et comme facteur clé de succès dans le secteur des télécoms.

Et enfin, Battini (1991) a essayé de présenter une matrice des opportunités offertes aux entreprises et basée sur le produit/ procédé nouveau et son marché et qui justifient l'adoption ou le développement d'une innovation. Il cite notamment les innovations de rupture développée par une entreprise nouvellement créée et s'adressant à un marché existant déjà. Là encore, on peut y transposer le cas de Tunisiana qui s'est construit une crédibilité auprès d'une clientèle qui n'avait connu qu'un seul opérateur national et historique auparavant. L'introduction de cet opérateur sur le marché se traduit par la maîtrise d'un produit ou d'un procédé et par la fixation d'une stratégie bien étudiée. En dépit des investissements lourds et des moyens mis en œuvre pour réussir cette introduction dans le secteur des télécoms, les dirigeants de Tunisiana n'ont pas redouté la réaction et le comportement agressif que pouvait avoir la concurrence. Ils n'ont pas mis en doute la qualité de leurs prestations et ont ainsi mobilisé toutes leurs ressources pour acquérir une position confortable et une part dans le marché des télécoms.

## *Section 2 : Les principaux enjeux de l'innovation dans le secteur des télécoms en Tunisie*

### **I. Quel est l'impact de l'innovation sur la performance des entreprises dans le secteur des télécoms en Tunisie?**

Dans ce paragraphe, nous allons essayer d'identifier l'influence de l'innovation sur la performance des entreprises de télécommunications et de mettre en évidence la connaissance produite dans ce travail de recherche. En effet, notre analyse thématique des entretiens réalisés nous a permis de juger de l'existence de liens significatifs entre deux de nos thèmes d'étude à savoir: l'innovation d'une part, et l'ensemble des domaines d'appréciation de la performance validés pour les différentes périodes d'analyse, d'autre part.

Les résultats obtenus nous ont permis de conclure que le fait que l'opérateur téléphonique ait adopté ou développé des innovations n'a pas eu d'effet significatif sur la performance de ces entreprises. Toutefois, il subsiste des significations partielles relatives à l'impact de l'existence de l'innovation sur le facteur anticipation (l'attitude pro active) de l'entreprise et sur l'allocation optimale des ressources productives. Ces deux facteurs semblent avoir été positivement influencés par l'innovation.

En effet, l'innovation ayant été principalement motivée par la réponse aux exigences de l'évolution technologique et de la demande de plus en plus complexe, on pourrait avancer l'idée selon laquelle l'innovation a été la concrétisation des actions envisagées dans le cadre d'une attitude proactive et d'une capacité d'anticipation de l'environnement. Ainsi, la variable anticipation dénote principalement un positionnement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement (notamment l'environnement international). Et par conséquent, l'innovation constitue un moyen potentiel pour ces entreprises d'affirmer ce comportement proactif et de s'assurer une position de supériorité sur le marché. De plus, il est possible de conclure que l'innovation accentue la tendance de l'entreprise à développer et à renforcer une culture organisationnelle orientée vers son environnement. Les principales innovations recensées tout au long de cette période d'analyse sont d'ordre technologique par l'adoption des TIC dans le fonctionnement des entreprises. Cette innovation technologique a par conséquent impacté sur le système organisationnel des firmes, par le changement des métiers et des fonctions.

L'innovation organisationnelle induite a par la suite amélioré la performance de ces entreprises. Pour conclure, nous constatons que, par rapport au contexte environnemental de ces trois entreprises, l'innovation technologique, l'innovation organisationnelle, la culture de l'entreprise et sa capacité d'anticipation sont des variables complémentaires et étroitement liées. L'innovation a donc partiellement renforcé la performance de ces entreprises.

Sur d'autres niveaux d'analyse, aucun lien significatif n'a pu être établi entre l'existence d'innovations et les autres variables de l'appréciation de la performance validées, à savoir : la solidité de l'organisation, la satisfaction client et la prudence financière. Même constat en considérant le degré d'innovations, nous remarquons que ni l'innovation radicale ni celle incrémentale ne présente un lien significatif avec ces domaines d'appréciation de la performance. Le recours aux innovations n'a donc pas permis d'obtenir des résultats exceptionnels en termes de performance et de compétitivité.

Par ailleurs, un lien partiel a été établi entre l'innovation organisationnelle et les variables dynamisme du personnel et la réactivité à la demande. En effet, nous avons identifié l'existence d'un lien avec le capital humain. L'innovation technologique semble avoir renforcé les connaissances du personnel. Et en intégrant ces innovations, le personnel a du mettre à jour ses connaissances et se doter des formations et des sessions d'apprentissage requises pour exploiter toute nouvelle technologie. De même et réciproquement, le développement des compétences du personnel aurait permis de proposer de nouvelles innovations technologiques et organisationnelles.

En considérant la typologie de l'innovation, on constate aussi que la performance des entreprises étudiées a été influencée par l'innovation de produits/ services et d'équipements, et ce précisément pour les deux variables: la réactivité à la demande et la culture marché. En effet, au cours de ces trois périodes d'analyse, l'innovation ne semble pas avoir eu d'impact significatif sur les facteurs ayant induit la performance des entreprises et particulièrement lorsque ces éléments sont pris isolément. Cet impact a seulement été retrouvé quand ces variables sont étudiées d'une manière dépendante.

De nombreuses études ont déjà établi un lien entre la performance et l'innovation notamment celles de Filippini, R., Forza, C., Hii, J., Neely, A., and Vinelli, A. (2001) qui ont démontré que l'innovation pouvait avoir un impact sur certains critères de la performance tels le retour sur investissement, la part de marché, la position concurrentielle et la satisfaction client. Cependant, nous n'avons pas pu démontrer cet effet chez les entreprises opérant dans

le secteur de l'innovation. Particulièrement pour les innovations technologiques des processus de production et équipements qui ont engendré une hausse de dépenses en investissements. Et par conséquent, la hausse des coûts de production a entraîné une forme de contre-performance à cause du faible retour sur investissement. Par conséquent, l'offre de produits nouveaux et améliorés n'a pas eu d'impact sur la rentabilité des entreprises étudiées, contrairement à ce qui a été avancé par ces auteurs. De même, l'innovation n'a pas permis à ces opérateurs de se distinguer par l'acquisition d'un avantage concurrentiel comme révélé dans la revue de littérature. En effet, les licences et les brevets d'exploitation des innovations ont été attribués d'une façon synchronisée dans le temps. Et les offres de produits et services sont très peu différenciables entre les trois opérateurs. Dans le secteur des télécoms, le système de veille technologique et concurrentiel est tellement fort développé que l'acquisition d'un avantage ou d'une compétence distinctive est devenue quasi rare ou impossible. De plus, ces auteurs estiment que les innovations managériales et organisationnelles permettent une baisse des coûts de fonctionnement. Ceci n'a pas été le cas au sein des entreprises étudiées. Les investissements déployés dans l'apprentissage, les formations et les certifications n'ont pas permis à ces entreprises de baisser leurs coûts et par conséquent de baisser les prix des produits finis. C'est pour cette raison que les innovations organisationnelles n'ont pas eu d'impact sur la satisfaction des clients. Cependant, ce type d'innovation a tout de même permis d'améliorer la qualité des prestations de services.

D'un autre côté, l'étude réalisée par Baer et Frese (2003) confirme que pour assurer un niveau de performance élevé, il faut combiner l'innovation à un climat social qui favorise la prise d'initiative, le management participatif et la tolérance de l'échec. Dans ce sens, nous n'avons pas pu établir un effet positif sur les résultats de l'entreprise en combinant l'effet de l'adoption de l'innovation, le climat social au sein des firmes étudiés et leur niveau de tolérance en cas d'échec. Cette explication est due par la non-considération de la variable « climat social » comme domaine d'appréciation de la performance. Nous n'avons pas pu croiser ces deux thèmes liés à la performance et à l'innovation pour y établir un lien représentatif.

Parmi les différents travaux présentés dans notre revue de littérature, il apparaît que l'association entre l'innovation et les domaines d'appréciation de la performance est évidente et incontestablement établie de manière directe ou indirecte. Cependant, il apparaît, selon les résultats de notre étude, que l'innovation présente des liens avec les différents domaines d'appréciation de la performance lorsque ceux-ci ne sont pas pris de manière isolée mais

plutôt lorsqu'ils sont considérées comme des variables dépendantes. Aussi, cette relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise a été démontrée d'une manière partielle et non pas totale.

## **II. Quel est l'impact de l'innovation sur la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms en Tunisie?**

Une des finalités de ce travail de recherche était de savoir s'il existe des liens significatifs entre l'existence d'innovations et l'ensemble des éléments d'appréciation de la pérennité validés pour les entreprises étudiées. D'après le traitement des résultats obtenus, nous avons établi un lien significatif entre ces deux thèmes. En effet, le fait d'avoir développé ou adopté des innovations a eu un effet positif sur la pérennité du groupe Tunisie Telecom, Ooredoo ainsi que la filiale d'Orange, et cela a été vérifié durant toute la période étudiée.

En effet, grâce à la régularité en termes de découpage et de communication organisationnelle, on assiste à un lien significatif entre l'innovation intégrée au sein de ses opérateurs et la satisfaction client qui justifie la pérennité des entreprises. Pour les mêmes raisons, nous avons établi le même constat pour les innovations d'équipements, de produits et services, qui ont eu un impact positif sur la même variable de l'identité de l'organisation. Par ailleurs, en combinant l'adoption ou le développement d'innovations technologiques totales ou incrémentales avec les variables comme l'identité et la solidité de l'organisation, nous avons pu déceler une dépendance représentative. En effet, l'identité de l'organisation s'est retrouvée renforcée à partir du moment où la croissance de ces entreprises s'est caractérisée par le développement d'innovations technologiques. L'exploitation de ces innovations par le personnel, et ce dans un contexte socio économique instable, a eu un impact positif sur l'engagement du personnel et sur son implication au sein de l'entreprise. C'est ainsi que s'est développée le sentiment d'appartenance et de cohésion au sein de ces entreprises.

A l'opposé, les innovations de type managériales n'ont pas été perçues de la même manière et n'ont pas eu le même effet sur ces structures organisationnelles. Le climat social et l'entente entre les salariés au sein de l'entreprise s'est vu affectée suite à la redistribution des tâches et fonctions. On constate donc que les innovations organisationnelles se sont traduites

par un renforcement de la centralisation des décisions et la revue de la répartition des rôles ont affecté la solidarité et l'entente entre les membres de l'entreprise impactant ainsi sur l'identité de l'organisation. Aussi, les innovations d'équipements et de processus de productivité ont affecté l'équilibre financier de ces entreprises. Les lourds investissements en équipements et structures dont les coûts sont très élevés dans le domaine des télécoms ont ralenti la rentabilité de ces entreprises en déstabilisant quelque peu leur situation financière.

En définitive, nous avons constaté que seules les variables identité de l'entreprise et équilibre financier ont partiellement été impactées par des innovations de catégories organisationnelles ou technologiques et de types innovations d'équipements. Il semble aussi que l'innovation incrémentale sur la structure organisationnelle de l'entreprise aurait renforcé l'engagement du personnel et par conséquent elle aurait renforcé l'identité de l'organisation à travers l'implication du capital humain. Aussi, les innovations organisationnelles et technologiques incrémentales semblent avoir renforcé la satisfaction client par une meilleure transmission d'informations et une meilleure offre des prestations. Ce résultat pourrait s'expliquer par l'insuffisance d'offres différenciées sur le marché des télécoms risqueraient de menacer la satisfaction des clients.

Les travaux de Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K (1998) traitant de la relation entre innovation et pérennité de l'entreprise ont mis en évidence l'existence de trois types de liens entre ces deux dimensions. Tout d'abord, ils affirment que l'entreprise qui se fixe un objectif de pérennité doit assurer une part de marché assez confortable. Ceci a été possible chez les opérateurs de télécoms grâce à une maîtrise permanente de leurs systèmes de veille technologique et concurrentielle. Augmenter ou du moins préserver sa part de marché, en dépit de l'arrivée de nouveaux concurrents, nécessite la satisfaction continue des clients en multipliant les efforts consentis en matière d'innovations, dans un secteur à forte composante technologique. Les efforts en matières d'innovations ont bien été déployés par les trois entreprises étudiées et ce, notamment par l'offre de produits et de services innovants, la gestion optimale des réseaux de couverture et de distribution sur le marché, les processus de production, la technologie développée ou encore les changements organisationnels.

Dans un deuxième courant, nous retrouvons certains auteurs tels que Cameron, Whetten et Kim (1987) qui affirment que le déclin de l'organisation inhibe l'innovation. Ainsi, un contexte défavorable conduit à une baisse des efforts de recherche de solutions innovantes et à une stagnation sur les processus déjà existants entraînant ainsi une certaine rigidité, bloquant tout effort d'innovation. Nous pouvons confronter cette théorie avancée à la

situation du groupe de Tunisie Telecom. Cette entreprise est la seule à avoir vécu une phase déclin mais les conséquences de ce décrochage n'ont pas entraîné un abandon ou sa disparition. Une seconde variable « l'équilibre financier » a permis de redresser la situation et de retrouver l'équilibre, par l'injection de fonds nécessaires au maintien de ses activités. Nous constatons ici que l'association des deux variables équilibre financier et l'intégration des innovations ont permis de maintenir cette entreprise en vie et d'inverser son processus de déclin en lui garantissant une reprise et une continuité d'existence sur une longue période. D'où le lien existant et positif entre l'innovation et les éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises. D'autres auteurs tels que Bolton (1993), Miller et Chen (1994), Hundley, Jacobson et Park (1996) ou encore de Miles et Cameron (1998) ont mis en évidence le rôle joué par l'innovation pour faire sortir l'entreprise d'une situation délicate et assurer sa pérennité. Ils déclarent que, lorsque le niveau de performance est faible, les entreprises n'ont d'autre choix que d'opérer les changements nécessaires et d'innover, pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ayant conduit à la détérioration de leur situation et assurer ainsi leur pérennité. Ils ont constaté que lorsque les ventes baissent, les entreprises entreprennent des modifications et des améliorations de leurs produits se traduisant par des innovations incrémentales et estiment qu'un niveau faible de performance stimule les ajustements stratégiques dans les entreprises. Ces affirmations ont bien été vérifiées au sein de Tunisie Telecom comme précisé précédemment, et ce grâce à la cession de parts sociales au profit d'un fonds d'investissement étranger. L'injection de ce capital a permis à l'entreprise de redresser sa situation pour retrouver son équilibre organisationnel et matériel.

Dans ce sens, le cas du groupe Tunisie Telecom a mis en évidence que face aux difficultés et aux mauvais résultats enregistrés durant la deuxième période d'analyse, le fait d'avoir eu recours à l'innovation a permis de redresser la situation et d'éviter sa défaillance. Ainsi, cela nous a permis de conclure que dans le secteur des télécoms, et à la lumière de notre revue de littérature, l'association est bien établie entre l'innovation et la pérennité, et ce de manière directe ou indirecte. Il apparaît donc que l'innovation présente des liens avec la pérennité de l'entreprise.

### **Conclusion du huitième chapitre :**

A travers la synthèse des efforts consentis par les entreprises étudiées en matière d'innovations et en les confrontant aux théories évoquées tout au long de notre cadre conceptuel, nous pouvons conclure que ces opérateurs de télécoms sont tenues à s'adapter à l'environnement économique et social dans lequel ils évoluent. Durant les trois périodes d'analyse, ces opérateurs téléphoniques ont bien évidemment procédé à des innovations nombreuses qui se partagent entre innovations radicales et innovations incrémentales avec un léger privilège pour ces dernières. En effet, ces innovations organisationnelles et/ou technologiques peuvent être liées à différents facteurs de contingence, notamment par les crises politiques vécus dans le pays et par la rapidité du progrès technologique durant ces dernières années. Qu'elles soient incrémentales ou radicales, nous avons constaté que les innovations portaient, non seulement sur l'aspect technologique (services, équipements, relais, processus, réseaux...) mais également sur l'aspect organisationnel notamment par la formation du personnel et les apprentissages. Néanmoins, en considérant la totalité des innovations développées avec les bouleversements du contexte environnemental constaté depuis quelques années, nous constatons une légère dominance des innovations incrémentales technologiques et organisationnelles, ce qui laisse supposer que ces entreprises avaient une préférence pour la mise à jour des composantes technologiques existantes et de la formation de ses salariés existants plutôt que pour la conception ou le recrutement d'un personnel nouveau.

En affinant davantage la typologie des innovations, nous constatons aussi que ces innovations n'ont pas été très différenciées d'un opérateur à un autre. Cette homogénéité des offres de solutions proposées dans le domaine des télécoms est souvent due à la concurrence offensive dans ce secteur et à la force des systèmes de veille instaurés par ces entreprises. Ainsi, on retrouve cette similarité en termes d'offres dans les secteurs à forte composante technologique car l'innovation pour ce type d'entreprise n'est plus un choix mais est désormais une question de survie et de continuité d'existence pour ces firmes. Un opérateur qui se veut pérenne doit s'assurer de certains objectifs principaux tels que la compétitivité et une part de marché confortable, avant même de se focaliser sur les objectifs secondaires liés à la citoyenneté et à l'écologie.

Durant tout ce long travail de recherche, nous avons essayé de d'avancer des éléments de réponse à notre problématique de départ, à savoir si l'on peut déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises opérant dans le secteur des télécommunications mobiles. Cette démarche a fait l'objet d'une analyse sur le terrain, d'une interprétation des résultats recueillies et enfin d'un débat confrontant nos conclusions avec le cadre théorique développé à partir de notre revue de littérature. En effet, plusieurs travaux anciens et nouveaux ont longuement étudié les notions de performance et de pérennité en tenant compte de l'évolution incessante du contexte technologique et organisationnel des innovations.

A travers cette discussion entre les réalités observées dans le domaine des télécoms et les théories évoquées, nous pouvons avancer plusieurs conclusions. Nous pensons d'abord que les innovations sont introduites dans ces organisations pour améliorer les offres et les solutions proposées sur le marché local, en comparaisant avec les offres existantes sur le marché international. Ils introduisent donc ces innovations technologiques et organisationnelles pour améliorer l'efficacité du secteur. Nous avons également repéré certains impacts des innovations technologiques sur la structure organisationnelle de ces opérateurs et inversement. Néanmoins, nous soulignons les spécificités des ressources humaines dans les opérateurs téléphoniques, qui sont très réceptifs et ouverts à la composante technologique, aux effets des TIC et aux changements structurels. Par conséquent, nous pouvons dire qu'il existe une influence mutuelle entre les innovations technologiques et les changements structurels et managériaux de ces organisations et que technologie et organisation sont faites pour coexister et évoluent réciproquement.

## Conclusion de la troisième partie

Dans cette partie, nous avons cherché à étudier la validité de la problématique posée au début de ce travail à savoir :

**Dans le secteur de la télécommunication mobile, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ayant plus de cinq ans d'existence ?**

Nous avons cherché à tester la validité des hypothèses suivantes :

H<sub>A</sub> : Quel que soit la période d'analyse, l'innovation dans sa forme générale a contribué tant à la performance qu'à la pérennité des entreprises.

H<sub>B</sub> : La nature de l'innovation a contribué de manière différentielle selon les périodes à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

La vérification de ces variables explicatives a été effectuée au moyen de la réalisation d'une série d'entretiens auprès de responsables et salariés appartenant à des opérateurs téléphoniques. Nos études de cas sont au nombre de trois : l'opérateur historique Tunisie Télécom, l'entreprise Ooredoo et le groupe Orange Tunisie. Ces trois entreprises répondent parfaitement à nos critères de sélection: elles se partagent les parts de marché du secteur des télécommunications mobiles.

L'analyse et à la présentation des résultats de notre enquête réalisée nous a permis de faire les constats suivants :

- Sur l'intégralité de la période d'étude du secteur des télécommunications, les domaines d'appréciation de la performance proposés ont pour la majorité justifié la performance des entreprises étudiées. En effet, les résultats auxquels nous avons aboutis sont :

**Tableau 1 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance des entreprises étudiées**

<b>Domaines d'appréciation de la performance</b>	<b>1997 - 2002</b>	<b>2002 - 2007</b>	<b>2007 - 2015</b>
Réactivité à la demande	×	×	×
Anticipation (pro action)	×	×	×
Allocation optimale des ressources productives	×	×	×
Culture axée sur le marché	×	×	×
Dynamisme du personnel	×	×	
Optimisation des opérations productives		×	
Citoyenneté		×	×
Orientation marché		×	×
Aptitudes du dirigeant		×	×
Culture axée sur la cohésion		×	×
Connaissances du personnel			×
Réactivité à l'environnement			
Flexibilité technique	×		
Culture créativité			×
Travail en équipe			
Culture axée sur le respect strict des règles de fonctionnement			

Ainsi, la justification de la performance par les différents domaines d'appréciation proposés se matérialise soit à travers l'une des composantes ou dimensions du domaine d'appréciation soit à travers l'ensemble de ses composantes. En effet :

**Tableau 2 : Récapitulatif des résultats relatifs aux domaines d’appréciation de la performance des entreprises étudiées**

Domaine d’appréciation de la performance	Composantes	Justification de la performance au cours d’une période d’analyse
<b>L’orientation marché</b>	L’orientation marché	✓
<b>L’anticipation</b>	L’anticipation	✓
<b>La citoyenneté</b>	Citoyenneté	✓
<b>Les compétences du personnel</b>	Connaissances du personnel	✓
	Dynamisme du personnel	✓
<b>La maîtrise du processus de production</b>	Optimisation des opérations productives	✓
	Allocation optimale des ressources productives	✓
<b>Le management</b>	Aptitudes du dirigeant	✓
	Travail en équipe	▪
<b>L’agilité de l’entreprise</b>	Réactivité à l’environnement	✓
	Flexibilité technique	✓
	Réactivité à la demande	✓
<b>Le climat social et la culture organisationnelle</b>	Culture axée sur la cohésion	✓
	Culture axée sur la créativité	✓
	Culture axée sur la hiérarchie	▪
	Culture axée sur le marché	✓

Ainsi, l’hypothèse 1 à savoir « La performance de l’entreprise se justifie par différents domaines d’appréciation » est par conséquent validée.

- Sur l’intégralité de la période d’étude, les éléments d’appréciation de la pérennité proposés ont tous contribué à la pérennité des entreprises étudiées. En effet, les résultats auxquels nous avons abouti sont :

**Tableau 3 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises étudiées**

<b>Éléments d'appréciation de la pérennité</b>	<b>1997 - 2002</b>	<b>2002 - 2007</b>	<b>2007 - 2015</b>
Identité de l'organisation	×	×	×
Satisfaction client	×	×	×
Compétences conceptuelles du personnel	×		
Engagement du personnel	×		×
Rigueur financière	×	×	×
Compétences techniques du personnel			×
Régulation à l'environnement	×		×
Equilibre financier	×	×	×
Existence d'une vision			×

Cette contribution à la pérennité des entreprises se matérialise soit à travers l'ensemble des composantes ou dimensions de l'élément d'appréciation soit à travers l'une d'entre elles comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 4 : Récapitulatif des résultats relatifs aux éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises étudiées**

<b>Élément d'appréciation de la pérennité</b>	<b>Composantes</b>	<b>Contribution à la pérennité au cours d'une période d'analyse</b>
<b>Organisation solide</b>	Engagement du personnel	✓
	Identité de l'organisation	✓
<b>Utilisation du capital humain</b>	Compétences conceptuelles du personnel	✓
	Compétences techniques du personnel	✓
<b>Satisfaction client</b>	Satisfaction client	✓
<b>Prudence financière</b>	Rigueur financière	✓
	Equilibre financier	✓
<b>Régulation à l'environnement</b>	Régulation à l'environnement	✓
<b>Vision</b>	Vision	✓

Par conséquent, l'hypothèse 2 selon laquelle « La pérennité de l'entreprise est tributaire de différents éléments d'appréciation est validée.

- Au cours de la première période, l'innovation a totalement renforcé la performance de l'opérateur historique Tunisie Telecom. Cette contribution se manifeste au niveau d'au moins une des quatre classes de l'innovation considérées. Au cours des deux périodes d'analyse suivantes, cette contribution n'a pas été prouvée d'une manière totale. Ces résultats nous ont permis d'infirmer l'hypothèse 3 à savoir l'innovation a contribué à la performance de l'entreprise au cours de la période d'étude considérée.
- L'innovation a contribué à la pérennité des entreprises étudiées au cours de la totalité de la période d'analyse. Cette contribution était totale au cours de la première période d'analyse et lors de la dernière. Cette contribution était partielle au cours des années 2002 -2007. Ces résultats montrent que la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises est totale au cours de la période de lancement de la technologie et également au cours de la période durant laquelle la concurrence s'est intensifiée. Ces résultats relatifs aux liens entre innovation et pérennité des entreprises nous ont permis de valider l'hypothèse 4.

Ces résultats nous ont permis de juger de la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises étudiées. Ainsi, il a été constaté que l'innovation a incontestablement renforcé la pérennité des entreprises et ce sur la totalité de la période d'analyse. La situation s'est inversée pour la performance. En effet, l'innovation n'a pas renforcé la performance des entreprises étudiées. En définitive, l'innovation semble avoir davantage contribué à la pérennité qu'à la performance des entités étudiées.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce travail cherchait à répondre à l'interrogation : **Dans le secteur de la télécommunication mobile, peut-on déterminer la contribution de l'innovation aussi bien à la performance qu'à la pérennité des entreprises ayant plus de cinq ans d'existence ?**

Il avait pour ambition de déterminer si l'innovation dans sa forme générale et quelque soit la période l'analyse correspondant à un contexte environnemental particulier a contribué tant à la performance qu'à la pérennité des entreprises. Ce travail avait également pour ambition de déterminer si la nature de l'innovation a contribué de manière différentielle selon les périodes à la performance et à la pérennité.

Nous avons finalisé la partie conceptuelle par détailler notre problématique de recherche mettant en relation l'innovation sous ses différentes natures ou classifications et la performance à travers ses domaines d'appréciation et la pérennité via ses éléments d'appréciation.

Notre thématique de recherche a fait l'objet d'une étude auprès de trois entreprises dans le secteur des télécommunications d'une durée d'existence d'au moins cinq années.

### *Les résultats de la recherche*

A la lumière de notre revue de littérature et des résultats de notre recherche empirique, ce travail entrepris a permis de constater que l'innovation dans sa forme générale a contribué à la pérennité des entreprises mais qu'elle n'a pas eu d'apport sur leur performance, et ce quelque soit la période d'analyse. Cette contribution est multiple :

- L'effet est différentiel : Au cours de la période d'analyse, l'innovation semble avoir davantage contribué à la pérennité des entreprises au cours de certaines périodes qu'à leur performance et l'inverse dans d'autres périodes. Nous constatons donc une certaine dépendance selon la période. Aussi, les résultats ont montré que l'innovation a incontestablement renforcé et la performance et la pérennité des entreprises et ce jusqu'à 2002. La tendance a changé au cours des périodes suivantes particulièrement la dernière (depuis 2007) durant laquelle l'innovation a nettement renforcé la pérennité des entreprises et n'a eu guère d'effet sur la performance de celles-ci.

A l'exception des rares cas où les contributions des innovations à la performance et à la pérennité des entreprises sont de même intensité (exemple, la contribution des innovations par degré à la performance et à la pérennité des entreprises, au cours de la première période, qui étaient toutes les deux totales), l'innovation exerce un effet plus intense sur la pérennité des entreprises étudiées que sur leur performance.

Il est important de souligner à ce niveau qu'en raison de la diversité des résultats, il n'a pas été possible de dégager une tendance évidente qui permet d'affirmer que tel type ou telle classification d'innovation a contribué, quelque soit les spécificités du contexte économique, de manière exclusive à la performance et/ou pérennité des entreprises observées. En affinant l'analyse et en étudiant les innovations par degré et types, nous constatons que les types proposés, considérés séparément ont davantage renforcé la pérennité que la performance des entreprises étudiées.

Lorsque nous considérons l'effet combiné des différents types, cette étude montre que les innovations radicales technologiques semblent avoir davantage contribué à la pérennité qu'à la performance des entreprises étudiées.

- L'effet est variable : Au cours d'une même période, la contribution à la performance ou à la pérennité de l'entreprise peut être différente d'une classe de l'innovation à une autre: totale, partielle ou inexistante. Dans ce cas, l'affinement de la catégorie de l'innovation, en distinguant les types qui la composent, a permis de mieux apprécier cette contribution en identifiant les types d'innovations qui ont renforcé la pérennité ou la performance des entreprises. En parallèle, il a été montré que la coexistence et l'interaction des types de la catégorie d'innovation n'est pas d'un grand apport à la performance des entreprises. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que l'adoption ou le développement des types d'innovations sont gérées séparément, ce qui dénote un manque de concertation et de consolidation au niveau de la valorisation et de l'exploitation des projets d'innovation.

A l'opposé, l'étude a montré que la contribution des innovations par degré et catégorie à la pérennité des entreprises étudiées était totale au cours de la deuxième période d'étude 2002-2007 alors que celle des innovations par degré et type était partielle. L'affinement du critère « catégorie » n'apporte pas de précision sur les types d'innovations qui pourraient avoir renforcé la pérennité des entreprises mais il montre

que c'est la coexistence et l'interaction des types d'innovation qui a contribué à la pérennité des entreprises étudiées.

Cette variabilité concerne également la contribution d'une même classification de l'innovation au cours du temps. Ainsi, par exemple un type d'innovation peut avoir totalement contribué à la performance ou à la pérennité de l'entreprise au cours d'une période et pas d'une autre ou de manière partielle. Cette différenciation de la contribution de l'innovation à la performance/pérennité est principalement due à la manière avec laquelle l'innovation et ses apports potentiels ont été exploités et valorisés et aux raisons qui l'ont motivée.

### **Les apports de la recherche:**

Les contributions de ce travail de recherche tant théoriques qu'empiriques se sont révélées progressivement tout au long des étapes parcourues dans ce travail.

**Sur le plan théorique**, les principales contributions portent sur :

- L'élaboration d'une synthèse des principaux aspects relatifs à la performance de l'entreprise : définitions, typologies, approches et modèles.
- L'identification des différents domaines d'appréciation de la performance à savoir l'orientation marché, la maîtrise du processus de production, l'agilité de l'entreprise, le management, le climat social et la culture organisationnelle, l'anticipation, la citoyenneté et les compétences du personnel.
- La mise en évidence d'une manière d'appréhender la notion de pérennité de l'entreprise reposant sur deux volets jusque là étudiés de manière séparée à savoir la continuité d'existence de l'entreprise et sa longévité.
- L'identification des différents éléments d'appréciation de la pérennité à savoir l'existence d'une organisation solide, le capital humain de l'entreprise, la prudence

financière, la satisfaction client, la régulation à l'environnement et l'existence d'une vision.

- La proposition d'une typologie de l'innovation reposant sur sa nature : degré, catégorie et type.
- La conception d'une réflexion établissant une relation entre l'innovation et la performance et la pérennité des entreprises.

**Sur le plan méthodologique :** La principale contribution de ce travail réside dans le développement d'une grille d'analyse thématique. Les axes de performance et de pérennité des entreprises ont été appréhendés à travers des catégories de thèmes conçus à partir de la revue de littérature. Les relations entre les items respectifs aux domaines d'appréciation de la performance et aux éléments d'appréciation de la pérennité sont de type formatif. De plus, les relations établies entre la performance et ses domaines d'appréciation et la pérennité et ses éléments d'appréciation sont également de type formatif.

**Sur le plan empirique :** Ce travail nous a permis d'évaluer la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises tunisiennes sur une période globale de dix huit ans. Il a permis de montrer que l'innovation a contribué à la pérennité et n'a pas eu d'impact sur la performance des entreprises tunisiennes étudiées. Cette contribution est différentielle et variable.

Par ailleurs, la recherche empirique a mis en évidence :

- Le développement des efforts consentis par les entreprises en matière d'innovation ; le nombre d'innovations s'est considérablement accru.
- La prise de conscience par les managers en télécommunications, à partir des années 2000, de l'importance de la composante organisationnelle ; les innovations organisationnelles se sont multipliées au cours de cette période et leurs effets respectifs sur la performance et la pérennité des entreprises étudiées sont évidents. Jusqu'à la fin de l'année

2002, les innovations étaient exclusivement technologiques. Elles ont très largement dominé celles organisationnelles jusqu'à la fin des années 90.

- Un changement au niveau des motivations à l'innovation (hormis l'innovation qui constitue le suivi de l'évolution technologique) : l'innovation qui était motivée davantage par la recherche de profit est désormais poussée par la volonté de répondre aux exigences du développement organisationnel suivie de celles de répondre aux exigences du marché et du contexte concurrentiel.

- Par rapport aux axes de recherche que composent la performance et la pérennité des entreprises, le travail empirique nous a permis de constater que :

\*quelques soient les spécificités du contexte économique social et concurrentiel, quatre domaines permettent d'apprécier la performance des entreprises. Il s'agit de la réactivité à la demande, de l'anticipation, de l'allocation optimale des ressources productives et de l'existence d'une culture axée sur le marché.

\*quelques soient les spécificités du contexte économique social et concurrentiel, la pérennité des entreprises a été tributaire de l'existence d'une identité de l'entreprise, celle-ci suppose l'indépendance du fonctionnement par rapport au dirigeant, la préparation de la succession, l'existence de valeurs partagées et fédératrices et une bonne entente entre les membres de l'entreprise.

- La validation empirique nous a permis de retrouver des éléments de nature à valoriser l'effort du management. Ainsi, sur le plan implications managériales, ce travail a permis d'avancer, essentiellement, les constats suivants :

\*l'effort d'innovation entrepris est quelque peu disparate : il y a absence de concertation et de consolidation pour bénéficier de la synergie. En effet, l'étude a montré que dans certains cas, lorsque nous considérons chaque type d'innovation à part, il y a contribution de l'innovation à la performance ou à la pérennité des entreprises mais quand nous les considérons simultanément, cette contribution n'est plus mise en évidence. Ce constat montre que les entreprises avaient, parfois, tendance à gérer les innovations développées ou adoptées séparément et omettaient l'interaction et l'effet de coexistence de deux ou plusieurs types d'innovations. Les managers devraient accorder plus d'importance à la gestion des projets d'innovations.

\*les managers devraient considérer l'innovation comme un processus qui doit être piloté dans le cadre d'une logique d'actions cohérentes et continues dans le temps. Les différentes étapes du processus d'innovation présentées dans la partie théorique constitueraient un référentiel auquel les entreprises devraient s'y référer pour optimiser leurs innovations. Les managers devraient davantage accorder de l'importance aux compétences requises à l'innovation précisées dans le troisième chapitre. Ils devraient, entre autres, impliquer le personnel pour assurer une exploitation optimale des résultats et avantages des innovations adoptées ou développées.

- Le management de l'innovation devrait reposer beaucoup plus sur l'effort méritoire de valorisation que de mimétisme des concurrents. Les managers ne doivent pas procéder à des innovations uniquement pour faire comme les concurrents ou pour bénéficier des avantages accordés par l'Etat dans le cadre de différents programmes prévus d'encouragement à l'innovation et aux investissements. L'innovation devrait être considérée comme un moyen ou outil permettant la pérennité et la performance des entreprises et non en tant que finalité en soi ; un effort de valorisation des résultats de l'innovation doit être déployé.
- Les managers pourraient envisager la possibilité de considérer les domaines d'appréciation de la performance et les éléments d'appréciation de la pérennité comme référentiels auxquels ils peuvent se référer pour piloter leurs actions et manœuvres.

### **Difficultés et limites de la recherche:**

Tout travail de recherche présente des difficultés et des limites et celui-ci n'échappe pas à cette vérité.

La principale difficulté rencontrée sur le plan théorique concerne le nombre assez faible de travaux relatifs à la longévité de l'entreprise ; il a fallu procéder à une analyse de contenu des définitions de la notion de pérennité pour mettre en évidence une manière particulière de l'appréhender.

Sur le plan empirique, les principales difficultés rencontrées ont trait à l'absence de marge de manœuvre ou de choix pour accroître le nombre d'entreprises étudiées ou le nombre de personnes interrogées. Nous précisons que nous avons procédé à l'étude des trois entreprises du secteur des télécoms mobiles et interrogé toutes les personnes susceptibles d'enrichir notre recherche. Tous les entretiens réalisés ont été analysés, seuls deux entretiens sans intérêt ont été écartés de notre analyse de contenu.

La deuxième difficulté concerne la réticence de certains dirigeants à permettre l'accès aux informations requises. Ces difficultés pourraient expliquer les limites que l'on pourrait attribuer à ce travail.

Une troisième limite pourrait être attribuée à ce travail à savoir le fait de s'être basée sur des informations données par des personnes qui n'étaient peut être pas présentes dans les entreprises notamment au cours des deux premières périodes d'analyse. Conscients de ce fait, nous avons à chaque fois essayé d'interviewer des directeurs ou des responsables de l'entreprise. Dans les cas où ce n'était pas possible, nous avons interviewé son successeur ou la personne qui a le nombre d'années d'ancienneté le plus élevé. Ces personnes ont répondu à nos interrogations concernant la ou les périodes où elles n'étaient pas encore dans l'entreprise à partir de ce qu'elles avaient appris des personnes avec lesquelles elles avaient travaillé dans l'entreprise et qui étaient présentes avant elles dans l'entreprise. C'est la transmission des informations lors des passations de postes qui a permis à ces personnes de nous répondre.

On pourrait, également, reprocher à ce travail le recours à des réponses plus ou moins subjectives de la part des personnes interrogées, notamment en ce qui concerne l'évaluation du niveau de la performance des entreprises.

### **Voies de recherches futures:**

Dans la deuxième partie de ce travail, nous avons étudié simultanément la performance et la pérennité des entreprises. Le binôme performance / pérennité de l'entreprise s'est avéré intéressant sur le plan empirique, il serait judicieux de l'étudier d'une manière beaucoup plus profonde sur le plan conceptuel. En effet, de nouvelles interrogations pertinentes se sont révélées à l'issue de ce parcours de recherche, telle que : La pérennité

n'est-elle pas une variable de la performance si on raisonne sur le long terme? D'où la notion de durabilité englobant un ensemble d'éléments tels que la performance, la compétitivité, l'efficacité et la pérennité.

D'autre part, nous avons constaté que quatre relations possibles pouvaient exister entre performance et pérennité :

1. Une performance élevée induit nécessairement à la pérennité des entreprises.
2. Une performance élevée conduit à l'inertie ou à la contre performance, qui causerait la disparition de l'entreprise.
3. Une performance basse pousse l'entreprise à l'action qui pourrait lui assurer sa pérennité.
4. Une performance basse développe une rigidité de l'entreprise ce qui conduit à sa disparition.

Nous espérons étudier de plus près ce binôme :

- Quel serait l'élément du binôme à privilégier ? S'agit-il d'un choix délibéré ou d'un passage obligé ? Sont-elles deux variables dépendantes ou indépendantes? Faut-il gérer en fonction de l'impératif, ou du souhait, selon les périodes, principalement les axes du cadre institutionnel c'est à dire l'état du marché, le degré d'harmonisation de la législation nationale avec le droit international et le référentiel sociologique (culture, normes, usages et donc l'éthique des affaires) ?
- Quelles seraient les conditions critiques de réalisation de la performance et de la pérennité : l'existence de ressources, le rôle des parties prenantes, l'accumulation de savoir et la valorisation des compétences distinctives ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **-A-**

- Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003), « Integrating ressource-based view and stakeholder theory in developing the Malaysian excellence model: A conceptual framework. », *Singapore Management Review*, Vol.25, n°2, pp. 91-101.
- Adam, A.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J, Norma et Al. (1997), «An international study of quality improvement approach and firm performance». *International Journal of operations and Production Management*, Vol.17, n°9, pp. 842-873.
- Ader, E. (1983), « L'analyse stratégique moderne et ses outils ». *Futuribles*, n°72, pp. 3-21.
- Albouy, M. (1999), « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur ». *Revue Française de Gestion*, n°122, pp. 81-90.
- Alcouffe C., et Roberts J. (2008), *Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance*, Edition Economica.
- Allali, B. (2005), « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation ». *Revue Internationale de Gestion*, Vol.29, n°4, pp. 23-30.
- Allen, D-B., and Husted, B-W. (2007), «Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Lessons from the Spanish Experience». *Long Range Planning*, n°40, pp. 594-610.
- Alter, N. (2002), « Les innovateurs du quotidien », *Futuribles*, n°271, pp. 5-23.
- Alvarez-Gonzalez, L-I, Santos-Vijande, M-L, Sanzo-Perez, M-J., and Vasquez-Casielles, R. (2005), « Organizational learning and market orientation : interfaxe and effects on performance. », *Industrial Marketing Management*, Vol.34, n°3, pp. 187-202.
- Alvesson, M., and Empson, L. (2009), «The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms», *Scandinavian Journal Of Management*, Vol.24, n°1, pp. 1-16.
- Amendola, M. et Gaffard, J-L. (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Edition Economica.

- Amidon, D-N. (2001), *Innovation et management des connaissances*, Edition d'Organisation.
- Anheier, HK. (1996), «Organizational failures and bunkrupcies: what are the issues? », *The American Behavioural Scientist*, Vol.39, n°8, pp. 950-958.
- Anurag, S. (1999), « Central dilemmas of Managing Innovation in large firms. », *California Management Review*, Vol.4, n°3, pp. 147-164.
- Aragon-Correa, J-A. (1998), «Strategic Proactivity and firm approach to the natural environment», *Academy of Management Journal*, Vol.5, n°41, pp. 556-567.
- Aragon-Correa, J-A., Garcia-Morales, V-J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. (2008), «Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. », *Journal of Environmental Management*, n°86, pp. 88-103.
- Arcand, M., Fabi, B., Lacoursière, R., St-Pierre, J. (2005), « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières. », *Revue Internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.18, n°2, pp. 43-73.
- Arrègle, J-L. (1996), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°128, pp. 25-36.
- Arrègle, J-L. (2000), *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Edition Economica.
- Ashari, I-M, Fazli, I., Mokhtar, A., and Nooreha, H. (2003), «Integrating resource based view and stakeholder theory in developing the Malaysian excellence model: a conceptual framework. », *Singapour Management Review*, Vol.25, n°2, pp. 91-101.
- Athos, A-G., De-Bettignies, H-C., Javel, A., et Tanner, P. (1985), *Le management est-il un art japonais*, Edition d'Organisation.
- Auh, S., and Menguc, B. (2007), « Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation », *Industrial Marketing Management*, n°36, pp. 1022-1034.
- Austin, N., et Peters, T. (1992), *La passion de l'excellence*, Edition Inter éditions.
- Aurégan, P., Joffre, P. (2002), « A propos d'Enron : quand la révolution fait perdre la tête. », *Futuribles*, n°276, pp. 49-54.
- Azam, G. (2005), « L'utopie de l'économie de la connaissance », *Sciences de la société*, n°66, pp. 15-30.

## **-B-**

- Bach, L. et Lambert G. (2006), « Fondements empiriques d'une métathéorie de l'innovation ». *Management International*, Vol.10, Numéro spécial, pp. 37-53.
- Badot, O. (1998), *Théorie de l'entreprise agile*, Edition L'Harmattan
- Baer, M. and Frese, M. (2003), « Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, n°1, pp. 45-60.
- Baker, V-L., and Barr, P-S. (2002), « Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. », *Journal of Business Research*, n°55, pp. 963-979.
- Baker, V-L., McKinley, W., and Mone, M-A. (1998), « Organizational decline and innovation : A contingency framework. », *The Academy of Management Review*, Vol.23, n°1, pp. 115-132.
- Baker, V-L., McKinley, W., Mone, M-A., and Mueller, R-K. (2001), « Organizational decline : A stimulus for Innovation ? », *Business Horizon*, pp. 25-34.
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M., et Sabourin, D. (1997), « Les faillites d'entreprise au Canada » <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection/statcan>
- Baliga, R-B., Moyer, R-C., and Rao, R-S. (1996), « CEO duality and firm performance: what's the fuss. », *Strategic Management Journal*, Vol.17, n°1, pp. 41-54.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E. (2001), « Firms' human capital, R D and performance: a study on French and Swedish firms. », *Labour Economics*, n°8, pp. 443-462.
- Barkatoolah, A. (2000), *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Edition INSEP.
- Barney, J-B. (1996), "The resource-based theory of the firm.", *Organization Science*, Vol.5, n°7, pp. 469-480
- Barrette, J., et Bérard, J. (2000), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations ». *Revue Internationale de Gestion*, Vol.24, n°4, pp. 207-224.
- Barrette, J., et Ouellette, R. (2000), « Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH », *Relations Industrielles*, Vol.55, n°2, pp. 207-224.

- Barreyre, P-Y., (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, n°27, pp. 9-15.
- Barriol, N., et Paturel, R. (1999), « Les PME et la qualité : diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective. », *Revue Française de Gestion*, 01.02, pp. 61-71.
- Bartoli, A. et Hermel, P. (1992), *Le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques*, Edition Economica.
- Bartlett C., Ghoshal S., (1991), *Le management sans frontières*, Edition d'Organisation.
- Battini, P. (1991), *Innover c'est gagner*. Edition Dunod.
- Beer, M., Eisenstadt, R., et Spector B. (1992), « Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement », *Harvard L'Expansion*, n°64, pp. 93-106.
- Belet, D. (2003), « La révolution de l'entreprise apprenante », *L'expansion Management Review*, n°110, pp. 80-85.
- Bellon, B. (1999), *Innover ou disparaître*, Edition Economica.
- Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques », *Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne*.
- Ben Slimane, K. (2012), « Retourner sa veste, toujours du bon côté : Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France. », *Revue Management*, Vol.2, n°15, pp. 145-179
- Benghozi, P-J. (1990), *Innovation et gestion de projets*, Edition Eyrolles.
- Berrah, L., Mauris, G., Foulloy, L., Haurat, A. (2000), «Global vision and performance indicators for an industrial improvement approach». *Computers in industry*, Vol.3, n°43, pp. 211-225.
- Bescos, P.L. (1989), «Défaillance et redressement des P.M.I : Recherche des indices et des causes de défaillance», *Cahier de Recherche du CEREG*, n°8701, *Université de Paris-Dauphine*.
- Besse, G., et Dufourcq, E. (2004), *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Edition Inspection générale des affaires sociales.
- Besson, D., et Haddaj, S. (2000), « Gestion des compétences et relations sociales. », *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 103-118.
- Berryman, J. (1983), « Small business failure and bankruptcy and survey of the literature. », *International small business journal*, Vol.1, n°4, pp. 47-59.

- Bienaymé, A. (1990), « Innovation technologique et compétitivité : le cas américain », *Revue Française de Gestion*, n°80, pp. 59-63.
- Bierly, B., and Gopalakrishnan, S. (2001), « Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°18, pp. 107-130.
- Bissiriou, G. (1989), « La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices », *Revue Française de Gestion*, n°73, pp. 62-74.
- Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., Kalika, B., B. de Montmorillon, P. (2000), « Décloisonnée et transversale, l'organisation change. », *L'expansion Management Review*, n°98, p 68-80.
- Blazy, R., et Combier, J. (1997), « La défaillance d'entreprise. Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », *Insee Méthodes*, n°72-73.
- Blazy R., (2000), *La faillite, éléments d'analyse économique*, Edition Economica.
- Bond, E., Fink, R. (2001), « Meeting the customer satisfaction challenge. », *Industrial Management*, Vol.43, n°4, pp. 26 -32.
- Blondel, F. (1999), « La qualité totale à l'interface des démarches participatives et de la performance globale », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.18, n°3, pp. 21-34.
- Bonn, I. (2000), « Staying on top: Characteristics of long-tem survival », *Journal of organizational change management*, Vol.13, n°1, pp. 32-49.
- Bontis, N., Dragonetti, N-C., Jacobsen, K., et Roos, G. (1999), « Les indicateurs de l'immatériel », *L'expansion Management Review*, n°95, pp. 37-46.
- Boucher, L. (1995), « La diffusion de l'innovation technique au sein de l'entreprise, le rôle des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, n°103, pp. 99-109.
- Bounfour, A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 111-124.
- Bounfour, A. (1987), *Le management des ressources immatérielles*, Edition Dunod.
- Bouliane, E., Gindon, M., Morin, E-M. (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise. », *Gestion*, Vol.21, n°3, pp. 61-66.
- Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance », *Revue Française de Gestion*, n°269, 07/08, pp. 61-65.
- Bourguignon, A., (2004), « Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View », *European Accounting Review*, Vol.13, n°4, pp. 659-687.

- Bouty, I., Russel-Wright, W., et Van-wijk, G. (1995), « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. », *Revue Française de Gestion*, n°105, pp. 70-75.
- Bowman, E., and Dougherty, D. (1995), «The effects of organizational downsizing on product innovation», *California Management Review*, Vol.37, n°4, pp. 28-44.
- Brass, D-J., Lindsley, D-H., Thomas, J-B. (1995), « Efficacy performance spirals : a multilevel perspective. », *The Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp. 645-678.
- Breton-Kueny, L. (1996), « La cartographie cognitive au service des entreprises citoyennes ». [www.upmf-grenoble.fr/espace-europe/publications](http://www.upmf-grenoble.fr/espace-europe/publications)
- Brilman, J. (1981), *Le redressement d'entreprises en difficultés*, Edition Hommes et Techniques.
- Brockman, B-K, et Morgan, P-M. (2003), « The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. », *Decision Sciences*, Vol.34, n°2, pp. 385-420.
- Brodier, P-L. (1992), « La productivité n'est pas ce que vous croyez. » *Harvard l'expansion*, n°66, pp. 28-35.
- Broustail, J., et Fréry, F. (1993), *Le management stratégique de l'innovation*, Edition Dalloz.
- Byham, W. (1996), « L'empowerment, défense et illustration », *L'expansion Management Review*, n°80, pp. 70-77.

## -C-

- Cailley, B. (1996), *Politique sociale de l'entreprise et performance économique*, Edition d'organisation.
- Calantone, R., Droge, C., et Vickery, S. (1999), « Supply chain flexibility : an empirical study. », *The journal of supply chain Management*, Vol.35, n°2, pp. 16-24.
- Canals, J. (2001), «How to think about corporate growth. », *European Management Journal*, Vol.19, n°6, pp. 587-598.
- Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), *Apprécier et valoriser les hommes*. Edition Liaisons.
- Cavagnol, A., et al. (1996), *Economie d'entreprise : Stratégie de l'entreprise et éthique*, Edition Techniplus.
- Chadwick, K., Dwyera, S., and Orlando, C-R. (2003), « Gender diversity in management and firm performance : the influence of growth orientation and organizational culture, *Journal of Business Research*, n056, pp. 1009-1019.

- Chagué, V. (1997), « Gérer la technologie dans les PME », *Cahier de recherche IAE Poitiers Cerege*, n°156, pp. 13-21.
- Chagué, V., et Mathé, J-C. (1999), « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. », *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 39-49.
- Chaize, J. (1995), « Empowerment : les obstacles et les leviers », *L'expansion Management Review*, pp. 78-87.
- Charpentier, M., et Gilbert, P. (2004), « Comment évaluer la performance RH : question universelle, réponses contingentes. », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, pp. 29-42.
- Chevalier, J-M. (2002), « Enron : l'épopée et la faillite. », *Futuribles*, n° 276, pp. 55-60.
- Chen, M-J., and Miller, D. (1994), « Sources and consequences of competitive inertia : a study of the U.S. Airline Industry. », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, n°1, pp. 1-23.
- Chênevert, D., Doucet, O., Lapalme, M-E., Simard, G., et Tremblay M. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. », *Gestion*, Vol.30, n°2, pp. 69-78.
- Chiesa, V., Coughlan, P., and Voss, C-A. (1996), «Development of a technical innovation Audit», *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13, n°2, pp. 105-136.
- Chouinard, Y. (1994), « L'évaluation de la performance : un piège! », *Revue Gestion*, Vol.19, n°3, pp. 6-7.
- Cohen, E. (1991), *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edition Edicef.
- Cohen, E. (1992), *Le colbertisme high-tech : économie du grand projet*, Edition Paris-Hachette Pluriel.
- Cohendet, P., Foray, D., Guellec, D., et Mairesse, J. (1998), « La gestion publique des externalités positives de recherche. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 128-137.
- Collins, J-C, and Porras, J-I. (1991), «Organizational vision and visionary organizations.», *California Management Review*, Vol.50, n°2, pp. 30-52.
- Collins, J-C, and Porras, J-I. (2004), *Built to last: successful habits of visionary companies*, Edition Harper Business Essentials.
- Combemale, P. et Parienty, A. (1998), « L'horreur technologique. », *Problèmes économiques*, n°2.565, pp. 78-79.

- Consuegra, D-M, and Esteban, A. (2007), «Market Orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. », *Journal of Air Transport Management*, n°13, pp. 383-386.
- Cooper, R-G, and Kleinschmidt, J. (1991) «The impact of Product Innovativeness on Performance. », *Journal of Product Innovation Management*, n°8, pp. 240-251.
- Crane, A., Matten, D., Moon, J. (2006), «Corporate power and responsibility: a citizen perspective. », *Revue de l'organisation responsable*, n°1, pp. 82-92.
- Crucifix, F. et Derni, A. (1992), *Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise*, Edition Maxima.
- Cruz, F., Lopez, F. and Nieto, M. (1998), « Performance analysis using the S curve model. », *Technovation*, n°6, pp. 439-452.
- Czarniawska, B., and Hedberg, B. (1985), «Control Cycle Responses to Decline.», *Scandinavian Journal of Management Studies*, Vol.2, n°1, pp. 19-39.

#### **-D-**

- D'Arcimoles, C-H. (1999), « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise.», *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 122-134.
- D'Aveni, R. (1989), «The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. », *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3, pp. 577-605.
- D'Aveni, R., and Hambrick, D. (1988), « Large corporate failures as downward spirals. », *Administrative science quarterly*, Vol.33, n°1, pp. 1-23.
- D'Iribarne, P. (2002), « La légitimité de l'entreprise. », *Revue Française de Gestion*, Vol.28, n°140, pp. 23-37
- Daellenbach, U-D., McCarthy, A-M., and Schoenecker, T-S. (1999), « Commitment to innovation : The impact of top management team characteristics. », *R-D Management*, Vol.29, n°3, pp. 199-208.
- Daigne, J-F. (1984), *Dynamique du redressement d'entreprise*, Edition d'Organisation.
- Damanpour, F., and Gopalakrishnan, S. (1994), « Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. », *Journal of engineering and technology Management*, n°11, pp. 95-116.

- Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. (1989), «The relationship between types of innovation and organizational performance. », *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°6, pp. 587-600.
- Damanpour F., Szabat K., and Wischnevsky. E. (2006), «Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°23, pp. 269-291.
- Darvogne, C. (2002), « La gestion des talents, enjeu de la performance. », *L'Expansion Management Review*, n°106, pp. 62-67.
- David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement. », *Revue Française de Gestion*, 09/10, pp. 44-59.
- Davidson, K-M. (1991), «Why acquisitions may to be the best route to innovation». *Journal of business strategy*, 05/06, pp. 50-52.
- Debuissou, S., Divry, C., et Torre, A. (1998), « Compétences et formes d'apprentissage: pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°118,03/04/05, pp. 115-127.
- DeGeus, A. (1997), «Votre entreprise est-elle faite pour durer? », *Harvard Business Review*, pp. 120-124.
- DeGeus, A. (1997), *La pérennité des entreprises*, Edition Maxima.
- Delaunay, J-C. et Gadrey, J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Edition Presses de sciences po.
- Dessain V., et Meier O. (2010), *Management Interculturel: Stratégie, Organisation, Performance*, Edition Dunod.
- DeTienne, D-R., Heppard, K-A., Koberg, C-S. (2003), « An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. », *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.14, n°1, pp. 21-45.
- DeTournemine, R-L. (1991), *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Edition d'Organisation.
- DeTournemine, R-L. (1991), «La modélisation stratégique dans les industries fondées sur la science», *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 86-95.
- Dert, F. (1997), *L'art d'innover ou la conquête de l'incertain*, Edition Maxima.

- Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), *Les maitres de l'innovation totale*, Edition d'Organisation.
- Dhaoui, M-A. (1996), « Contribution à la méthodologie du redressement des entreprises industrielles Africaines en difficulté », *Thèse de doctorat en sciences de Gestion. Université Paris IX Dauphine.*
- Dias-Sardinha, I., and Reijnders, L. (2001), « Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework. », *Eco-Management and Auditing*, pp. 71-79.
- Doyle, P. (1994), « Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre. », *L'Expansion Management Review*, pp. 38-47.
- Drucker, P-F. (1986), « Vous voulez innover ? de la discipline. », *Harvard l'Expansion*, pp. 20-27.
- Drucker, P-F. (1991), « The new productivity challenge », *Harvard Business Review*, 11/12, pp. 69-79.
- Drucker, P-F. (1998), « The disciple of innovation. », *Harvard Business Review*, pp. 149-157.
- Drucker, P-F. (1999), « Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise », *L'expansion Management Review*, 03, pp. 52-59
- Dubois, B., et Kotler, P. (2001), *Marketing Management*, Edition Dunod.
- Durand, R. and Coeurderoy, R. (2001), « Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance. », *Journal of Business Venturing*, n°16, pp. 471-494.
- Durand, T. (2000), « L'alchimie de la compétence. », *Revue Française de Gestion*, 01/02 pp. 84-102.
- Durand, T. (1999), « Le management de la technologie et de l'innovation. », *L'encyclopédie de la gestion et du management* par Le Duff, R., Edition Dalloz.
- Durand, T. (1989), « Management stratégique de la technologie : dix enseignements. », *Futuribles*, n°137, pp. 39-53.
- Durand, T. (1988), « Management pour la technologie : de la théorie à la pratique. », *Revue Française de Gestion*, 09/12, pp. 5-14.
- Durieux, F., Girolid-Séville, M., et Perret, V. (2000), « De la planification stratégique à la complexité », *L'expansion Management Review*, n°98, pp. 82-92.

- Dutton, J-E., Sanderlands, L-E., and Staw, B-M. (1981), « Threat rigidity effects in organizational behavior : a multilevel analysis. », *Administrative Science Quarterly*, n°26, pp. 501-524.

## **-E-**

- Eccles, R-G. (1991), « The performance Measurement Manifesto. », *Harvard Business Review*, n°1, pp. 131-137.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw Hill.
- English, J., and Marchione, A-R. (1983), « Productivity: a new perspective. », *California Management Review*, Vol.25, n°2, pp. 57-64
- Eray, P. (1999), *Précis de développement des compétences*, Edition Liaisons.
- Ernst, R., and Ross, D. (1993), « The delta force approach to balancing long-run performance. », *Business Horizons*, pp. 4-10.
- Estin, J. (1994), « Croitre, un impératif. », *European Management Review*, pp. 81-85.

## **-F-**

- Fahy, J. (2002), « A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. », *International Business Review*, n°11, pp. 57-78.
- Faiche, E., Jolly, D., Lauria, S. (1995), « Performance sociétale et performance économique : un même combat. », *Direction et Gestion des entreprises*, n°152-153, pp. 71-84.
- Filippini, R., Forza, C., Hii, J., Neely, A., and Vinelli, A. (2001), « A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors : perceptions of managers and policy makers in two European regions. », *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.12, n°2, pp. 114-126.
- Forgues, B., et Leconte, P. (2000), « Les dirigeants face à la gestion des compétences », *Revue Française de Gestion*, pp. 119-130.
- Freel, M-S. (2005), « Patterns of innovation and skills in small firms. », *Technovation*, n°25, pp. 123-134.

- Freeman, J., Nickerson, J-A., and Silverman, B-S. (1997), « Profitability, transactional alignment and organizational mortality in the US trucking industry. », *Strategic Management Journal*, pp. 31-52.

## **-G-**

- Gabriel, P. (2003), « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable. », *Décisions Marketing*, pp. 67-76.
- Gaffard, J-L. (1990), *La dynamique économique de l'innovation*, Edition Dalloz.
- Galbreath, J. (2005), « Which resources matter the most to firm succes ? An exploratory study of resource-based theory. », *Technovation*, n°25, pp. 979-987.
- Gallouj, F. (1995), « La production de l'innovation dans les services de conseil. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 109-118.
- Gaskill, L-R., Manning, R-A., et Van Auken, H-E. (1993), "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure." *Journal of small business Management*, Vol.31, n°4, pp. 18-31.
- Gatignon, A-L, (2005), « Proposition d'une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de RSE par les salariés. », *LIRHE –Unité mixte de recherche Université des sciences sociales de Toulouse*.
- Gauzente, C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. », *Finance Contrôle stratégie*, Vol.3, n°2, pp. 145 -165.
- Geisler E. (1995), « An integrated cost-performance model of research and development evaluation. », *The International Journal of Management Science*, Vol.23, n°3, pp. 281-285.
- Gellatly, G. and Peters, V. (1999), « Understanding the innovation process: innovation in dynamic service industries. », *Statistics Canada N°11F0019MPE*, n°127.
- Gemini Consulting and the Economist Intelligence Unit. (1999), « L'innovation, moteur de la croissance. », *L'expansion Management Review*, pp. 27-36.
- Gemunden, H-S., Leifer, R., and Salomo, S. (2007), « Research on corporate radical innovation systems-A dynamic capabilities perspective : An introduction. », *Journal of Engineering and Technology Management*, n°24, pp. 1-10.

- Génica, G-R. (1995), *Le risque de faillite, Surveillance et gestion*. Edition Comptables Malesherbes.
- Geoffron, P. (1991), « Le financement des PME innovatrices: l'exemple américain. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 129-139.
- Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », *Semaine sociale Lamy*, n°1186, pp. 34-41.
- Germain, C., et Trébucq, S. (2003), « L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures. », *Colloque La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation de l'entreprise? Audencia Nantes*.
- Germain, R. (1996), « The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. », *Journal of Business Research*, n°35, pp. 117-127.
- Getz, I., et Robinson, A-G. (2002), « Le credo de l'innovation, évitez ses effets pervers. », *L'expansion Management Review*, n°106, pp. 82-89.
- Ghemawat, P. (1991), « Market incumbency and technological inertia. », *Harvard Business School*, Vol.10, n°2, pp. 161-171.
- Giard, V. (2000), « Besoins technologiques, outils de gestion et réseaux. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 5-20.
- Giget, M. (1989), « L'identité de l'entreprise : Préalable à la réflexion stratégique. », *Futuribles*, n°137, pp. 14-38.
- Giget, M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise*. Edition Dunod.
- Godet, M. (1997), *Manuel de prospective stratégique*. Edition Dunod.
- Gogu, G. (2000), « Méthodologie d'innovation : la résolution des problèmes créatifs. », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.19, n°3, pp. 35-62.
- Goldenberg, C. et Hoffecker, J. (1994), « Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir s'évaluer. », *L'expansion Management Review*, pp. 34-43.
- Gopalakrishnan, S. (2000), « Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. », *The Journal of high technology Management Research*, Vol.11, n°1, pp. 137-153.
- Gosselin, A. et Murphy, K-R. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance. » *Gestion*, Vol.19, n°3, pp. 17-28.
- Gosselin, A. et St-Onge, S. (1994), « Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique. », *Gestion*, Vol.19, n°3, pp. 14-16

- Graves, M., and Snyder, N-H. (1994), « Leadership and vision. », *Business Horizons*, Vol.37, n°1, pp. 1-7.
- Grobois, D., Kumar, U., and Humar, V. (2007), « Development of technology capability by Cuban hospitality organizations. », *International Journal of Hospitality Management*, n°27, pp. 12-22.
- Guenguen, G. (1997), « Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? », *AIMS Montréal*.
- Guilhot, B. (2000), « Défaillance d'entreprises : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques. », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 52-67.

## **-H-**

- Hamel, G., et Prahalad, C-K. (1994), « Engagez la course pour le futur. », *L'expansion Management Review*, n°75, pp. 44-52.
- Hamel, G. (1998), « Opinion Strategy Innovation and the quest of value. », *Sloan Management Review*, pp. 7-14.
- Han Jin, K., Namwoon, K., and Srivastava K. (1998), « Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link. », *Journal of Marketing*, Vol.62, n°4, pp. 30-45.
- Harabi, N. (1997), « Les facteurs déterminants de la R-D. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 39-51.
- Harker, M. (1996), « Managing the company turnaround process : a case study of the australian heavy engineering industry. », *Journal of Engeneering Technology Management*, n°13, pp. 245-261.
- Harris, R-C., and Lambert, J-T. (1998), « Building effective RD teams: the senior manager's role. », *Research Technology Management*, Vol.41, n°5, pp. 28-35.
- Harvey, M., and Lusch, R. (1997), «Protecting the core competencies of a company: Intangible Asset Security. », *European Management Journal*, Vol.15, n°4, pp. 370-380.
- Herbig, P-A., and Kramer, H., (1993), «Low tech innovation: resurveying the basic meaning of innovation. », *Management Decision*, Vol.31, n°3, pp. 4-7.
- Hermel, P. (1992), *Le management participatif*, Edition d'Organisation.
- Hermel P., (1993), *Management Européen et International*, Edition Economica.

- Hernandez, E-M, et Marco, L., (2002), « L'entrepreneuriat et les théories de la firme. », *Revue Française de Gestion*, n°138, pp. 167-169.
- Hetzel, P. (1995), « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 87-98.
- Hiltrop, J-M. (1996), «A framework for diagnosing human resource management practices. », *European Management Journal*, Vol.14, n°4, pp. 243-254.
- Hoarau, C., et Teller, R. (2002), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Edition Vuibert.
- Hoffman, A-J. (2001), «Linking organizational and field level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. », *Organization and Environment*, Vol.14, n°2, pp. 133-158.
- Hofstede G., (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, Edition Mc Graw Hill Professional.
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000), «A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. », *Journal of Marketing Research*, pp. 449-462.
- Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.
- Humble, J., and Jones, G. (1989), «Creating a climate for Innovation. », *Long Range Planning*, Vol.222, n°4, pp. 46-51.

## **-I-**

- Ichijo, K., Nonaka, I., and Von Krogh, G. (1997), «Develop knowledge activities. », *European Management Journal*, Vol.15, n°5, pp. 475-483.
- Imbs, P. (1995), « Le financement des PME innovatrices: le temps du partenariat. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 30-45.
- Ingham, M., et Mothe, C. (2000), « Les déterminants de l'apprentissage organisationnel. », *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 71-79.
- Ittner, C-D, Larcker, D-F and Randall, T. (2003), « Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. », *Accounting Organizations and society*, n°28, pp. 715-741.

## **-J-**

- Jack, E., and Raturi, A. (2002), «Sources of volume flexibility and their impact on performance. », *Journal of Operations Management*, n°20, pp. 519-548.
- Jacot, J-H., et Micaelli, J-P. (1994), *La performance économique en entreprise*. Edition Hermes Science Publications.
- Jacquet, D. (1991), « Evaluation des projets de R-D : comment résoudre les conflits », *Revue Française de Gestion*, 6-7-8, pp. 147-153.
- Javel, G. (2010), *Organisation et gestion de la production*, Edition Dunod.
- Jayet, H., Torre, A. (1994), « Vie et mort des entreprises : Quelques réflexions sur les dynamiques de renouvellement des tissus économiques. », *Revue D'Economie Industrielle*, n°68, pp. 62-78.
- Joffre, P. et Simon, Y. (1997), *Encyclopédie de gestion*, Edition Economica.
- John, F-A., Snelson, P-A. (1988), « Succes factors in product innovation: a selective review of the literature. », *Journal of Product Innovation Management*, n°5, pp. 114-128.
- Jolly, D. (1992), « Mais où est donc passée la technologie. », *Direction et Gestion des entreprises*, n°136-137, pp. 59-69.
- Jonsson, E., and Weitzel, W. (1991), « Reversing the downward spiral : lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck. », *The executive*, Vol.5, n°3, pp. 7-23.
- Joyce, T., and Stivers, R-P. (2000), « Building a banaced performance management system. », *Advanced Management Journal*, Vol.65, n°2, pp. 22-30.
- Julien, P-A. (2000), « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs. » Université du Québec à Trois-Rivières, *Congrès de l'association internationale de management stratégique, Montpellier Mai 2000*.

## **-K-**

- Kahn, R-L., et Katz, D. (1996), « The social psychology of organisations. », *John Wiley and Sons, New York*.
- Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances*, Edition Economica.
- Kalika, M. (1991), « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 46-51.

- Kao, J. (1999), « Peut-on industrialiser la créativité. », *L'expansion Management Review*, p. 108-112.
- Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1992), « L'évaluation globale des performances, outil de motivation. », *Harvard l'expansion*, pp. 7-14.
- Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Edition d'Organisation.
- Keiser, A-M. (2002), *Gestion financière*, Edition Eska.
- Khemakhem, A. (1976), *La dynamique du contrôle de Gestion*, Edition Dunod.
- Kim, D-H. (1993), « The link between individual and organizational learning. », *Sloan Management Review*, pp. 37-50.
- King, A-W., and Zeithaml, C-P. (2001), « Competencies and firm performance : examining the causal ambiguity paradox », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°1, pp. 75-99.
- Knox, S. (1999), « Le bon client est un client fidèle. », *L'expansion Management Review*, pp. 29-36.
- Koeing, G. (1985), « Entreprises en difficultés : des symptômes aux remèdes. », *Revue Française de Gestion*, pp. 21-45.
- Koeing, G. (1996), *Management Stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Edition Paris Nathan.

## **-L-**

- Lachman, J. (1996), *Financer l'innovation des PME*, Edition Economica.
- Lamblin, V., et Portnoff, A-Y. (2003), «Le capital réel des organisations. », *Futuribles*, n°292, pp. 43-62.
- Langerak, F. (2003), «An appraisal of research on the predictive power of market orientation. », *European Management Journal*, Vol.21, pp. 447-464.
- Lasserre, P., and Yong, Sé-Jung. (1982), « La modalité de l'acquisition de technologie dans les entreprises de PVD. », *Revue Française de Gestion*, 9/10, pp. 85-95.
- Lau, R-S-M. (2002), «Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.22, n°1, pp. 125-136.
- Laufer, R. (1984), « L'acceptabilité sociale : une problématique. », *Revue Française de Gestion*, n°46, pp. 52-60.

- Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Edition d'Organisation.
- LeBas, C. (1995), *Economie de l'innovation*, Edition Economica.
- LeBas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Gestion*, Vol.07, n°269, pp. 66-71.
- Lebidois, D., Martinet, B., et Ribault, J-M. (1991), *Le management des technologies*, Edition d'Organisation.
- LeBortef, G. (1999), *L'ingénierie des compétences*, Edition d'Organisation.
- Lehni. M. (2000), «Eco-efficiency : Creating more value with less impact. », *World Business Center for Sustainable Development, Geneva*.
- Lemaitre, N. (1984), « La culture d'entreprise, facteur de performance. », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, pp. 153-161.
- Lemoigne, J-L. (1989), *L'évaluation de l'effectivité des systèmes complexes*, Edition Economica.
- Leontiades, M. (1980), « Evaluating a firm's performance potential. », *Business Horizons*, Vol.23, n°4, pp. 61-67.
- Lepineux, F., Perier, F. et Widemann-Goiran, T. (2003), *Développement durable et gouvernement d'entreprise*, Edition d'Organisation.
- Levasseur, M., et Simon Y. (1983), « Les innovations dans le système financier Américain. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 61-72.
- Lewkowicz, J. (1982), « Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie d'entreprise. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 46-54.
- Libert, B. (1996), « L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il ? », *L'Expansion Management Review*, pp. 94-101.
- Livian, Y-F., et Reale, Y. (1980), « Des structures favorables à l'innovation. », *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 107-112.
- Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*, Edition d'Organisation.

## **-M-**

- Magnan, M-L., et St-onge, S. (1994), « La mesure de la performance organisationnelle: un outil de gestion et de changements stratégiques. », *Gestion*, pp. 29-37.

- Malecot, J-F. (1981), « Les défaillances : un essai d'explication. », *Revue Française de Gestion*, 09/10, pp. 10-21.
- Malecot, J-F. (1992), « Les analyses théoriques des défaillances d'entreprises. », *Problèmes économiques*, Vol.286, n°2, pp. 18-25.
- Malina, M-A. et Selto, F-H. (2004), « Choice and change of measures in performance measurement models. », *Management Accounting Research*, n°15, pp. 441-469.
- Marbach, V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Edition d'Organisation.
- Marchesnay, M. (1991), *Economie d'entreprise*, Edition d'Eyrolles.
- Markides, C. (1997), « Strategic innovation : five ways to kick start strategic innovation. », *Sloan Management Review*, pp. 9-23.
- Marmuse, C. (1992), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Edition Economica.
- Marmuse, C. (1997), *La performance, Encyclopédie de Gestion*, Edition Economica.
- Martinet, A-C, (1990), *Epistémologie en sciences de gestion*, Edition Economica.
- Martinet, A-C. (1991), « Management en temps réel et continuité stratégiques sont-ils compatibles. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 52-56.
- Martinet, A-C, (1994), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Edition Stratégie et Management, Paris.
- Martinet, A-C., (2005), *Lexique de gestion*, Edition Dalloz-Sirey.
- Martinet, A.C. (2008), « Gouvernance et management stratégique. », *Revue Française de Gestion*, n°183, pp. 95-110.
- Martinsons, M-G. (1993), « Strategic innovation : a lifeboat for planning in turbulent waters. », *Management Studies*, Vol.31, n°8, pp. 4-11.
- Martory, B. (2012), *Contrôle de gestion sociale*, Edition Vuibert.
- Martory, B., et Pierrat, C. (2000), « Les spécificités du pilotage de l'immatériel. », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 94-100.
- Massiera, P. (1998), « La performance sociétale, une nouvelle approche de la qualité totale. », *Direction et Gestion des entreprises*, Vol.33, n°172-173, pp. 51-58.
- Mata, J-C., et Portugal, P. (2002), « The survival of new domestic and foreign owned firms. », *Strategic Management Journal*, Vol.33, n°172, pp. 51-58.
- Maunoury, J-L. (1968), « La genèse des innovations. », *Revue d'histoire des sciences et de leurs applications*, Vol.22, n°1, pp. 94-95.

- Mc Cormick, B., Mc Mahan, G-C., Sherman, W-S., and Wright, P-M. (1998), « Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. », *Human Resource Management*, Vol.37, n°1, pp. 17-29.
- Mignon, S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Edition Vuibert.
- Milan, G. (1991), « La plate-forme stratégique dans un environnement instable. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 57-62.
- Miller, R-E. (1985), *Entreprises et innovation*, Edition Presses Universitaires de Grenoble.
- Millier, P., et Palmer, R. (2001), « Mieux tirer profit de l'innovation. », *L'Expansion Management Review*, n°103, pp. 27-32.
- Millier P. (1999), « Comment éviter les pièges de l'innovation. », *L'Expansion Management Review*, n°92, pp. 88-97.
- Mintzberg, H. (2000), *Le manager au quotidien*, Edition Les nouveaux horizons.
- Mintzberg, H., and Westley, F. (1989), « Visionary leadership and strategic Management. », *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 17-32.
- Mitkova, L. (2000), « Une composante essentielle de la gestion du patrimoine immatériel. », *Revue Française de Gestion*, 09 /10, pp. 125-134.
- Montora-Weiss M., and Tatikonda, M-V. (2001), « De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance. » *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.16, n°4, pp. 71-96.
- Morin, J. (1986), « Le management des ressources technologiques: un vecteur de L'innovation », *Revue Française de Gestion*, 09/10, pp. 31-38.
- Morin, J., et Seurat, R. (1991), « De la stratégie de la R-D à la stratégie de développement technologique. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 115-133.
- Morris, M-H., and Sexton, D-L. (1996), « The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. », *Journal of Business Research*, pp. 5-13.
- Mueller, R-K. (1972), *L'entreprise et la gestion de l'innovation*, Edition Publi Union.
- Musso, P. (2008), *Les télécommunications*, Edition Collection repères

-N-

- Namiki, N., and Prakash-S, S. (1987), «Top management compensation and corporate performance. », *The Journal of Business Strategy*, Vol.7, n°1, pp. 37-43.
- Nanfosso-Tsafack, R. (2000), «La flexibilité offensive de l'entreprise: essai de clarification théorique. », *Gestion*, pp. 45-64.
- Narver, J-C., et Stanley, S-F. (1994), « Does Competitive Environment moderate the market orientation-performance relationship. », *Journal of Marketing*, pp. 46-55.
- Neiertz, P. (1995), «Mesurer la création de valeur pour mieux dialoguer. », *L'Expansion Management Review*, pp. 68-72.
- Nilankanta, S., and Subramanian, A. (1996), « Organizational innovativeness : exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovation, and measures of organizational performance. », *International Journal of Management Science*, Vol.24, n°6, pp. 631-647.
- Normann, R. (1994), *Le management des services*, Paris, Inter Editions.
- Notat, N. (2003), «La responsabilité sociale des entreprises. », *Futuribles*, n°288, pp. 11-28.
- Nystrom, P-C., and Starnuck, W-H. (2015), «To avoid organizational crises. », *Social Science Research Network*, pp. 323-332.

## **-O-**

- O'Cass, A., and Viet-Ngo, L. (2007), « Balancing external adaptation and international effectiveness: Achieving better brand performance. », *Journal of Business Research*, n°60, pp. 11-20.
- Ohana, P. (1995), « L'art de mesurer la performance sociale », *L'Expansion Management Review*, pp. 103-112.
- Orlikowski, W-J. and Tyre, M-J. (1993), « Exploiting opportunities for technological improvement in organizations. », *Sloan Management Review*, n°91, pp. 13-26.
- Oulmet, G. (1994), « En matière de performance au travail, évitez les excès. », *Gestion*, pp. 99-108.
- Ouziel, J. (2003), « La valorisation du capital humain. », *Problèmes économiques*, n°2.795, pp. 23-27.

## **-P-**

- Payette, A. (1988), «L'efficacité des gestionnaires et des organisations», *Presses de l'Université du Québec*.
- Pépin, R. (2005), « Concevoir et communiquer une vision. », *Gestion*, Vol.30, n°2, pp. 24-33.
- Peppard, J., and Rylander, A. (2001), «Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy : the case of Apion. », *European Management Journal*, Vol.19, n°5, pp. 510-525.
- Peters, T., et Waterman, R-H. (2012), *Le prix de l'excellence*, Edition Dunod.
- Pinto, P. (2003), *La performance durable*, Edition Dunod.
- Porter, M. (2000), «A la recherche de l'avantage concurrentiel. », *CMA Management*, pp. 15-18.
- Porter, M. (1992), «La fièvre du court terme. », *Harvard l'Expansion*, pp. 103-120.
- Price, R. (1996), « Quand la technologie fait la différence. », *L'expansion Management Review*, pp. 16-27.

## **-Q-**

- Quinn, J.B (1985), «Gérer l'innovation, c'est ordonner le chaos. », *Harvard l'Expansion*, n°39, pp. 65-68.

## **-R-**

- Rathmell, J-M. (1974), *Marketing in the service sector*, Edition Cambridge: Winthrop Publishers.
- Reix R., (1979), *La flexibilité de l'entreprise*, Edition Cujas Paris.
- Ribette, R. (1990), « Structures hiérarchiques et motivation. », *Revue Française de Gestion*, n°77, ½, pp. 88-91.
- Rigny, A-J. (1973), *Structure de l'entreprise et capacité d'innovation*, Editions Hommes et Techniques.

- Romano, J. (1998), « La construction sociale de l'innovation : une nécessité mise en débat. », *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°8, pp. 105-116.
- Rouach, D. (1996), « De la cession de technologie au management du transfert de l'innovation. », *L'expansion Management Review*, pp. 115-119.
- Rouach, D., et Santi, P. (1997), « Offrez-vous une veille technologique. », *L'expansion Management Review*, pp. 85-91.
- Rouleau, L. (2003), « La méthode biographique », in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Edition EMS.
- Rousseaux, N. (1995), « Redonner tout son sens au management. », *L'Expansion Management Review*, pp. 95-102.
- Rumelt, R-P. (1994), « Inertia and transformation. », *The 14th Conference of the Strategic Management Society*, 20-23 Septembre 1994.

## **-S-**

- Saab, A. (2002), « Enron : quelques leçons de long terme d'une faillite. », *Futuribles*, n°276, pp. 61-64.
- Sabatier, A. (1973), *Les chemins de l'innovation*, Edition Chotard et associés éditeurs.
- Sabourin, V. (1997), « Révolution technologique et positionnement stratégique, *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 52-61.
- Sanchez, R. (1997), « Reinventing strategic management : New theory and practice for competence based competition. », *European Management Journal*, Vol.15, n°3, pp. 303-316.
- Schmidt, C. (1999), « Corporate excellence in the new millenium. », *Journal of business strategy*, Vol.20, n°6, pp. 39-43.
- Schneider, M., and Somers, M. (2006), « Organizations as complex adaptive systems : Implications of complexity theory for leadership research. », *The leadership Quarterly*, n°17, pp. 351-365.
- Ségot J., (2011), *Management de la qualité et de la performance: Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*, Edition Lexitis Paris.

- Shaker, A-Z. (1996), « Technology strategy and financial performance : examining the moderating role of firms competitive environment. », *Journal of Business Venturing*, Vol.11, n°4, pp. 189-219.
- Shelton, R. (2000), « Les conditions de l'innovation radicale. », *L'expansion Management Review*, pp. 23-28.
- Sheppard, J-P. (1994), « Strategy and bankruptcy : an exploration in to organizational death. », *Journal of Management*, Vol.20, n°4, pp. 795-833.
- Shostack, G-L. (1982), « How to Design a Service », *European Journal of Marketing*, Vol.1, n°1, pp. 49- 63.
- Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Edition Masson.
- Smith, D-J. (2007), « The politics of innovation: Why innovations need a godfather. », *Technovation*, n°27, pp. 95-104.
- St-Onge, S. (1994), « Reconnaître les performances. », *Gestion*, pp. 88-89.
- Stone, N. (1992), « Une entreprise de bonne réputation. », *Harvard l'Expansion*, pp. 44-58.
- Stringer, R. (2000), « How to manage radical innovation. », *California Management Review*, pp. 70-88.
- Sveiby, K-E. (2000), *Knowledge Management : La nouvelle richesse des entreprises*, Edition Maxima.

## **-T-**

- Taieb, J-P. (2004), *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Edition Dunod.
- Tarondeau, J-C. (1991), «Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 61-68.
- Tarondeau, J-C. (1999), «Approches et formes de flexibilité. », *Revue Française de Gestion*, 3/4/5, pp. 66-71.
- Tarondeau, J-C., et Wright, R-W. (1995), «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 112-120.
- Teece, D. (2000), « Strategies for managing knowledge assets : the role of firm structure and industrial context. », *Long Range Planning*, Vol.33, n°1, pp. 35-54.

- Templé, P. (1986), « Le processus d'innovation dans les entreprises. », *Economie Appliquée*, n°3, pp. 583-614.
- Thiétart, R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod.
- Tseng, S-M. (2006), «Knowledge management system performance measure index. », *Expert Systems with Applications*, n°34, pp. 734-745.
- Tufan, K. (2007), «Organizational determinants of innovation capacity in software companies. », *Computers and Industrial Engineering*, n°53, pp. 373-385.

## -U-

- Ulrich, D. (1998), «Intellectual capital: competence and commitment. », *Sloan Management Review*, pp. 15-26.

## -V-

- Veltz, P., et Zarifian, P. (1994), «De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. », *Revue Française de Gestion*, 01/02, pp. 59-66.
- Véran, L. (1991), «Temps réel, prise de décision et performance de l'organisation. », *Revue Française de Gestion*, 11/12, pp. 27-38.
- Viardot, E. (2004), *Successful marketing strategy for high-tech firms*, Edition Boston: Artech house.
- Vickery, G. (2000), « Identifier et mesurer l'immatériel pour mieux le gérer. », *Revue Française de Gestion*, 09/10, pp. 101-110.
- Villalouga, B. (2004), « Intangible resources: sustainability of performance differences. », *Journal of Economic behavior and organization*, Vol.54, pp. 205-230.
- Volney, S. (1985), «Organizational obstacles to innovation : A formulation of the problem. », *Journal of product innovation management*, Vol.2, n°3, pp. 3-11.

## -W-

- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica.

- Waldman, D-A. (1994), «La gestion de la performance et la qualité totale. », *Gestion*, Vol.19, n°3, pp. 39-47.
- Weil, T. (2003), « Le management de l'innovation dans les entreprises. », *Annales des mines*, pp. 30-34.
- Weisbuch, C. (1991), « R-D et compétitivité : dix questions. », *Revue Française de Gestion*, 06/07/08, pp. 68-80.
- Wenerfelt, B. (1984), «A ressource based view of the firm. », *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, pp. 171-180.
- Wensley, R. (1999), « Product strategies, managerial comprehension, and organizational performance. », *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.15, n°15, pp. 33-42.
- Widener, S-K. (2006), «Associations between strategic resource importance and performance measure use: the impact on firm performance. », *Management Accounting Research*, n°17, pp. 433-457.
- Wilcox-King, A. and Zeithaml, C-P. (2001), « Competencies and firm performance : examining the causal ambiguity paradox. », *Strategic Management Journal*, n°22, pp. 75-99.

#### **-X-**

- Xuereb, J-M. (1991), «Une redéfinition du processus d'innovation. », *Revue Française de Gestion*, 6/7/8, pp. 96-106.

#### **-Y-**

- Yin, R-K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Edition Sage Publications

#### **-Z-**

- Zuboff, S. (1991), «Can research reinvest the corporation? », *Harvard Business Review*, ¾, pp. 164-175.

## **TABLE DES MATIERES**

<b>Sommaire.....</b>	<b>2</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>5</b>
<b>Première Partie : Cadre conceptuel de la recherche.....</b>	<b>12</b>
<b>Introduction de la première partie.....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 : Définitions, typologie et mesure de la performance .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 : Le concept de performance de l'entreprise.....</b>	<b>16</b>
I. <i>La définition de la performance de l'entreprise.....</i>	<b>16</b>
II. <i>Les différents types de performance.....</i>	<b>20</b>
1. La performance financière.....	<b>21</b>
2. La performance économique .....	<b>21</b>
3. La performance sociale.....	<b>21</b>
4. La performance technique.....	<b>22</b>
5. La performance organisationnelle.....	<b>22</b>
6. La performance managériale .....	<b>23</b>
7. La performance sociétale .....	<b>23</b>
8. La performance commerciale .....	<b>24</b>
9. La performance concurrentielle.....	<b>24</b>
III. <i>L'évaluation de la performance de l'entreprise .....</i>	<b>24</b>
1. La perspective financière.....	<b>28</b>

2. La perspective client.....	28
3. La perspective processus internes.....	29
4. La perspective apprentissage.....	30
<b>Section 2 : Les indicateurs de la performance de l'entreprise : Une revue des approches et modèles de la performance.....</b>	<b>32</b>
<i>I. Les différentes approches de la performance.....</i>	<i>32</i>
1. L'approche réalisation des objectifs.....	32
2. L'approche systémique.....	33
3. L'approche par les stakeholders.....	34
4. L'approche par les ressources.....	37
5. L'approche par l'immatériel.....	39
<i>II. Les modélisations de la performance de l'entreprise.....</i>	<i>43</i>
1. Le modèle de Payette.....	43
2. Le modèle de Peters et Waterman.....	44
3. La performance d'après Athos et Tanner.....	45
4. Le modèle de Lebidois, Martinet et Ribault.....	46
5. Les domaines d'appréciation de la performance selon le « European Foundation for Quality Management » .....	46
6. Le modèle de Performance Globale Malaisien .....	47
7. La proposition de Kaplan et Norton.....	48
8. La performance durable selon Pinto.....	52
<b>Section 3 : Mesure de la performance à partir des approches et modélisations de la performance de l'entreprise.....</b>	<b>55</b>

I.	<i>Les domaines d'appréciation de la performance à partir des modèles d'évaluation de la performance de l'entreprise.....</i>	<b>56</b>
II.	<i>Mesure de la performance à partir des approches et modélisations de la performance de l'entreprise.....</i>	<b>57</b>
III.	<i>Synthèse de la mesure de la performance des entreprises.....</i>	<b>61</b>
	<b>Conclusion du premier chapitre.....</b>	<b>62</b>
	<b>Chapitre 2 : Le concept de pérennité de l'entreprise et ses domaines d'appréciation.....</b>	<b>64</b>
	<b>Section 1 : Définition du concept de pérennité.....</b>	<b>65</b>
I.	<i>La pérennité de pouvoir.....</i>	<b>66</b>
II.	<i>La pérennité du projet.....</i>	<b>67</b>
	<b>Section 2 : Comment assurer une continuité d'existence à l'entreprise.....</b>	<b>70</b>
I.	<i>Notion d'entreprise en difficulté et définition de la défaillance d'entreprise.....</i>	<b>71</b>
II.	<i>Le processus de défaillance .....</i>	<b>73</b>
III.	<i>Les principales approches de la défaillance.....</i>	<b>77</b>
IV.	<i>Les causes de défaillance des entreprises.....</i>	<b>79</b>
1.	<i>La défaillance des entreprises aux Etats-Unis.....</i>	<b>79</b>
2.	<i>La défaillance des entreprises au Canada.....</i>	<b>81</b>
3.	<i>La défaillance des entreprises en France.....</i>	<b>84</b>
4.	<i>La défaillance des entreprises en Belgique.....</i>	<b>87</b>
V.	<i>Synthèse des problèmes pouvant mettre en péril la continuité d'existence de l'entreprise.....</i>	<b>88</b>
	<b>Section 3 : Comment assurer une longévité à l'entreprise .....</b>	<b>90</b>

I.	<i>Les travaux de Collins et Porras.....</i>	<b>90</b>
II.	<i>Les travaux de De Geus.....</i>	<b>94</b>
III.	<i>Les travaux de Mignon.....</i>	<b>99</b>
IV.	<i>Les éléments permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.....</i>	<b>103</b>
	<b>Section 4 : Les éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise.....</b>	<b>105</b>
	<b>Conclusion du second chapitre.....</b>	<b>105</b>
	 <b>Chapitre 3 : L'évaluation du processus de l'innovation et présentation des compétences requises par l'innovation.....</b>	<b>108</b>
	 <b>Section 1 : La conception et les objectifs de l'innovation.....</b>	<b>110</b>
I.	<i>Définition de l'innovation.....</i>	<b>110</b>
II.	<i>Les types d'innovations.....</i>	<b>113</b>
1.	<i>Les types d'innovations selon leur caractère révolutionnaire.....</i>	<b>114</b>
2.	<i>Les types d'innovations selon leur nature intrinsèque.....</i>	<b>117</b>
3.	<i>Les types d'innovations selon les produits, les procédés, les organisations.....</i>	<b>118</b>
III.	<i>Les objectifs de l'innovation.....</i>	<b>121</b>
1.	<i>L'innovation expliquée par le profit et la recherche de plus value....</i>	<b>122</b>
2.	<i>L'hypothèse d'une loi d'expansion de l'innovation .....</i>	<b>123</b>
3.	<i>L'innovation expliquée par la recherche d'avantages concurrentiels et de compétitivité.....</i>	<b>124</b>
4.	<i>L'innovation expliquée par la quête de survie et de croissance.....</i>	<b>125</b>
5.	<i>Les raisons institutionnelles et psychologique.....</i>	<b>126</b>
	 <b>Section 2 : Le processus de l'innovation.....</b>	<b>128</b>
I.	<i>Les processus d'innovation proposés dans la littérature.....</i>	<b>128</b>

II.	<i>Les principales étapes du processus d'innovation.....</i>	<b>133</b>
1.	Le diagnostic.....	<b>133</b>
2.	Le choix stratégique et la prise de décision .....	<b>134</b>
3.	Préparer les changements liés à l'innovation.....	<b>137</b>
4.	La mise en place de l'investissement .....	<b>138</b>
5.	L'évaluation de l'impact et l'anticipation de l'obsolescence.....	<b>139</b>
	<b>Section 3 : Les risques et les compétences requises par l'innovation.....</b>	<b>141</b>
I.	<i>Les risques liés à l'innovation.....</i>	<b>141</b>
1.	Le risque de ne pas innover.....	<b>141</b>
2.	Le risque d'innover.....	<b>142</b>
II.	<i>Les compétences requises par l'innovation .....</i>	<b>151</b>
1.	La recherche et développement.....	<b>151</b>
2.	La veille technologique.....	<b>153</b>
3.	La créativité.....	<b>154</b>
4.	La protection et la coopération.....	<b>155</b>
5.	Les compétences à dimension organisationnelle, à dimension sociale, à dimension culturelle et à dimension managériale .....	<b>157</b>
	<b>Conclusion du troisième chapitre.....</b>	<b>160</b>
	<b>Chapitre 4 : Identification des liens entre les variables de recherche :</b>	
	<b>Innovation, Performance et Pérennité de l'entreprise.....</b>	<b>162</b>
	<b>Section 1 : Identification des variables de l'innovation.....</b>	<b>164</b>
	<b>Section 2 : Identification des variables de la performance de l'entreprise et</b>	
	<b>présentation des hypothèses correspondantes.....</b>	<b>166</b>
I.	<i>Identification des variables de la performance de l'entreprise.....</i>	<b>166</b>

II. Identification des liens entre la performance de l'entreprise et ses variables.....	176
<b>Section 3 : Identification des variables de la pérennité de l'entreprise et présentation des hypothèses correspondantes.....</b>	<b>177</b>
I. Identification des variables de la pérennité de l'entreprise .....	177
II. Identification des liens entre la pérennité de l'entreprise et ses variables.....	183
<b>Section 4 : Liens entre les variables de l'innovation et celles de la performance.....</b>	<b>185</b>
<b>Section 5 : Liens entre les variables de l'innovation et celles de la pérennité.....</b>	<b>187</b>
<b>Conclusion du quatrième chapitre.....</b>	<b>190</b>
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>192</b>
<b>Deuxième Partie : Terrain de la recherche.....</b>	<b>194</b>
<b>Introduction de la deuxième partie.....</b>	<b>195</b>
<b>Chapitre 5 : Le contexte d'application : Analyse de l'évolution du secteur des télécommunications .....</b>	<b>197</b>
<b>Section 1 : L'offre des opérateurs téléphoniques .....</b>	<b>199</b>
I. Les télécommunications comme activité de service .....	200
II. Les spécificités des services.....	202
1. Le service comme produit intangible.....	202
2. Le rôle du consommateur à la création du service.....	203
3. La synchronisation entre les phases de production et de consommation.....	204
III. Les implications managériales des entreprises de services .....	205

1. Maîtriser la qualité de l'offre de services.....	206
2. L'impact de la culture d'entreprise dans les activités de service.....	207
3. Le personnel en interaction continue avec le client .....	208
<b>Section 2 : Le secteur des télécommunications .....</b>	<b>210</b>
I. <i>Présentation et organisation des opérateurs en télécommunication.....</i>	<i>210</i>
1. Les caractéristiques principales d'un opérateur téléphonique.....	210
2. Le téléphone mobile : l'équipement principal dans la télécommunication mobile.....	211
II. <i>Le secteur des télécommunications en Europe et dans le monde.....</i>	<i>213</i>
1. Le marché mondial des télécommunications.....	213
2. La concentration régionale des opérateurs.....	214
3. La téléphonie mobile en Europe et dans le monde.....	216
III. <i>Analyse des périodes de l'évolution du secteur des télécommunications en             Tunisie .....</i>	<i>218</i>
1. Déréglementation des télécommunications et performance des opérateurs en Tunisie.....	218
2. Le groupe Orascom en Tunisie : Symbole de la déréglementation du secteur des télécoms en Tunisie.....	220
<b>Conclusion du cinquième chapitre.....</b>	<b>222</b>
<b>Chapitre 6 : Démarche et méthodologie de recherche.....</b>	<b>224</b>
<b>Section 1 : Approche méthodologique .....</b>	<b>225</b>
I. <i>Les choix méthodologiques .....</i>	<i>225</i>
II. <i>Positionnement épistémologique .....</i>	<i>228</i>
III. <i>Le terrain de la recherche .....</i>	<i>231</i>

1. Le recueil des données.....	232
2. L'analyse des données.....	238
IV. <i>La modélisation de la recherche</i> .....	240
<b>Section 2 : Présentation de l'étude de cas « Tunisie Télécom »</b> .....	242
I. <i>Historique et présentation de l'entreprise</i> .....	242
II. <i>Activités principales de l'entreprise</i> .....	244
III. <i>L'innovation technologique au sein de l'entreprise</i> .....	246
<b>Section 3 : Présentation de l'étude de cas « Ooredoo »</b> .....	249
I. <i>Historique et présentation de l'entreprise</i> .....	249
II. <i>Activités principales de l'entreprise</i> .....	251
III. <i>L'innovation technologique au sein de l'entreprise</i> .....	252
<b>Section 4 : Présentation de l'étude de cas « Orange Tunisie »</b> .....	253
I. <i>Historique et présentation de l'entreprise</i> .....	253
II. <i>Activités principales de l'entreprise</i> .....	254
III. <i>L'innovation technologique au sein de l'entreprise</i> .....	254
<b>Conclusion du sixième chapitre</b> .....	257
<b>Troisième Partie : Résultats de la recherche empirique</b> .....	259
<b>Introduction de la troisième partie</b> .....	260
<b>Chapitre 7 : Présentation des résultats de la recherche empirique : La contribution respective de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises dans le secteur des télécommunications en Tunisie</b> .....	261
<b>Section 1 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 1997-2002</b> .....	263

I.	<i>L'identification des domaines d'appréciation de la performance .....</i>	<b>263</b>
II.	<i>L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité .....</i>	<b>268</b>
III.	<i>L'innovation durant cette période.....</i>	<b>272</b>
IV.	<i>Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise .....</i>	<b>274</b>
V.	<i>Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise .....</i>	<b>275</b>
<b>Section 2 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 2002-2009 .....</b>		<b>276</b>
I.	<i>L'identification des domaines d'appréciation de la performance .....</i>	<b>277</b>
II.	<i>L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité.....</i>	<b>280</b>
III.	<i>L'innovation durant cette période.....</i>	<b>283</b>
IV.	<i>Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise.....</i>	<b>285</b>
V.	<i>Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise .....</i>	<b>286</b>
<b>Section 3 : La contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises au cours de la période 2009-2015 .....</b>		<b>288</b>
I.	<i>L'identification des domaines d'appréciation de la performance .....</i>	<b>288</b>
II.	<i>L'identification des éléments d'appréciation de la pérennité .....</i>	<b>292</b>
III.	<i>L'innovation durant cette période.....</i>	<b>296</b>
IV.	<i>Les liens entre l'innovation et la performance de l'entreprise .....</i>	<b>297</b>
V.	<i>Les liens entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise .....</i>	<b>299</b>
<b>Section 4 : Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance et la pérennité des entreprises sur l'intégralité de la période d'existence du secteur des télécommunications mobiles .....</b>		<b>301</b>
I.	<i>Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance des entreprises étudiées .....</i>	<b>301</b>

II. Synthèse de la contribution de l'innovation à la pérennité des entreprises étudiées.....	305
III. Synthèse de la contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises étudiées.....	309
<b>Conclusion du septième chapitre .....</b>	<b>311</b>
<b>Chapitre 8 : L'innovation comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Retour sur les théories.....</b>	<b>313</b>
<b>Section 1 : La confrontation des résultats obtenus à nos travaux de littérature.</b>	<b>314</b>
I. L'intérêt des domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise identifiés dans nos résultats.....	314
II. L'intérêt des éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise identifiés dans nos résultats.....	324
III. L'intérêt des variables de l'innovation identifiés dans nos résultats.....	331
<b>Section 2 : Les principaux enjeux de l'innovation dans le secteur des télécoms en Tunisie.....</b>	<b>335</b>
I. Quel est l'impact de l'innovation sur la performance des entreprises dans le secteur des télécoms en Tunisie.....	335
II. Quel est l'impact de l'innovation sur la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms en Tunisie .....	338
<b>Conclusion du huitième chapitre .....</b>	<b>341</b>
<b>Conclusion de la troisième partie .....</b>	<b>343</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>348</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>357</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>383</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>393</b>

## **ANNEXES**

**Annexe 1** : Liste des Figures

**Annexe 2** : Liste des Tableaux

**Annexe 3** : Guide d'entretien

**Annexe 4** : Entretiens réalisés (Au sein du groupe Tunisie Telecom)

**Annexe 5** : Entretiens réalisés (Au sein de Ooredoo)

**Annexe 6** : Entretiens réalisés (Au sein du groupe Orange Tunisie)

**Annexe 7** : Liste des personnes interrogées

**Annexe 8** : Extrait d'un entretien (Directeur Régional Grand Tunis, Tunisie Télécom)

**Annexe 9** : Extrait d'un entretien (Responsable du Bureau de Secrétariat Général, Tunisie Télécom)

**Annexe 10** : Extrait d'un entretien (Directeur Régional Tunis, Ooredoo)

**Annexe 11** : Extrait d'un entretien (Directeur d'un centre de services, Ooredoo)

**Annexe 12** : Extrait d'un entretien (Directeur des Ressources Humaines, Orange Tunisie)

**Annexe 13** : Exemple d'une fiche de synthèse d'un entretien

**Annexe 14** : Catégories de l'analyse thématique

**Annexe 15** : Historique du groupe Tunisie Telecom

**Annexe 16** : Historique de l'entreprise Ooredoo

**Annexe 17** : Historique du groupe Orange Tunisie

**Annexe 18** : Organigramme Tunisie Telecom

**Annexe 19** : Organigramme Ooredoo

**Annexe 20** : Organigramme Orange Tunisie

**Annexe 21** : Classement des plus grands opérateurs mondiaux de télécoms

**Annexe 22** : Classement des plus grands opérateurs européens de télécoms

**Annexe 23** : Classement des trois opérateurs tunisiens de télécommunications

**Annexe 24** : La problématique de recherche synthétisée

## **Annexe 1 : LISTE DES FIGURES**

### **Introduction générale :**

Figure 1 : Contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité des entreprises tunisiennes

### **Chapitre 1 :**

Figure Ch1-1 : L'arbre de distinction de valeur

Figure Ch1-2 : Le cercle vertueux

Figure Ch1-3 : Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise

Figure Ch1-4 : L'arbre de distinction de valeur

Figure Ch1-5 : Le modèle malaisien de l'excellence

### **Chapitre 2 :**

Figure Ch2-1 : La spirale infernale des difficultés financières de l'entreprise en difficulté

Figure Ch2-2 : Les composantes de la pérennité organisationnelle

### **Chapitre 3 :**

Figure Ch3-1 : Relance du cycle de vie des technologies

Figure Ch3-2 : Innovation exceptionnelle versus succession d'innovations

Figure Ch3-3 : Les trois phases du cycle de l'innovation

Figure Ch3-4 : Schéma du processus stratégique d'anticipation de choix des orientations stratégiques et de planification

Figure Ch3-5 : Le processus d'innovation

Figure Ch3-6 : La classification d'un produit nouveau

Figure Ch3-7 : Les zones de risque

Figure Ch3-8 : Veiller sur quoi ?

Figure Ch3-9 : Couronne de compétences complémentaires nécessaires au succès d'une innovation

### **Chapitre 4 :**

Figure Ch4-1 : Les liens entre performance de l'entreprise et ses différents domaines d'appréciation

Figure Ch4-2 : Les liens entre pérennité de l'entreprise et ses différents éléments d'appréciation

Figure Ch4-3 : Contribution de l'innovation à la performance de l'entreprise

Figure Ch4-4 : Contribution de l'innovation à la pérennité de l'entreprise

## **Chapitre 5 :**

Figure Ch5-1 : Nombre d'abonnés mobile en Europe (en Millions)

Figure Ch5-2 : Structure organisationnelle de Tunisie Télécom

## **Chapitre 6 :**

Figure Ch6-1 : Le processus de la recherche

Figure Ch6-2 : Présentation des sources de recueil de données

## **Annexe 2 : LISTE DES TABLEAUX**

### **Chapitre 1 :**

Tableau Ch1-1 : Les critères d'évaluation de la performance retenus dans certains modèles

Tableau Ch1-2 : Les facteurs critiques de l'investissement immatériel

Tableau Ch1-3 : Déterminants de l'apprentissage organisationnel

Tableau Ch1-4 : Les domaines d'appréciation de la performance d'après les modèles de mesure

Tableau Ch1-5 : Les domaines d'appréciation de la performance d'après les approches de la performance d'entreprise

Tableau Ch1-6 : Les domaines d'appréciation de la performance d'après les modélisations de la performance d'entreprise

### **Chapitre 2 :**

Tableau Ch2-1 : Définition de la pérennité de l'entreprise

Tableau Ch2-2 : Les approches de la défaillance d'entreprise

Tableau Ch2-3 : Les causes de défaillance des entreprises aux Etats-Unis

Tableau Ch2-4 : Les causes de défaillance des entreprises aux Etats-Unis (suite)

Tableau Ch2-5 : Ventilation des causes de défaillance (en %)

Tableau Ch2-6 : Les causes de défaillance des entreprises françaises

Tableau Ch2-7 : Les causes de défaillance des entreprises

Tableau Ch2-8 : Les générateurs de longévité des entreprises

### **Chapitre 3 :**

Tableau Ch3-1 : Les commandements de l'innovation

Tableau Ch3-2 : Les trois niveaux d'évaluation

Tableau Ch3-3 : Les obstacles à l'innovation

Tableau Ch3-4 : La matrice des opportunités et des risques

Tableau Ch3-5 : Les compétences requises à l'innovation

### **Chapitre 4 :**

Tableau Ch4-1 : La typologie d'innovation considérée

Tableau Ch4-2 : Les études traitant de l'effet de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise

### **Chapitre 5 :**

Tableau Ch5-1 : Les caractéristiques d'un service

### **Chapitre 6 :**

Tableau Ch6-1 : Les différences entre les paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste

## Chapitre 7 :

Tableau Ch7-1 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période

Tableau Ch7-2 : Validation des hypothèses période 1 : Performance de l'entreprise

Tableau Ch7-3 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période

Tableau Ch7-4 : Validation des hypothèses période 1 : Pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-5 : Validation des hypothèses période 1 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise

Tableau Ch7-6 : Validation des hypothèses période 1 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-7 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période

Tableau Ch7-8 : Validation des hypothèses période 2 : Performance de l'entreprise

Tableau Ch7-9 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période

Tableau Ch7-10 : Validation des hypothèses période 2 : Pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-11 : Validation des hypothèses période 2 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise

Tableau Ch7-12 : Validation des hypothèses période 2 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-13 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance spécifiques à cette période

Tableau Ch7-14 : Validation des hypothèses période 3 : Performance de l'entreprise

Tableau Ch7-15 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité spécifiques à cette période

Tableau Ch7-16: Validation des hypothèses période 3 : Pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-17 : Validation des hypothèses période 3 : Liens entre innovation et performance de l'entreprise

Tableau Ch7-18 : Validation des hypothèses période 3 : Liens entre innovation et pérennité de l'entreprise

Tableau Ch7-19 : Synthèse 1 : Contribution des innovations à la performance des entreprises étudiées

Tableau Ch7-20 : Synthèse 2 : Contribution des innovations à la pérennité des entreprises étudiées

**Conclusion de la partie empirique :**

Tableau 1 : Synthèse des domaines d'appréciation de la performance des entreprises étudiées

Tableau 2 : Récapitulatif des résultats aux domaines d'appréciation de la performance des entreprises étudiées

Tableau 3 : Synthèse des éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises étudiées

Tableau 4 : Récapitulatif des résultats aux éléments d'appréciation de la pérennité des entreprises étudiées

## **Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Introduction de l'entretien**

- Présentation du doctorant, du sujet de la thèse en quelques phrases et de l'objectif de l'entretien.
- Remerciements pour l'accueil et le temps consacré.
- Rappel de la confidentialité des informations recueillies et de l'anonymat des personnes interrogées dans les synthèses rédigées.

### **L'entretien :**

#### **Thème 1 : Les typologies d'innovation adoptées au sein de l'entreprise**

##### *Sous thèmes :*

- Identification des innovations technologiques
- Identification des innovations organisationnelles
- Description du degré de ces innovations : radicales ou incrémentales

#### **Thème 2 : Les domaines d'appréciation de la performance de l'entreprise**

##### *Sous thèmes :*

- La maîtrise des différentes ressources matérielles et technologiques
- Le climat social qui règne au sein de l'organisation et la culture de l'entreprise
- Les attitudes et les aptitudes de l'exercice des managers
- Les compétences du personnel
- Les relations Clients
- La flexibilité et la réactivité de l'entreprise

- L'attitude proactive et la capacité d'anticipation de l'entreprise
- Les responsabilités sociales et environnementales de l'entreprise : l'intégration d'actions citoyennes.

### **Thème 3 : Les éléments d'appréciation de la pérennité de l'entreprise**

#### Sous thèmes :

- La solidité et la cohésion interne de l'organisation
- Les compétences et les qualités du capital humain
- La santé financière de l'entreprise.
- Les capacités d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement
- Le degré de satisfaction des clients
- La réflexion stratégique des managers et leurs visions à long terme

### **Thème 4 : Contribution de l'innovation à la performance et à la pérennité de l'entreprise**

#### Sous thèmes :

- L'innovation a-t-elle contribué à la performance de l'entreprise ?
- L'innovation a-t-elle contribué à la pérennité de l'entreprise ?
- L'innovation a-t-elle contribué davantage à la performance ou à la pérennité de l'entreprise ?

### **Conclusion de l'entretien :**

- Remerciements
- Echange de coordonnées

## **Annexe 4 : ENTRETIENS REALISES**

*(Au sein du groupe Tunisie Telecom)*

<b>Fonction de la personne interrogée</b>	<b>Nombre d'entretiens effectués</b>
<i>Responsable du bureau du Secrétariat Général</i>	<b>1</b>
<i>Directeur Régional « le Grand Tunis »</i>	<b>1</b>
<i>Directeur des Achats</i>	<b>1</b>
<i>Ingénieur Planification et Déploiement</i>	<b>1</b>
<i>Responsable Marketing et Communication</i>	<b>1</b>
<i>Responsable Ressources Humaines</i>	<b>1</b>
<i>Chefs de centres de services TT shop</i>	<b>2</b>
<i>Chargé de Clientèle TT shop</i>	<b>2</b>
<b><u>Total</u></b>	<b>10</b>

## **Annexe 5 : ENTRETIENS REALISES**

*(Au sein de « Ooredoo »)*

<b>Fonction de la personne interrogée</b>	<b>Nombre d'entretiens effectués</b>
<i>Directeur Régional Tunis- Ariana-Ben Arous</i>	<b>1</b>
<i>Responsable Marketing</i>	<b>1</b>
<i>Directeur des Ressources Humaines</i>	<b>1</b>
<i>Manager Prospection</i>	<b>1</b>
<i>Responsable Développement</i>	<b>1</b>
<i>Chefs de centres de services Ooredoo</i>	<b>2</b>
<i>Chargé de Clientèle Espace Ooredoo</i>	<b>2</b>
<b><u>Total</u></b>	<b>9</b>

## **Annexe 6 : ENTRETIENS REALISES**

*(Au sein du groupe Orange Tunisie)*

<b>Fonction de la personne interrogée</b>	<b>Nombre d'entretiens effectués</b>
<i>Manager Ressources et Opérations</i>	<b>1</b>
<i>Directeur Régional Tunis</i>	<b>1</b>
<i>Chef de projet</i>	<b>1</b>
<i>Ingénieur Conception et Développement</i>	<b>1</b>
<i>Responsable Marketing et Communication</i>	<b>1</b>
<i>Chefs de centres de services Boutique Orange Tunisie</i>	<b>1</b>
<i>Chargé de Clientèle Boutique Orange Tunisie</i>	<b>1</b>
<b><u>Total</u></b>	<b>7</b>

**Annexe 7 : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES**

<i>Etablissement</i>	<b>Tunisie Telecom</b>	<b>Ooredoo</b>	<b>Orange Tunisie</b>
<i>Nombre d'entretiens</i>	10	9	7

	<b>Fonction</b>	<b>Etablissement</b>
1	Responsable du bureau du Secrétariat Général	Tunisie Telecom
2	Directeur Régional « le Grand Tunis »	Tunisie Telecom
3	Directeur Régional Tunis- Ariana-Ben Arous	Ooredoo
4	Directeur Régional Tunis	Orange Tunisie
5	Directeur des Achats	Tunisie Telecom
6	Manager Prospection	Ooredoo
7	Manager Ressources et Opérations	Orange Tunisie
8	Ingénieur Planification et Déploiement	Tunisie Telecom
9	Responsable Développement	Ooredoo
10	Ingénieur Conception et Développement	Orange Tunisie

11	Responsable Marketing et Communication	Tunisie Telecom
12	Responsable Marketing	Ooredoo
13	Responsable Marketing et Communication	Orange Tunisie
14	Responsable Ressources Humaines	Tunisie Telecom
15	Directeur des Ressources Humaines	Ooredoo
16	Chef de projet	Orange Tunisie
17	Chefs de centres de services TT shop - Ennasr 1 + Ali Belhouane	Tunisie Telecom
18	Chefs de centres de services Ooredoo - Lafayette + Le passage	Ooredoo
19	Chefs de centres de services Boutique Orange Tunisie - Pasteur	Orange Tunisie
20	Chargé de Clientèle TT shop Ennasr 1 + Ali Belhouane	Tunisie Telecom
21	Chargé de Clientèle Espace Ooredoo - Lafayette + Le passage	Ooredoo
22	Chargé de Clientèle Boutique Orange Tunisie - Pasteur	Orange Tunisie

## **Annexe 8 : EXTRAIT D'UN ENTRETIEN**

### **Réalisé avec (Directeur Régional Grand Tunis, Tunisie Telecom)**

#### ***En quoi consistent vos missions en tant que Directeur Régional ?***

Tout d'abord, ma mission principale consiste à superviser et à manager tous les directeurs et gérants de nos centres de services et de nos boutiques Orange. Je m'occupe essentiellement du recrutement des directeurs des centres et de l'évaluation de la rentabilité de nos structures. Quand je parle de rentabilité, je vise le nombre d'abonnés mensuel, le chiffre d'affaires, le nombre de factures payées au centre etc. Il y a aussi le contrôle des boutiques et la gestion des risques et des conflits.

#### ***Nous allons traiter plusieurs aspects organisationnels du groupe Tunisie Telecom par période d'évolution du secteur des télécoms. Pouvez-vous nous parler de la qualification du personnel durant les cinq premières années d'activité de votre groupe ?***

Comme vous le savez déjà, la branche télécommunication mobile de Tunisie Télécom a été introduite en 1997. Et durant la phase de démarrage, il y a eu une très grande campagne de recrutement sur tout le territoire national du pays, notamment en ce qui concerne les jeunes techniciens et ingénieurs réseaux fraîchement diplômés. Il faut savoir qu'à cet époque là, les concepts de centres de services et d'espaces ventes n'existaient pas encore. Il fallait se rendre à l'accueil des clients au rez-de-chaussée du bâtiment de l'administration pour faire une demande d'acquisition d'une ligne mobile.

#### ***Par conséquent, quel était le sort des personnes titulaires de la fonction publique mais dont le profil ne correspondait pas aux nouvelles offres du groupe ?***

Il est vrai que nos offres ont évolué : Les technologies ont changé mais l'objectif des différentes fonctions de l'entreprise n'a pas changé. Ce n'est pas un nouveau réseau ou de nouvelles offres qui vont modifier l'objectif ultime du groupe : maximiser la rentabilité.

On voulait éviter les licenciements donc il fallait juste leur attribuer de nouvelles tâches, les former et moderniser leur façon de travailler.

***Passons maintenant à un autre aspect : la culture d'entreprise. Quelles étaient les valeurs de votre groupe ? Était-ce une culture hiérarchique à l'image d'une structure publique ?***

La culture hiérarchique a bien évidemment du se développer avec l'évolution des TIC. Nous n'étions plus en mesure d'appliquer des normes strictes de règles de fonctionnement. Rien que le fait d'avoir eu à réaffecter le temps de travail à de nouvelles tâches pour le personnel présent affirme le changement culturel du groupe et l'élasticité des règles de management au niveau de la hiérarchie. Il y a eu une modification incontestable de la culture d'entreprise par la modification de fonctions attribuées aux salariés.

***Comment appréhendez-vous le marché et l'environnement à cette époque ?***

Nous avons accordé une très grande importance à la connaissance de l'environnement et à l'étude de la demande effective sur le marché avant le lancement de la téléphonie mobile. Le service qu'on offrait sur le marché n'était plus même, on basculait d'une offre de téléphonie fixe connue et maîtrisée à une offre en téléphonie mobile inédite et inconnue. L'objectif était de mettre en œuvre ce nouveau service liée à une nouvelle demande et destiné à un nouveau segment du marché. On a donc du anticiper et par la suite s'adapter à cet environnement « clients et législation » en termes de suivi de son évolution.

***Avez-vous eu des difficultés de continuité d'existence à cette époque? Et comment pouvez-vous expliquer sa longévité jusqu'en 2002 ?***

L'introduction des TIC a permis à notre personnel de se recentrer sur les choses les plus essentielles, la satisfaction du client et la détection de leurs besoins. C'est de là que naît toute la différence entre une entreprise qui perdure sans menaces et une autre qui se retrouve en déclin. La notre n'était pas menacée de disparition grâce à des facteurs comme la satisfaction des clients, notre prudence financière, l'expertise de notre personnel et leur degré d'engagement dans l'entreprise.

***Quels sont les avantages concurrentiels de Tunisie Telecom et à quoi doit-elle cette pérennité?***

Comme vous le savez déjà et les retours positifs de nos activités en témoignent, Tunisie Telecom dispose d'une très grande infrastructure et sans doute de l'identité organisationnelle la plus solide. C'est une organisation de taille conséquente, qui a toujours œuvré pour être à la hauteur des plus grands opérateurs internationaux. Nous avons toujours déployé les moyens nécessaires pour être les précurseurs en Afrique, pour ainsi présenter le taux de couverture du marché le plus élevé. Notre objectif est d'offrir des solutions à la pointe de la technologie et destinées aux particuliers ainsi qu'à toutes les entreprises tunisiennes. Nous sommes aussi un opérateur moderniste opérant sur une forte part de marché. C'est dans ce sens que nous tenons à consolider cette position tout en continuant à accroître et à diversifier les meilleures solutions satisfaisantes pour nos clients, avec la meilleure qualité de réseau, les meilleurs tarifs et dans les meilleurs délais.

***Confirmez-vous l'importance du capital humain dans la pérennité du groupe?***

On relève une responsabilisation et des compétences très importantes du personnel et notamment dans le département du développement de l'ingénierie et du déploiement. Nous avons toujours insisté sur le recrutement de salariés engagés et compétents, en raison de leur intégration à la fonction publique d'une part, et pour l'excellence recherchée compte tenu de la rareté des opportunités offertes dans le secteur des télécommunications, d'autre part.

***Quand à la situation financière du groupe durant cette période, comment la qualifieriez-vous?***

Nous sommes passés par des situations délicates liées à un problème de manque de ressources propres et de surendettement auprès de l'Etat. Les coûts d'investissements de départ, d'exploitation et de production étaient très élevés donc il était tout à fait évident de connaître des difficultés de gestion de fonds de roulement.

***Quelles étaient les principales innovations technologiques et organisationnelles adoptées à cette époque ?***

En introduisant la téléphonie mobile en Tunisie, nous avons dû introduire des processus et des moyens innovants et efficaces pour arriver au résultat recherché. On a assisté à une formation du personnel et à une forte évolution des métiers. Bien entendu, ces innovations n'ont pu être assurées qu'à travers les efforts d'encadrement et de formation aux nouvelles techniques pour répondre aux besoins du nouveau poste. Tout le personnel du siège devait maîtriser l'outil informatique, et une autre partie du personnel qui s'occupait du contrôle, de la maintenance et du développement des centrales « relais » devaient avoir les compétences techniques qui leur permettent d'assurer ces innovations.

***Selon vous, quel était l'impact de ces innovations sur l'entreprise ?***

Les innovations technologiques induites dans le secteur ont permis de renforcer l'utilisation et l'adoption des TIC dans le fonctionnement de l'entreprise et aussi d'optimiser l'allocation des ressources de production de services. Aussi, elle aurait permis l'évolution des carrières de nos salariés, l'évolution des postes et des métiers et une amélioration de la productivité du personnel.

***Et qu'en était-il en termes d'innovation pour la période allant de 2002 à 2007 ?***

La structure organisationnelle de notre entreprise s'est fortement développée durant cette période, avec une nouvelle composition organisationnelle innovante : 24 directions régionales qui dirigent 8000 salariés, 80 centres de services en interne et plus de 13 000 points de vente dans le secteur privé. Tout notre organigramme a été revu et adapté aux besoins et attentes du marché.

***Vous avez tout de même traversé une période délicate à cette époque là. Pensez-vous que les innovations adoptées ont un lien avec votre redressement ?***

Les difficultés que le groupe a traversées dues au contexte économique délicat ont été ressenties par tout le personnel de l'entreprise. Mais cela a eu un effet positif sur l'organisation : Le besoin de développer l'entreprise s'est accompagné du développement

d'innovations technologiques. Et ceci a été bien interprété par le personnel de l'entreprise à partir du moment où c'est lui qui manipule et exploite ces nouveautés, une forte responsabilisation et une certaine indépendance par rapport aux dirigeants s'est développée. Et par conséquent, c'est l'identité de l'organisation qui s'est retrouvée renforcée. De plus, en raison des baisses des ventes et de l'accroissement du risque d'impayés, la composante financière est devenue un élément d'appréciation de la pérennité évident. C'est l'amélioration de la gestion financière de l'entreprise qui lui a permis de survivre à cette période difficile. C'est ce qui pourrait expliquer le fait qu'il existe une identité propre à l'organisation qui lui confère une certaine indépendance par rapport à ses dirigeants.

### ***Comment le personnel a vécu ces difficultés ?***

Les innovations et changements de notre structure organisationnelle n'ont pas été perçus de la même manière. A la suite de la mise à jour de tâches et fonctions de chacun, l'entente entre les membres de l'entreprise a été affectée.

### ***Quelles sont les principales innovations technologiques adoptées durant la période 2009-2015 ?***

Durant ces dernières années, nous avons surtout réalisé une grande avancée en termes de réseaux haut débit et de services de données. Nous avons réalisé ces innovations en visant des résultats prometteurs avec le but de réaliser une forte croissance dans le marché des télécoms. L'innovation radicale qui a complètement changé les process dans ce secteur est le lancement du réseau internet mobile de troisième génération. En effet, ce réseau a réussi à capter l'intérêt de nombreux utilisateurs. Et le nombre d'abonnés à la 3G continuera sûrement à se multiplier durant les années à venir avec l'arrivée de la 4G. D'autres innovations de produits ont été développées avec le rachat d'un fournisseur d'accès à Internet « Tunes » qui s'est soldée par la commercialisation d'un nouveau produit : la technologie ADSL ainsi que la fibre optique que nous avons développé sans cesse pour ainsi arriver à couvrir la major partie du territoire tunisien. En tant qu'opérateur offrant des solutions dans la téléphonie fixe, mobile et les services de données, notre groupe occupe une place importante dans le secteur des télécommunications en Tunisie. Notre offre multiservices offrant une variété de produits et de services répond à tous les segments du marché. Nos dernières offres de services

innovants sont principalement: la transmission de données à l'échelle nationale et internationale; le réseau d'accès en haut débit sur fibre optique; les offres mobiles pour les forfaits post payées et les forfaits prépayés ; l'internet mobile 3G++; les notifications p »ush mail » mobiles ; les forfaits à la carte pour Iphone et BlackBerry; le paiement à distance par téléphone « m-payment »; les offres mobiles pour les forfaits voix internationales ; les numéros de renseignement (vert, bleu) pour la gestion de la relation client ; les offres d'appels par conférences « les confcall » ; les solutions de stockage de données « Cloud »; le travail collaboratif; les communications destinées aux entreprises par voix IP etc.

***Selon vous, l'opérateur Tunisie Télécom est-il considéré comme globalement performant ou doit-il améliorer certains aspects organisationnels ou technologiques?***

Tout d'abord et en ce qui concerne notre réseau de communication, il est considéré comme l'un des plus performants, à l'échelle nationale et mondiale, grâce à un système de fibres innovant et développé, qui couvre toutes les régions du territoire tunisien et qui envoie des débits de communication des plus importants. Nous avons également développée une interconnexion par voix internationales par l'intermédiaire de câbles sous-marins et terrestres permettant un accès à l'ensemble des régions du pays ainsi qu'une ouverture à l'internationale. Le réseau mobile de Tunisie Telecom est le plus développé dans le pays car il offre une couverture des plus importantes du territoire avec une multitude de relais réseaux 2G et 3G présente dans la plupart des régions du pays. L'accord de partenariat signé entre Tunisie Telecom et l'entreprise « Meninx Technologies » dans le domaine du Cloud a permis de multiplier et de diversifier les offres Cloud. D'où, la place importante de l'innovation dans la stratégie globale du groupe.

***Pourriez-vous nous nous parler de l'effet de cette innovation technologique ?***

Les solutions du Cloud (stockage de données) de Tunisie Telecom développées au sein de notre groupe sont des plus innovantes et se résument comme suit: La location de bandes passantes de données informatisées, les solutions professionnelles de CRM pour les centres d'appels, les solutions de voix IP etc. En effet, nous nous sommes également positionnés leader pour les solutions aux entreprises à travers nos différentes offres pour centres d'appels dédiées aux offres nationales et internationales, les offres Voix IP aux entreprises, les

solutions de messagerie appelées « Exchange » et les offres de « Conferencing ». Par ailleurs, nous avons conclu un accord de partenariat dans le domaine du Cloud avec l'entreprise Meninx Technologies, et ce dans le cadre de notre stratégie de développement d'un écosystème de partenariats technologiques dédiées aux prestations de sauvegardes de données externalisées et pour une meilleure exploitation des données numériques. Par conséquent, cet accord a permis de diversifier les offres d'hébergement de données adaptées aux entreprises, afin de permettre la synchronisation de leurs données et la gestion à distance de nos données et équipements.

***Par rapport à votre stratégie de communication, votre dernière campagne publicitaire connue sous le nom de « Mon pays Mon réseau », fait-elle référence aux actions citoyennes menées par votre entreprise ?***

En effet, cette campagne représente bien les valeurs partagées de notre entreprise. En plus de notre poids économique en tant que deuxième plus grand investisseur dans le pays, nous avons toujours souhaité avoir une forte responsabilité au sein de la société civile. Cette citoyenneté a été démontrée par la dernière campagne publicitaire que nous avons mené sous le thème de « Mon Pays Mon Réseau » qui reflète bien nos valeurs et nos croyances véhiculées au travers de nos offres sur le marché. A cet effet, nous avons eu des retours très positifs par rapport à cette campagne et ce par le biais de divers témoignages de nos abonnés en formulant leurs avis et leurs degrés de satisfaction sur l'impact de l'utilisation des différentes offres et solutions proposées par notre entreprise sur leurs vie sociale et professionnelle. Nos services leur permettent de communiquer partout et à tout moment. D'où l'impact direct sur leur quotidien. A travers cette campagne communicationnelle, nous avons pu collecter leurs impressions et avis car l'orientation-marché était au centre de la stratégie de notre entreprise. En effet, nous avons toujours consacré une grande attention aux clients, avec une volonté continue de leur fournir de la valeur ajoutée sous forme de produits et services novateurs. En outre, nous avons organisé plusieurs événements culturels et sportifs comme le sponsoring de plusieurs manifestations en accord avec les principes que nous partageons dans notre culture d'entreprise.

*Avez-vous une vision du futur par rapport à votre axe stratégique ?*

En effet, nous avons mis en place de nombreux projets à développer durant les prochaines années autour de la connectivité, notamment avec des avancées technologiques destinées aux particuliers et aux entreprises. Nous poursuivrons l'étendue de nos câbles réseaux 3et 4G sur le Grand Tunis ainsi que dans les régions intérieures. Aussi, nous continuerons le développement de nos câbles de fibre optiques dans les zones économiques et industrielles. De nombreux services seront proposés à nos clients pour les accompagner dans l'ère de l'innovation technologique et du développement du numérique et ce dans tous les domaines, tels que les solutions de télévision par voix IP, la généralisation du wifi public et les solutions Cloud et hébergements de données pour les entreprises. Nous insistons toujours sur l'amélioration de la qualité de services pour nos clients dans le cadre d'un développement durable.

Bien évidemment, nous avons d'autres projets sur le plan organisationnel. Nous prévoyons la valorisation et le développement de notre capital humain. Pour ce faire, nous avons élaboré de nombreux programmes de d'apprentissage et de développement professionnel. Ce sont principalement des programmes de formation sur des thèmes variés et novateurs tels que le management d'équipe, le management de la qualité, le management par objectifs etc. D'autres projets sont prévus quant à la gestion des carrières, la mise à jour des fiches de poste, l'optimisation de la mobilité interne, les possibilités d'évolution à l'internationale etc.

## **Annexe 9 : EXTRAIT D'UN ENTRETIEN**

**Réalisé avec (Responsable du Bureau de Secrétariat Général, Tunisie Telecom)**

***Pourriez-vous présenter votre entreprise et résumer ses principales activités ?***

D'abord, j'aimerais vous remercier de l'intérêt que vous portez à notre groupe Tunisie Telecom. J'aimerais avant d'aborder le vif du sujet à avoir l'impact du déploiement des innovations sur la pérennité de notre entreprise d'une manière générale et sur son efficacité et sa performance en particulier, commencer par vous expliquer les métiers des télécoms afin de mieux saisir les enjeux liés à l'innovation qu'elles soient organisationnelles ou technologiques. En effet, la télécommunication étant un secteur à forte composante technologique, l'innovation agit par conséquent comme une vitrine séduisante pour les utilisateurs en recherche d'évolution. C'est donc le moteur principal de nos activités et un objectif essentiel de notre entreprise.

***Passons maintenant à un autre aspect : la culture d'entreprise. Quelles étaient les valeurs de votre groupe ? Était-ce une culture hiérarchique à l'image d'une structure publique ?***

Les nouveaux besoins, notamment la rapidité de la distribution de nos offres et la minimisation du temps d'attente des clients nécessitent un bon climat social au sein de l'entreprise. Le service qu'on offrait sur le marché n'était plus même, on basculait d'une offre de téléphonie fixe connue et maîtrisée à une offre en téléphonie mobile inédite et inconnue. L'objectif était de réussir ce challenge, aussi bien en externe sur le marché, qu'en interne par une révolution de notre culture organisationnelle.

***Quelle était votre vision future de l'entreprise et aviez-vous élaboré des choix stratégiques sur le long terme ?***

Pour un bon fonctionnement des activités de l'entreprise, l'équipe dirigeante doit prendre des décisions délibérées entre plusieurs stratégies alternatives et qui convergent toutes

vers la vision ou l'objectif commun de l'entreprise. Pour ce faire, nous prenons en compte un objectif prédéterminé, les moyens disponibles et les critères pour y parvenir. Nous combinons ces éléments en permanence pour élaborer une stratégie globale qui orientera les activités de l'entreprise à moyen ou long terme. Et c'est cette communauté de vision ou d'objectif qui contribue au bon déroulement de nos activités.

***Confirmez-vous l'importance du capital humain dans la pérennité du groupe?***

On relève une responsabilisation et des compétences très importantes du personnel dans tous les départements du groupe. Nous avons toujours insisté sur le recrutement de salariés engagés et compétents, en raison de leur intégration à la fonction publique d'une part, et pour l'excellence recherchée compte tenu de la rareté des opportunités offertes dans le secteur des télécommunications, d'autre part.

***Quand à la situation financière du groupe durant cette période, comment la qualifieriez-vous?***

Nous sommes passés par des situations délicates liées à un problème de manque de ressources propres et de surendettement auprès de l'Etat. Les coûts d'investissements de départ, d'exploitation et de production étaient très élevés donc il était tout à fait évident de connaître des difficultés de gestion de fonds de roulement.

***Quelles étaient les principales innovations technologiques et organisationnelles adoptées à cette époque ?***

Au cours de cette période, la stratégie du groupe était d'opérer des changements radicaux de ses équipements et de ses infrastructures plutôt que de mettre à jour ceux existants. Cette préférence était due à une volonté de suivi de l'évolution technologique et au fait que les équipements ou processus existants ne se prêtaient plus à des mises à jour.

***Quelles étaient les raisons d'être de ces innovations?***

Durant cette période, les innovations étaient principalement motivées par la réponse aux exigences de suivi de l'évolution technologique et la recherche de profits. A un degré moindre, nous pouvons dire que nos motivations étaient d'ordre organisationnel ou une réponse aux exigences du marché puisque nous étions l'unique opérateur du secteur des télécommunications.

***Avez-vous eu des difficultés de continuité d'existence à cette époque?***

Les principales difficultés que nous avons connu dans les années 2000 sont les stratégies offensives développées par Tunisiana lors de son lancement (ses tarifs à meilleurs prix, ses modalités d'abonnement, sa couverture communicationnelle etc.). Avant la privatisation de notre entreprise, nous avons souffert d'une insuffisance de notre système de veille stratégique sans oublier le manque de ressources propres et le surendettement auprès de l'Etat Tunisien. C'est ce mode de gestion inadapté qui a accéléré le processus de privatisation. Sans quoi, l'entreprise aurait frôlé la disparition.

***Vous avez tout de même traversé une période délicate à cette époque là. Comment expliquez-vous la survie de votre entreprise ?***

C'est en 2006 que la stratégie globale a changé : il y a eu privatisation de l'entreprise par ouverture du capital à un fonds d'investissement émirati. Cette stratégie a été nécessaire à la survie du groupe. En effet, elle a été décidée pour deux raisons : d'une part pour améliorer la situation financière du groupe et d'autre part pour une raison plus moindres, celle de figurer sur les rangs des grands opérateurs internationaux.

***Et qu'en était-il des innovations développées durant depuis l'ouverture à la concurrence ?***

L'innovation a joué le rôle de catalyseur, dans le sens où elle permet de rapprocher la demande et l'offre sur le marché des télécoms. Les innovations développées par chaque opérateur depuis la dérégulation du secteur a permis de rendre les offres existantes sur le marché des télécoms plus visibles, plus accessibles, et plus généralement de rendre la

télécommunication mobile plus fluides. Ceci a été de nature à faciliter les échanges aussi bien pour les demandeurs que pour els offreurs.

Dernier point non négligeable, dans le contexte actuel de la demande exigeante et de la compétition féroce entre les entreprises pour attirer le plus d'utilisateurs, le développement de solutions innovantes a permis d'accélérer cette compétition, rendant ainsi le marché des télécoms plus concurrentiel et donc plus efficace. C'est dans ce sens que les innovations aujourd'hui permettent de gagner en efficacité en facilitant l'accès aux offres aux abonnés et tout élément susceptible de faciliter ces échanges.

***Pensez-vous alors que vous avez gagné en efficacité grâce aux innovations ?***

Oui en effet, l'innovation est équivalent dans notre métier à une nécessité d'une part, et à une forme de révolution, d'autre part. L'adoption d'innovations de type organisationnelles ou technologiques nous a donc permis de faire un gain considérable en efficacité et en productivité. L'innovation subsiste à deux niveaux : D'abord au niveau du temps alloué à l'accomplissement de nos tâches et missions. Quant avant l'intégration d'un nouvel abonné sur notre base d'utilisateurs pouvait prendre plusieurs mois avant de devenir effective, ces mêmes abonnés peuvent maintenant souscrire à nos offres en quelques secondes. Grâce aux innovations technologiques, on réalise un gain de temps énorme pour réceptionner les demandes d'abonnement ; les demandeurs n'étant plus obligés de déposer leurs demandes de souscription au siège de l'entreprise. Il leur suffit juste de cliquer sur un bouton sur un site ou de se rendre chez un de nos nombreux revendeurs dispersés sur tout le territoire national pour activer leurs lignes de téléphone mobile. Ce gain de temps se compte en jours et en mois.

Ensuite, l'innovation a eu un impact non négligeable en termes de restructuration organisationnelle et managériale. Cela a permis une nette réduction de l'asymétrie d'information sur les différentes activités et structures de l'entreprise à un instant donné. En rendant accessible une large transmission d'informations très diversifiées, les innovations ont réduit les difficultés d'harmonisation entre les différentes fonctions de l'entreprise. Les innovations intégrées ont permis de fournir des informations précises sur la disponibilité des compétences et des profils recherchés : des informations sur les spécificités des fonctions par exemple, ce qui permet en amont de mesurer le degré de difficulté la gestion d'une grande structure organisationnelle de plus 8000 salariés.

***Quel est le type de management pratiqué au sein de votre organisation durant ces dernières années ?***

Le management de la qualité est ancré dans les activités de chaque direction et dans l'esprit de chaque dirigeant de notre entreprise. Parmi les moyens qui prouvent les implications des managers dans le processus de qualité, nous pouvons citer la maîtrise du processus de production et le management intégratif et participatif du personnel. En effet, les encouragements prévus par le code des investissements (notamment la suspension de paiement des taxes et droits d'importation concernant le matériel d'équipement) nous ont incités à se doter des moyens nécessaires à la reprise et au développement de nos activités. De plus, la multiplication des centres de formation professionnelles, d'apprentissage et de perfectionnement a permis une amélioration des pratiques de management déployées. Et nous nous sommes dotées des ressources nécessaires à un management de qualité pour assurer la performance.

***Quelles sont les principales innovations organisationnelles adoptées durant la période 2009-2015 ?***

Certains programmes nationaux tels que le programme de mise à niveau, le programme de modernisation établi lors du Sommet Mondial sur la Société de l'Information de 2005 en Tunisie qui était basé sur la qualité des télécoms, ont poussé les entreprises du secteur à consulter des bureaux et cabinets spécialisés qui ont formé le personnel et conseillé certaines restructurations organisationnelles.

***Selon vous, l'opérateur Tunisie Télécom est-il considéré comme globalement performant ?***

Le recours à la créativité dans le développement de notre entreprise a été notre principal moteur durant des dernières années. En effet, suite à l'ouverture et à la libéralisation du secteur, la législation a changé en faveur des investissements privés et en encourageant ainsi la concurrence. Par conséquent, les opérateurs locaux en télécommunications doivent faire face à l'entrée d'offres de plus en plus compétitives, plus variées et innovantes et répliquer de la sorte.

*Pourriez-vous nous nous parler de l'effet de l'engagement de votre personnel durant cette période?*

Après les problèmes rencontrés à la fin de la décennie précédente, nous devions nous surpasser pour faire redémarrer nos activités et acquérir un rythme de croisière assez stable. L'implication dans l'avenir de l'entreprise et la multiplication des efforts de tous les membres du groupe pour améliorer la productivité étaient requises pour assurer la reprise de nos activités. Ainsi, la solidité de notre structure par une identité forte et l'existence de valeurs partagées et fédératrices sont des facteurs ayant joué un rôle important dans cette phase de redynamisation, ce qui nous a permis d'éviter certaines difficultés.

## **Annexe 10 : EXTRAIT D'UN ENTRETIEN**

**Réalisé avec (Directeur Régional Tunis, Ooredoo)**

***En quoi consistent vos missions en tant que Directeur Régional ?***

Pour l'ensemble des nombreuses structures de Ooredoo localisés dans la capitale et plus précisément dans les régions de Tunis Centre ville, Ariana et Ben Arous, c'est utile de savoir qu'on a un dénominateur commun, un seul interlocuteur qui s'occupe des fonctions de mangement, de coordination, de contrôle et de gestion de litiges. Donc le directeur régional, qui est dans termes plus simples, le directeur de tous les directeurs de centres services et d'espaces Ooredoo, assure la gestion de toutes ces structures. Il doit manifester sa disponibilité et sa présence à tous ces points de relais ; c'est lui véhicule les réflexions stratégiques du siège, c'est lui qui présente les propositions et c'est lui qui évalue la performance de ces petites structures.

De ce point de vue, mon rôle est ici de transmetteur d'informations entre les équipes internes du siège et les équipes externes de distribution. Evidemment, nous organisons à cet effet, des réunions à un rythme régulier. Il y a des réunions au siège avec les différents responsables de département, à échelle régionale avec tous les directeurs de centres et des réunions d'équipe avec le personnel d'un centre ou espace de ventes. Et là, la participation de chacun est très importante car j'estime qu'une communication efficace a un enjeu majeur dans la réussite de l'entreprise. Les apports de chacun permettront soit d'améliorer un fonctionnement ou alors de résoudre un disfonctionnement.

***Nous allons traiter plusieurs aspects organisationnels de votre entreprise Ooredoo par période d'évolution du secteur des télécoms. Pouvez-vous nous parler de la qualification du personnel durant les cinq premières années d'activité de votre groupe ?***

Les aspects les plus importants recherchés dans la grande campagne de recrutement que nous avons mené en 2002 étaient la motivation, les compétences et la détermination. Nous avons été beaucoup critiqués avant notre lancement par rapport à notre projet jugé de « un peu trop ambitieux » et nos services comme étant de qualité incontestablement inférieure

par rapport aux prestations de services de l'opérateur historique en place sur le marché depuis déjà cinq ans. Pour une couverture maximale du marché, nous avons du adopter une stratégie de différenciation par rapport à notre personnel. Notre objectif était d'avoir une équipe jeune, ambitieuse, diplômée et motivée pour attirer le plus d'abonnés possible. En outre, nous avons investis dans la formation de notre personnel et dans le contrôle régulier de la qualité de ses prestations.

Nous étions les premiers sur le marché à avoir instauré les visites mystères dans nos points relais, non pas à cause d'un manque de confiance mais pour garantir les meilleurs services sur le marché.

***Comment procédez-vous pour l'allocation de vos ressources entre vos différentes structures ? Autrement dit, comment gérez-vous votre stock de production ?***

La procédure d'approvisionnement de nos centres et espaces Ooredoo suit toute une logistique mise à jour quotidiennement. En effet, le siège prépare régulièrement des prévisions d'écoulement de stocks mensuels et trimestriels. Je vous explique cela à l'aide d'un exemple tout simple : Supposons qu'Ooredoo lance une offre X pour l'été 2015. Selon les caractéristiques de l'offre par rapport aux offres existantes et son tarif, nous élaborons des prévisions de vente sur nos logiciels B2B, par exemple de 30000 abonnements à écouler durant le mois de Juin. Ensuite, le siège approvisionne ses structures pour distribution de ce service. Et à fur et à mesure, notre logiciel alimenté par le reporting quotidien de nos agences met à jour le nombre d'offres écoulé en temps réel. Si nos points de vente atteignent ces prévisions, le siège augmentera ces prévisions et la marchandise à envoyer pour le mois suivant. Si au contraire, ils n'auront réussi à dépasser la moitié de nos objectifs, le siège va revoir à la baisse ces prévisions et le stock à envoyer. Les distributeurs sont informés un mois plus tôt des objectifs demandés. Et c'est donc le siège qui gère toutes les transactions à travers la plate forme commune d'Ooredoo. Nos chefs de centres de services sont juste tenus d'être transparents et réactifs.

***Passons maintenant à un autre aspect : la culture d'entreprise. Quelles étaient les valeurs de votre groupe ?***

La culture axée sur la créativité a toujours été encouragée au sein de notre entreprise. Le début des années 2000 fut une période critique avec notamment les premiers signaux de la baisse du pouvoir d'achat, du gel des salaires et de la montée du chômage. Nous avons choisi de nous ouvrir à la société en effectuant des efforts sur nos marges et en proposant des offres adaptées à tous les budgets, traduisant ainsi une certaine solidarité avec les citoyens. Les résultats ont vite été ressentis : notre image de marque s'est vue renforcée et notre productivité a augmenté.

***Avez-vous eu des difficultés de continuité d'existence à cette époque? Et comment pouvez-vous expliquer la longévité de votre entreprise?***

Nous avons continué notre croissance dans les années 2000 en enregistrant des résultats positifs car nous considérons que nous avons pu satisfaire les clients mieux que les autres. Cela nous a garanti une quasi fidélité de nos clients existants et nous sommes parvenus à en avoir d'autres. En garantissant suffisamment de part de marché, notre entreprise s'est toujours retrouvée dans une position confortable en étant capable de faire face à ses engagements et à assurer la continuité de son développement.

Notre résultat positif était rapidement visible durant nos premières années d'existence. Et notre couverture réseau était si importante qu'elle s'est rapidement étendue à plus de la moitié de la population tunisienne en l'espace de quatre ans. Cette forte part de marché s'explique par la diversité de nos offres, l'attractivité de nos tarifs et le meilleur service client sur le marché. Ces performances nous ont permis d'avoir une capacité financière importante et significative sur le marché tunisien.

***Confirmez-vous l'importance du capital humain dans la pérennité du groupe?***

Durant nos premières années d'exercice, l'adoption d'une stratégie de prix bas en phase avec notre politique de pénétration du marché n'a pas eu que des effets positifs. Dans un autre sens, cela a été associé à un service de type « low cost » et par conséquent, nous n'avons pas pu gagner la confiance de tous les segments du marché. Notre qualité de services

était au départ mal perçu par la population. Pour faire face à ces erreurs de jugement, nous avons misé sur notre capital humain, à savoir la mobilisation d'équipes de techniciens, ingénieurs, commerciaux, managers compétents et rigoureux, en plus des formations et des qualifications auxquelles ils ont bénéficié.

***Quand à la situation financière du groupe durant cette période, comment la qualifieriez-vous?***

Depuis son lancement, Ooredoo a toujours déployé les moyens nécessaires pour les investissements d'équipements et de structures de départ d'une part, et pour établir des campagnes marketing offensives par l'adoption d'une politique de prix bas et par l'organisation de différents événements culturels et commerciaux pour se faire connaître, d'une autre part. Ces investissements et frais de lancement étaient assez lourds durant sa première période d'activité, mais ont vite été rentabilisés par son résultat positif et la croissance continue de son chiffre d'affaires. Au final, ces résultats prometteurs n'ont pas cessé d'attiser l'intérêt des investisseurs privés étrangers. C'est pourquoi, nous n'avons pas eu de problèmes de surendettement particulier.

***Et qu'en était-il en termes d'innovation pour la période allant de 2002 à 2007 ?***

Durant cette période, le pays s'est engagé dans une nouvelle voie de libéralisation, d'ouverture du marché et de désengagement progressif de l'Etat dans plusieurs secteurs, notamment après le départ de l'ancien régime. C'est un choix différent et tranchant avec la politique jusque là pratiquée. Le nouvel enjeu économique, politique et social justifie l'importance, voire même la nécessité, des innovations que doivent développer notre entreprise pour s'aligner à ce nouveau contexte.

***Selon vous, quel était l'impact de ces innovations sur l'entreprise ?***

En règle générale, la fidélisation des clients vient juste après sa conquête. Mais les offres offensives de la concurrence se multipliant, toutes les entreprises se sont mises au jeu pour attirer les nouveaux clients et garder les anciens: offres spécifiques, tarifs attractifs,

messages d'information et services de tout genre. Le client quant à lui, recherchait une offre à moindre coût.

***Comment avez-vous vécu les difficultés que vous avez traversées suite au départ d'El Materi le gendre de l'ex président Ben Ali ?***

En ce qui concerne le capital investi de notre entreprise, nous sommes depuis le début un groupe composé de plusieurs filiales et/ou parts étrangères. Vers la fin de l'année 2010 et juste avant la chute de l'ancien régime, nous étions financés par un opérateur Koweïtien Wataniya Telecom avec une participation de l'ordre des deux tiers du capital, contre un tiers restant investi par El Materi gendre de Ben ali et un autre homme d'affaires fondateur du groupe Délice Danone Tunisie. En Janvier 2011 et après la fuite de l'ancien régime, l'Etat tunisien a été obligé à récupérer ses parts. Cette crise a bien évidemment touché l'ensemble du personnel qui n'avait plus de vision future. Nous n'avions aucune idée sur ce que l'avenir nous réservait. Nos dirigeants Koweïtiens n'étaient jamais là et le gouvernement était bien préoccupé par d'autres problèmes bien plus importants que la composition des membres de notre conseil d'administration. Ce n'est qu'en 2014, trois ans plus tard, que le poste de directeur général d'Ooredoo a été pourvu par un Katari et qu'une certaine visibilité et stabilité a conforté l'opérateur.

Malgré ces différents changements tant au niveau juridique que financier, le nombre d'abonnés n'a pas cessé d'augmenter durant ces dernières années et nous enregistrons toujours près de 55 % de parts de marché.

***Quel était l'impact de votre changement de nom sur la performance de votre entreprise ?***

En 2013, le gouvernement tunisien annonce qu'il lançait un appel d'offres pour céder sa part de 25 % du capital, récupérés à la suite du départ de l'ex Président Ben Ali et de son gendre Sakher El Materi. La cession a été accordée à Qatar Telecom qui a concrétisé sa filiale tunisienne en mars 2014. A partir d'Avril 2014, Tunisiana a donc changé de nom pour devenir Ooredoo suite à la participation des Kataris au capital. Le nombre d'abonnés n'a pas changé et s'élèvera à près de 6 millions à la fin du dernier trimestre de 2014. Quant à la performance des services de notre opérateur, nous bénéficions du label de la meilleure qualité de réseaux en 2G/3G à Tunis la capitale, selon une étude de l'Instance Nationale des

Télécommunications faite en 2015. Dans la même année, nous avons acquis notre licence 4G suite à l'appel d'offres lancé par le ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique pour lancer ce réseau techniquement sur les 24 gouvernorats du pays. Notre objectif étant de couvrir 20 % de la population tunisienne.

## **Annexe 11 : EXTRAIT D'UN ENTRETIEN**

**Réalisé avec (Directeur d'un centre de services, Ooredoo Tunisie)**

***En quoi consistent vos missions en tant que Directeur d'un centre de services Ooredoo ?***

Tout d'abord, il s'agit de représenter le nom de marque et de véhiculer l'image de notre fournisseur d'accès aux télécommunications mobiles sur l'ensemble du territoire national du pays. Nous sommes donc la vitrine des produits de l'entreprise et aussi le premier vis-à-vis de la clientèle de l'entreprise. Notre objectif est donc de favoriser un rapprochement entre les utilisateurs et l'entreprise et d'entretenir cette relation dans les meilleures conditions possibles. C'est pourquoi, nous devons respecter un certain nombre de critères prédéfinies par le groupe qui précisent les qualifications du personnel, la qualité des services et des locaux etc. En interne, il y a la gestion de différentes tâches liées à la vente, au management du personnel, à la gestion financière, aux relations avec le siège, à la communication et transformation des données, à l'approvisionnement, au service après vente etc. Il nous faudrait plus d'une heure pour faire l'inventaire des tâches régulières à gérer au sein d'un seul centre.

***Pouvez-vous nous parler des débuts de commercialisation des offres Tunisiana avec pour seul concurrent l'opérateur publique déjà établi sur le marché des télécoms ?***

Nous avons obtenu notre licence pour la commercialisation d'offres en téléphonie mobile dans un contexte particulier du secteur. La demande était abondante sur le marché, et l'opérateur historique présent n'arrivait pas à satisfaire toute la demande en rallongeant de plus en plus les délais d'attente pour les clients tout en s'accrochant à un processus de commercialisation rigide et compliqué. Par conséquent, un résultat positif a été rapidement visible et notre entreprise a continué sa croissance naturelle durant les années qui ont suivi.

***Nous allons évoquer les spécificités organisationnelles de votre entreprise pour la période allant de votre année de lancement jusqu'en 2009. Pouvez-vous nous parler de la qualification du personnel durant les cinq premières années d'activité de votre entreprise ?***

Nous n'avons pas connu de problèmes ou de difficulté quant à la gestion de notre capital humain : Nous avons toujours fait en sorte de disposer d'un personnel suffisamment dynamique, compétent et engagé dans l'entreprise. L'entente et la solidarité entre nos membres, l'existence de valeurs partagées et fédératrices et l'indépendance du fonctionnement par rapport aux dirigeants a permis à notre entreprise de faire face à toute forme de déstabilisation au niveau de l'exploitation.

***Passons maintenant à un autre aspect : la culture d'entreprise. Quelles étaient les valeurs de votre groupe ?***

Etant moi-même propriétaire et gérant de ce centre, je peux témoigner que les valeurs véhiculées par l'esprit de cette filiale tournent autour d'un management d'équipes. La culture qui règne au sein du siège a été transposée d'une manière très naturelle et fluide dans la quasi-totalité des centres de services et des franchises. Comment cela est-il possible? Les formations, les recrutements, les directives, la communication... tous ces aspects nous proviennent d'une seule source : le siège et ses dirigeants. Donc nous nous sommes habitués à pratiquer un type de management commun : Manager l'équipe autour d'un leader pour motiver propulser l'énergie et la vivacité nécessaires au bon fonctionnement de l'activité. Nous ne sommes pas des défenseurs de la culture hiérarchique car nous prônons un management par la confiance. Mais nous ne sommes pas non plus dans une stratégie de management intégratif car nous croyons à la nécessité de l'existence d'un leader « boute-en-train ».

***Comment procédez-vous pour l'allocation de vos ressources ? Autrement dit, comment gérez-vous votre stock de production ?***

Nous avons deux sortes de stock à gérer : Le stock des équipements relatifs aux offres de télécommunications : Cartes Sim, routeurs, Clés 4G, packs adsl, cartes de recharges électroniques etc. d'un côté, et le stock de marchandises composé de téléphones mobiles, accessoires, produits de connectivité et informatique, d'un autre. Nous représentons une

forme de dépôts ventes pour tous les produits de la marque Tuniana, avec une marge bénéficiaire allant jusqu'à 100 % sur une certaine catégorie de produits. Quant aux autres articles proposés à la vente, nous avons recours à des distributeurs officiels agréés par les marques internationales pour l'approvisionnement, moyennant une marge bénéficiaire pouvant aller jusqu'à 20%. Je pense que c'est une gestion optimale de nos ressources, car cela nous laisse une certaine marge de liberté vis-à-vis de notre franchiseur Tunisiana, tout en profitant des opportunités de vente générés par les produits de leur marque, considérés comme des produits d'appel qui vont propulser les ventes de produits « high-tech » beaucoup plus onéreux.

***Comment appréhendez-vous le marché et l'environnement à cette époque ?***

L'anticipation est primordiale pour garantir le bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Dans un contexte de mondialisation et diversification des offres, seule une veille concurrentielle garantira la survie de l'entreprise. Au sein de Tunisiana, nous avons toujours eu tendance à agir avant la concurrence et à présenter une aptitude à anticiper l'évolution aussi bien de la demande que de l'environnement concurrentiel pour ainsi envisager les actions requises dans les meilleurs délais et les mettre en œuvre.

***Avez-vous eu des difficultés de continuité d'existence à cette époque?***

Les forces de cette entreprise ont été identifiées dès le départ par l'acquisition de plusieurs éléments distinctifs par rapport à la concurrence établie. Tout d'abord, nous avons établi une réelle coupure avec les pratiques du passé en instaurant un gain de temps conséquent et en simplifiant toutes les démarches administratives liés à la souscription aux offres mobiles. Cet avantage concurrentiel a été accompagné d'une meilleure gestion de la relation avec les clients, d'un meilleur rapport qualité prix et de la disponibilité des offres répondant aux besoins d'un nombre très élevé de demandeurs. Et je pense que cette longueur d'avance a renforcé les structures de l'entreprise, en générant des résultats d'une manière rapide et croissante. Donc pas de difficultés ressentis à nos débuts mais à l'inverse, nous avons des retombés positifs soldées par un bon retour sur investissement.

***Entre 2009 et 2015, comment avez-vous vécu le départ d'El Materi le genre de l'ex président Ben Ali, qui détenait une grande partie du capital de l'entreprise?***

A la suite du départ de l'ancien régime de Ben Ali, des complications et beaucoup de débats sont apparus sur les parts de l'entreprise appartenant au gendre du président déchu (51%). Par conséquent, ces parts ont été gelés et confisqués par l'Etat, ce qui a fortement ralenti l'intensité de nos investissements en innovations radicales. Le flou administratif ne nous permettait pas de développer nos activités d'une façon sereine et confortable.

***Quel était l'impact de votre changement de nom sur la performance de votre entreprise ?***

Je ne pense pas que le changement de nom de notre groupe ait affecté d'une manière positive ou négative l'image de marque de notre entreprise. Le personnel est resté inchangé, les offres ont évolué d'une manière naturelle et les utilisateurs se sont tout de suite identifiés à la nouvelle identité de la marque. Nous sommes en 2015 et notre clientèle disent encore Tunisiana au lieu de « Ooredoo ». Pour éviter qu'il y ait une confusion autour de nos offres de produits, nous avons gardé les mêmes couleurs pour la création de notre nouveau logo (rouge et blanc), même chose pour l'habillement et l'ameublement de nos points de vente. Aussi, nous avons doublé d'efforts et d'investissements dans nos campagnes publicitaires pour familiariser nos fidèles abonnés à cette nouvelle appellation commerciale. C'est une stratégie commerciale vécue dans plusieurs marchés étrangers : Je cite comme exemple le changement de nom de France Télécom pour devenir « Orange »...

***Quelles sont les effets de l'adoption des innovations organisationnelles sur le capital humain durant la période 2009-2015 ?***

Les derniers changements organisationnels vécus au sein de l'entreprise comme étant des innovations managériales assez révolutionnaires ont induit une motivation du personnel, une plus grande implication de nos salariés et par conséquent une plus grande responsabilisation de leur part dans l'entreprise.

***Pourriez-vous nous parler maintenant des effets de l'adoption des innovations technologiques ?***

Le recours aux innovations dans le secteur des télécoms n'est plus un gage de performance mais un moyen de subsistance et de survie. On n'introduit pas une innovation pour enregistrer des résultats exceptionnels de performance et de rentabilité mais plutôt pour éviter le déclin et la mort confirmée. Donc les résultats sont évidents, toute sorte d'innovation de type technologique ne peut qu'améliorer l'efficacité, la compétitivité et la performance de notre entreprise.

## **Annexe 12 : EXTRAIT D'UN ENTRETIEN**

**Réalisé avec (Directeur des Ressources Humaines, Orange Tunisie)**

***En quoi consistent vos missions en tant que Directeur des Ressources Humaines?***

Je suis en étroite collaboration avec la direction générale de la filiale tunisienne. Autrement dit, nous effectuons ensemble la réflexion stratégique autour des objectifs organisationnels de l'entreprise. Tout d'abord, il y a une transmission de besoins et d'attentes en termes de développement de l'entreprise sur le volet humain. Et c'est sur la base de ces informations que je pilote les projets d'organisation des ressources humaines, après validation de la direction. Parallèlement à ces tâches, je suis tenue d'assurer le système de veille stratégique par rapport à ce que ce fait dans la concurrence, notamment en termes d'innovations organisationnelles. Aussi, j'encadre tout le personnel dans l'évolution de leurs projets de carrière, de leurs formations, de leurs suivis, de leur mobilité interne, de leurs résultats, etc. Je suis leur premier référent par rapport à la direction générale. Et par conséquent, cela démontre la polyvalence de notre corps de métier car nous sommes tenus d'être informés de la stratégie globale de l'entreprise, aussi bien sur le plan humain que sur la situation financière, sur les stratégies développement, sur la concurrence etc.

***Nous allons traiter plusieurs aspects organisationnels du groupe Orange Tunisie depuis votre année de création jusqu'à ce jour. Pouvez-vous nous parler de la qualification du personnel durant ces six premières années d'activité de votre groupe ?***

Comme vous le savez déjà, nous ne sommes pas une entreprise nationale et indépendante mais nous sommes une filiale de la multinationale Orange SA. Orange France détient 49 % des parts du groupe Orange Tunisie. Et cette spécificité fait que nous sommes tenus de respecter un ensemble de directives sous forme d'un cahier de charges élaboré par la maison mère. Par conséquent, une grande partie de notre personnel technique, administratif et commercial a été formée par des experts internationaux, avant leur intégration aux postes d'Orange Tunisie et également avant tout lancement d'offres nouvelles ou de solutions innovantes sur le marché. Donc je présume que la qualification de notre capital humain n'est

pas à prouver. Cela fut l'une des conditions d'implantation de la multinationale en Tunisie car nous avons une image de marque à préserver et à véhiculer au nord de l'Afrique. Et ces éléments ont été évoqués dès la signature et l'attribution de la licence d'activités en Tunisie.

***Passons maintenant à un autre aspect : la culture d'entreprise. Quelles sont les valeurs de votre groupe ?***

Nous nous sommes lancés en Tunisie dans une période très délicate aussi bien sur le plan social que sur le plan économique du pays. Nous avons débuté la commercialisation de nos offres à quelques mois de la révolution du 14 janvier 2011 donc sous un climat social très tendu. Aussi nous nous sommes lancés lorsque les deux grands opérateurs tunisiens se partageaient déjà les parts d'un marché en pleine croissance avec un taux de pénétration quasi-total (95% de la population sont abonnés en téléphonie mobile). Les deux opérateurs existants se partageaient donc le marché à parts presque égales, tout en étant performants et en développement croissant. Pour toutes ces raisons, nous avons choisi la stratégie de spécialisation par des spécificités telles que la culture française, l'innovation organisationnelle et par conséquent un mode de gouvernance très flexible. Aussi, nous avons recruté une grande partie de jeunes diplômés et motivés, en instaurant dès le départ une bonne ambiance d'entente, de visions et de partage dans nos différentes équipes.

***Comment appréhendez-vous le marché et l'environnement à vos débuts ?***

Dès le départ, nous étions conscients que le marché était caractérisé par l'ouverture à la concurrence suite aux nouvelles réformes de la libéralisation du secteur qui encourageaient les investisseurs privés et la concurrence. De ce fait, nous étions face à un marché avec de nombreux offrants, des opérateurs proposant les mêmes solutions que les nôtres et à des tarifs de plus en plus compétitifs. Notre objectif était de s'imposer par l'innovation et la modernité, avec l'avantage d'un nom de renommée auquel les utilisateurs allaient pouvoir d'identifier.

***Avez-vous eu des difficultés de continuité d'existence à cette époque? Et comment pouvez-vous expliquer la longévité de votre entreprise ?***

Nous avons traversé une période assez critique juste après le départ de l'ancien régime de Ben Ali. A une certaine époque, l'entreprise était déficitaire et nous n'avons pas pu bénéficier du soutien de l'Etat car le président du conseil d'administration était toujours Mr Mabrouk gendre de l'ex Président Ben Ali. Le groupe a fait l'objet de plusieurs débats au sein du gouvernement au sujet des conditions douteuses d'attribution de la licence d'opérateur en téléphonie mobile. Ces réticences de la part de l'Etat Tunisien n'était pas à notre avantage et n'a donc pas facilité l'exercice de nos activités dans le secteur. Nous avons du redresser la situation par nos propres moyens d'action, sans compter sur l'appui d'autorité publique.

***Comment le personnel a vécu ces difficultés ?***

Avant le retour à l'équilibre, cette période d'incertitude sur le plan financier a été bien évidemment ressentie par le personnel. Nous avons du geler les recrutements et plusieurs projets de développement organisationnels et technologiques. Les changements organisationnels vécus au sein de l'entreprise ont eu un effet positif sur le capital humain de notre entreprise. Les résultats étaient étonnants : nous avons enregistré une réelle motivation du personnel, une plus grande implication de nos salariés et par conséquent une plus grande responsabilisation de leur part dans l'entreprise. Cela a donc eu un impact positif sur le plan organisationnel de notre structure.

***Confirmez-vous l'importance du capital humain dans la pérennité du groupe?***

L'instabilité sociale et économique de cette période a pratiquement touché tout le secteur de télécommunications. Pour garantir une continuité, il était indispensable de doubler d'efforts et de créativité sur le marché de la téléphonie mobile. Nous devions donc disposer d'un personnel maîtrisant un savoir faire technique spécifique et procéder au renforcement de la qualification de ce dernier. Le capital humain était donc un élément essentiel pour affronter un pouvoir d'achat en baisse, des tensions sociales et politiques avec en plus une concurrence rude basée sur la maîtrise du rapport qualité-prix et délais. Le capital humain fut donc un élément majeur pour remonter la pente et dépasser les turbulences qui ont touché le secteur.

***Quand à la situation financière actuelle du groupe, comment la qualifieriez-vous?***

En 2014, nous avons élaboré une stratégie tarifaire agressive qui permettait à tout nouvel abonné aux lignes prépayées de bénéficier à vie de dix fois le montant de toute recharge de crédit supérieur à cinq dinars tunisiens (environ deux euros). Cette stratégie a permis de multiplier le nombre d'abonnés chez Orange Tunisie mais le revers de la médaille a vite été ressenti. Cela avait engendré une diminution considérable des bénéfices du groupe.

La concurrence et l'ouverture au sein du secteur des télécoms nécessitent une certaine rigueur financière. D'autant plus pour une entreprise innovante et engagée dans une démarche de modernisation se manifestant par de lourds investissements technologiques et organisationnels. La prudence financière n'est plus optionnel mais indispensable pour garantir la survie de l'entreprise. Grâce à la variété de nos offres qui ont attisé la curiosité de nombreux utilisateurs, nous avons réussi à rentabiliser nos lourdes dépenses d'investissements entrepris.

***Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels d'Orange Tunisie ?***

Depuis sa création, Orange Tunisie s'est immédiatement engagée dans la vie sociale de la population tunisienne. De nombreux programmes nationaux ont été établis dans le cadre de manifestations culturelles, sportives, sociétales, politiques et technologiques. Les avantages concurrentiels de notre entreprise se retrouvent donc dans son soutien de développement économique et social du pays, en s'appuyant de façon innovante sur des programmes de modernisation dans le but de répondre aux attentes et besoins de tout le territoire tunisien.

Parmi ces programmes, je cite le sponsoring de plusieurs équipes de football, le lancement de l'Orange Summer Challenge, le programme de mises à niveau et de formations gratuites en télécommunications destinées aux étudiants et aux élèves, le programme d'Orange DevCenter pour la création d'applications mobiles 100 % tunisiennes, le prix de l'entrepreneur social en Afrique, la création de la Fondation Orange Tunisie etc.

***Quelles étaient les principales innovations technologiques et organisationnelles adoptées par votre groupe?***

A la suite du départ de l'ancien régime de Ben Ali, le pays s'est retrouvé dans une nouvelle voie de désengagement progressif de l'Etat dans plusieurs secteurs, et notamment dans celui des télécoms. De nombreuses complications sont apparues, d'un côté sur les parts de l'entreprise appartenant au gendre du président déchu (51%), sur le vide et flou administratif d'autre part. Par conséquent, ces perturbations vécues en 2011 ne nous ont pas permis de développer nos activités d'une façon confortable et on fortement ralenti la fréquence de nos innovations radicales.

Le nouvel environnement direct et indirect était différent et tranchant avec la politique jusque là pratiquée. Les nouveaux enjeux économiques, politiques et sociaux du secteur justifiaient l'importance, voire même la nécessité, des innovations que devait développer notre entreprise pour s'aligner à ce nouveau contexte. Mis à part les innovations technologiques entamées et qui tournent autour de la connectivité moderne, nous avons également entreprise de nombreux changements sur le plan organisationnel. Nous avons élaboré de nombreux plans de restructuration tels que les formations pour le personnel, l'instauration d'un management par objectifs pour motiver et dynamiser ce dernier et des programmes de suivi d'évaluation des résultats et des compétences du capital humain. Pour être compétitif dans un secteur concurrentiel déployant sans cesse une infinité de stratégies offensives, nous avons un impératif de fidélisation de notre personnel.

**Annexe 13 : Exemple d'UNE FICHE DE SYNTHÈSE**  
**d'un entretien**

**Entretien N° : .....**

**Date : .....**

**Lieu : .....**

**Personne interrogée :.....**

**Fonction :.....**

**Coordonnées :.....**

**Durée de l'entretien : .....**

***Thèmes abordés et informations importantes :***

- Les typologies d'innovation adoptées au sein de l'entreprise (description des innovations technologiques et des innovations organisationnelles)
- La culture et les valeurs de l'entreprise
- Les fonctions des managers
- La réflexion stratégique des managers et leurs visions à long terme
- Les compétences et les qualités du personnel
- La satisfaction des clients
- La réactivité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation et d'anticipation
- Le recours aux actions citoyennes
- La solidité et la cohésion interne de l'organisation
- La situation financière de l'entreprise.

***Thèmes à développer pour les prochains entretiens :***

- L'impact de l'arrivée des concurrents sur la longévité de l'entreprise
- La responsabilisation du personnel face aux changements juridiques, financiers et organisationnels
- L'impact des innovations intégrées sur le personnel de l'entreprise
- L'impact des innovations intégrées sur la cohésion interne au sein de l'organisation

## **Annexe 14 : Catégories de l'analyse thématique**

- Les innovations technologiques : radicales et/ou incrémentales
- Les innovations organisationnelles : radicales et/ou incrémentales
- L'allocation des ressources matérielles et technologiques
- Le climat social et la culture de l'entreprise
- L'exercice des managers
- Les compétences du personnel
- La réactivité de l'entreprise
- La capacité d'anticipation de l'entreprise
- La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
- La solidité et la cohésion interne de l'organisation
- La situation financière de l'entreprise.
- Le degré de satisfaction des clients
- La réflexion stratégique des managers à long terme

## *Annexe 15 : Historique du groupe*

### *TUNISIE TELECOM*

#### 1995 :

- Promulgation de la loi N°36 du 17 avril : La création l'office national des télécommunications portant le nom de Tunisie Telecom.

#### 1998 :

- Lancement de la première ligne en téléphonie mobile GSM (Global System for Mobile Communications).

#### 2000 :

- Première expérience de développement international par une attribution d'une licence de téléphonie mobile en Mauritanie au consortium Mattel, détenue majoritairement et à 51 % par Tunisie Telecom.

#### 2004 :

- Changement de statut juridique : L'office national des télécommunications devient une société anonyme dénommée « Tunisie Telecom ».
- Signature d'une convention d'interconnexion entre Tunisie Telecom et le groupe égyptien Orascom Telecom Tunisie.
- Création du premier conseil d'administration de la société nationale des télécommunications.

#### 2006 :

- Ouverture du capital de Tunisie Telecom à 35 % en faveur du consortium émirati TeCom-DIG pour un montant de 2,25 milliards de dollars.

#### 2009 :

- Près de 6 millions d'abonnés dans la mobile dans un pays qui compte environ 12 millions d'habitants, soit 45 % de la part du marché Tunisien.

## **2011**

- Sponsoring de l'évènement «Village du Jasmin - Peuples et terroirs de Tunisie» à Paris, Place de l'hôtel de ville
- Démarrage des travaux de construction du nouveau siège social de l'entreprise qui accueillera mille agents sur une superficie totale de 21 000 m<sup>2</sup>, avec un coût global dépassant les 29 millions de dinars tunisiens (12 millions d'euros).

## **2012 :**

- Elargissement des structures du groupe en comptant de nouvelles agences commerciales et de nombreux points de vente.
- L'octroi de la Licence 3G.

## **2014 :**

- L'inauguration du nouveau siège social.
- Plan social : Il s'agit d'une offre de départ volontaire destinée aux employés de Tunisie Telecom.
- Signature de plusieurs accords de partenariat technologique, notamment avec le groupe multiservice Poulina, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et Total Tunisie: pour la fourniture d'un portefeuille d'offres et de service Fixe, Mobile, Data et services managés à très haut débit.
- Commercialisation du «Startrail by TT» ; un nouveau Smartphone brandé Tunisie Telecom, en collaboration avec l'opérateur Français SFR.
- Numérisation du Sahara tunisien : La couverture de toute la zone de l'extrême sud du pays, en dépit des aléas géographiques, en réseaux 2 et 3G de la téléphonie mobile et de l'internet mobile.

## **2015 :**

- Signature d'une série de contrats de partenariat global et stratégique avec de nombreux acteurs économiques importants du pays : la Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances, le groupe M'hiri leader dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'industrie, le Syndicat National des Journalistes Tunisiens SNJT, l'Union Nationale des Syndicats des Forces de Sûreté Tunisiennes UNSFST, la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale CNSS, le groupe PROLOGIC Tunisie leader du marché des équipements et des services informatiques en Tunisie, la Société Tunisienne des

Industries de Pneumatique, Groupe ZEN, leader de la distribution spécialisée de textile, meuble et décoration en Tunisie, la Compagnie Franco-Tunisienne de Pétrole, l'ordre National des Avocats de Tunisie (ONAT), la Poste Tunisienne, Tunisair etc.

- Inauguration du nouveau Data center de Tunisie Télécom dédié aux grandes, moyennes et petites entreprises souhaitant héberger et gérer à distance leurs systèmes d'information et accélérer leur transformation numérique.
- Signature du premier contrat de partage de réseau d'accès radioélectrique (RAN Sharing) avec Ooredoo Tunisie qui permettra l'accélération de l'extension de la couverture réseaux. Cet accord représente une première dans le Maghreb Arabe.

**2016:**

- Une formation certifiante en management de projet, pour l'obtention du diplôme Ten Step Project Manager de l'Académie Ten Step, Atalanta aux Etats Unis de 130 ingénieurs de la Direction Centrale Technique et de la Direction Centrale des Systèmes d'Information.
- Lancement officiel des offres 4G : une connexion très Haut Débit, et en mobilité via la clé ou via le mobile.

## Annexe 16 : Historique de l'entreprise

### Ooredoo

#### 2002:

- Le groupe égyptien Orascom remporte l'appel d'offre lancé par l'État tunisien. Il obtient une licence qui stipule les droits et les conditions pour l'installation et l'exploitation d'un deuxième réseau en téléphonie mobile associé à une entreprise privée. L'appellation commerciale de cette filiale d'Orascom sera sous le nom de « Tunisiana ».
- Début de la commercialisation des offres de Tunisiana.

#### 2003 :

- Inauguration de la première boutique « Tunisiana » dans un centre commercial de la capitale.
- Lancement des offres « forfaits mobiles » destinés aux particuliers et aux entreprises.

#### 2004 :

- Lancement du SMS international suivi du lancement du service appels depuis l'international appelé le « roaming » pour les abonnés à cartes prépayés.

#### 2005 :

- Part de marché acquise d'environ 59 %.
- Lancement d'un système de recharge de crédit de communication appelé le « Tunisiana Light » qui a dématérialisé les cartes de recharge prépayées.

#### 2006 :

- Mise en place du réseau internet mobile « Edge ».
- Lancement de l'email destiné aux professionnels et du service de notification « push email ».

### **2007:**

- Création d'un programme de fidélité avec le système de cumul de points récompensés.
- Lancement de la boutique en ligne Tunisiana.
- Accord d'un partenariat avec le secteur bancaire la possibilité de recharge de crédits de consommation à partir des distributeurs automatiques de billets.

### **2009:**

- Lancement du service « Blackberry à la carte » destiné aux abonnés des lignes mobiles prépayées.

### **2010 :**

- Les groupes « Princess Elmateri Holding » (appartenant au gendre du président déchu Ben Ali), le groupe Delice Danone et le groupe koweïtien Wataniya Telecom rachètent la moitié des parts sociales détenues par Orascom Telecom. Cette dernière ne détient plus que 10 % des parts de Tunisiana.
- Wataniya Telecom atteint une participation totale de 75 % contre 25 % pour les deux autres investisseurs tunisiens (El Materi et Délice).
- Tunisiana détient environ 54,9 % de parts de marché et son chiffre d'affaires augmente de près de 18 %.

### **2011 :**

- L'Etat tunisien récupère les parts de Tunisiana appartenant au gendre de l'ex président Ben Ali.
- Le nombre d'abonnés Tunisiana s'élève à 5,98 millions.
- Tunisiana rachète 49 % des parts du FAI « Fournisseur d'accès à Internet » Tunet et commercialise des packs de connexion internet « ADSL ».

### **2012:**

- Le gouvernement tunisien lance un appel d'offre pour céder sa part de 25 % du capital.
- Signature de plusieurs partenariats avec le secteur public (notamment avec la poste tunisienne) tels que le lancement de solutions de paiement à distance via une application mobile disponible sur les Smartphone.
- L'acquisition de la licence d'exploitation du réseau troisième génération 3G.

**2013 :**

- La cession des parts de l'Etat a été accordée à Qatar Telecom pour 15 % du capital. Ils créent donc leur filiale tunisienne sous le nom de « Ooredoo ».

**2014 :**

- Tunisiana change de nom suite à la participation des Kataris au capital et devient alors « Ooredoo Tunisie ».
- La fonction de président du conseil d'administration a été attribuée au katari Mohammed Bin Issa Al Mohannadi.
- Le poste de directeur général d'Ooredoo Tunisie qui a été pourvu par Youssef Al Masri.

**2015 :**

- Obtention du label de la meilleure qualité de réseaux 2G/3G de Tunis, selon une étude de l'instance nationale des télécommunications.
- Acquisition de la licence 4G suite à l'appel d'offres lancé par le ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique.

**2016:**

- Lancement de la 4G dans les 24 gouvernorats avec pour objectif une couverture de 20% de la population.

## *Annexe 17 : Historique du groupe*

### **ORANGE TUNISIE**

#### **2009 :**

- Orange Tunisie obtient une licence mobile et devient le deuxième opérateur privé en télécommunications suite à une alliance entre Orange France SA (49 %) et l'entreprise Investec (51 %), appartenant au groupe Mabrouk dirigé par le gendre de l'ancien président Ben Ali, Marouane Mabrouk.

#### **2010 :**

- Lancement d'Orange Tunisie et commercialisation de ses offres et services.
- Lancement du réseau internet 2G/3G.
- Lancement du service de réception de la télévision mobile « Télé Mobile » en partenariat avec les deux chaînes TV Aljazeera Sport et Orange Sport.

#### **2011 :**

- L'Etat confisque les parts appartenant à la société Investec (la propriété du gendre du président déchu).
- Edition d'un concours de développement « l'Orange Summer Challenge » mobilisant plus de 450 personnes pour débattre de sujets d'actualité via des applications citoyennes.
- Signature d'une convention avec l'Etat tunisien incitant les opérateurs à consacrer 0,5% de leur budget à la recherche et développement ainsi qu'à la formation aux NTIC.
- Lancement d'un programme « Orange DevCenter » spécialisé dans la création d'applications mobiles 100 % tunisiennes.

## **2012 :**

- Lancement d'une compétition appelé « le prix de l'entrepreneur africain » qui récompensera trois entrepreneurs qui proposent des solutions s'appuyant de façon innovante sur les TIC.

## **2013 :**

- Cession des actions de l'Etat à un fond d'investissement tunisien appelé « Al Karama holding. »

## **2004 :**

- Le groupe « Al Karama Holding » possède 50.99% du capital de la filiale Orange Tunisie.
- Marouane Mabrouk, gendre du président déchu Ben Ali, est resté le président du conseil d'administration, avec la présence de six autres membres du conseil.
- Orange Tunisie enregistre un total de 2,1 millions d'abonnés, pour une part de marché d'environ 13 %.
- Adoption d'une stratégie tarifaire agressive qui permet de bénéficier à vie de dix fois le montant de toute recharge de crédit de communication.
- Lancement d'un service de paiement à distance le « Mobimoney » en collaboration avec la poste tunisienne.

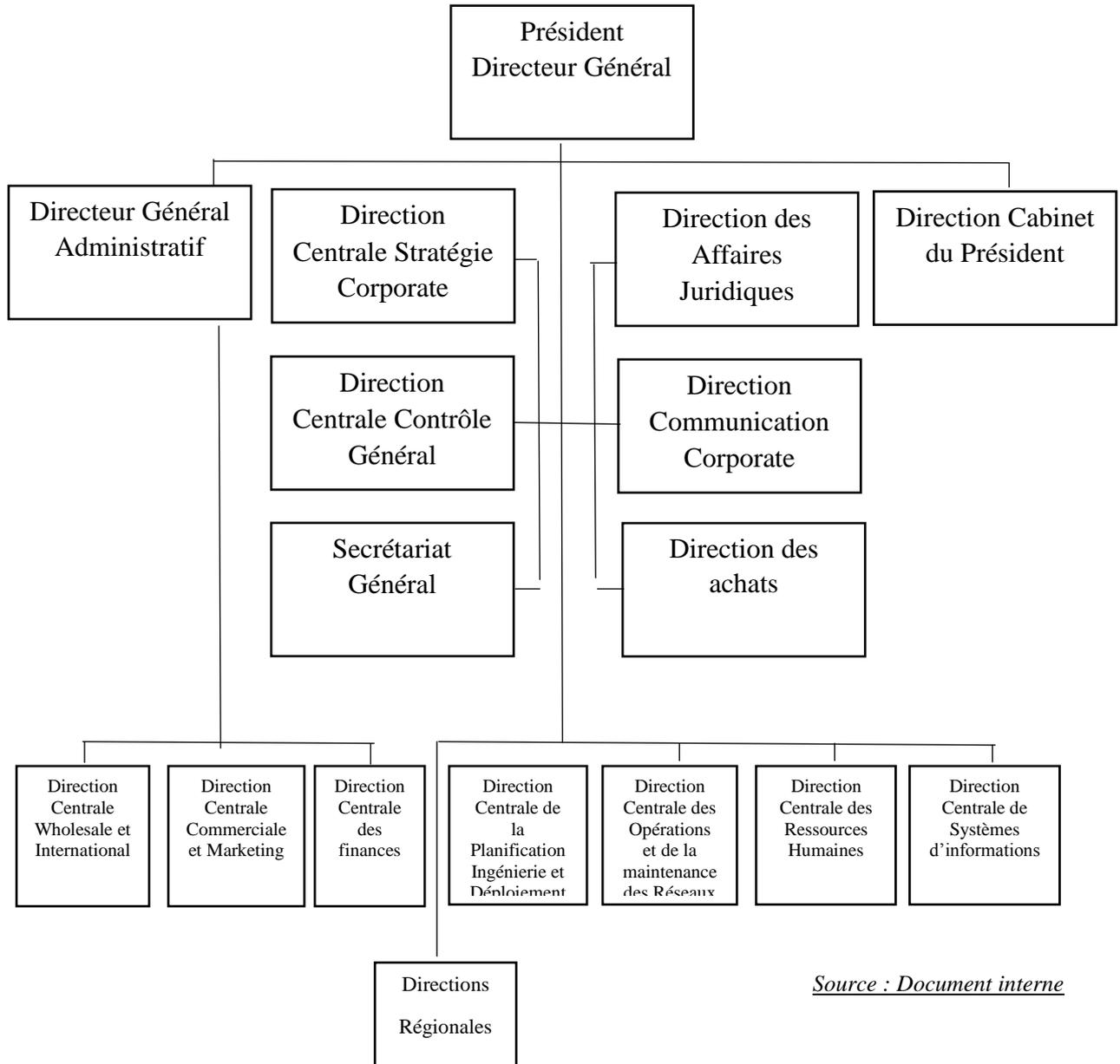
## **2015 :**

- Lancement de l'application store « l'appshop » qui permettra à chaque développeur tunisien de vendre son application et recevoir ainsi 70% des revenus de cette application.

## **2016 :**

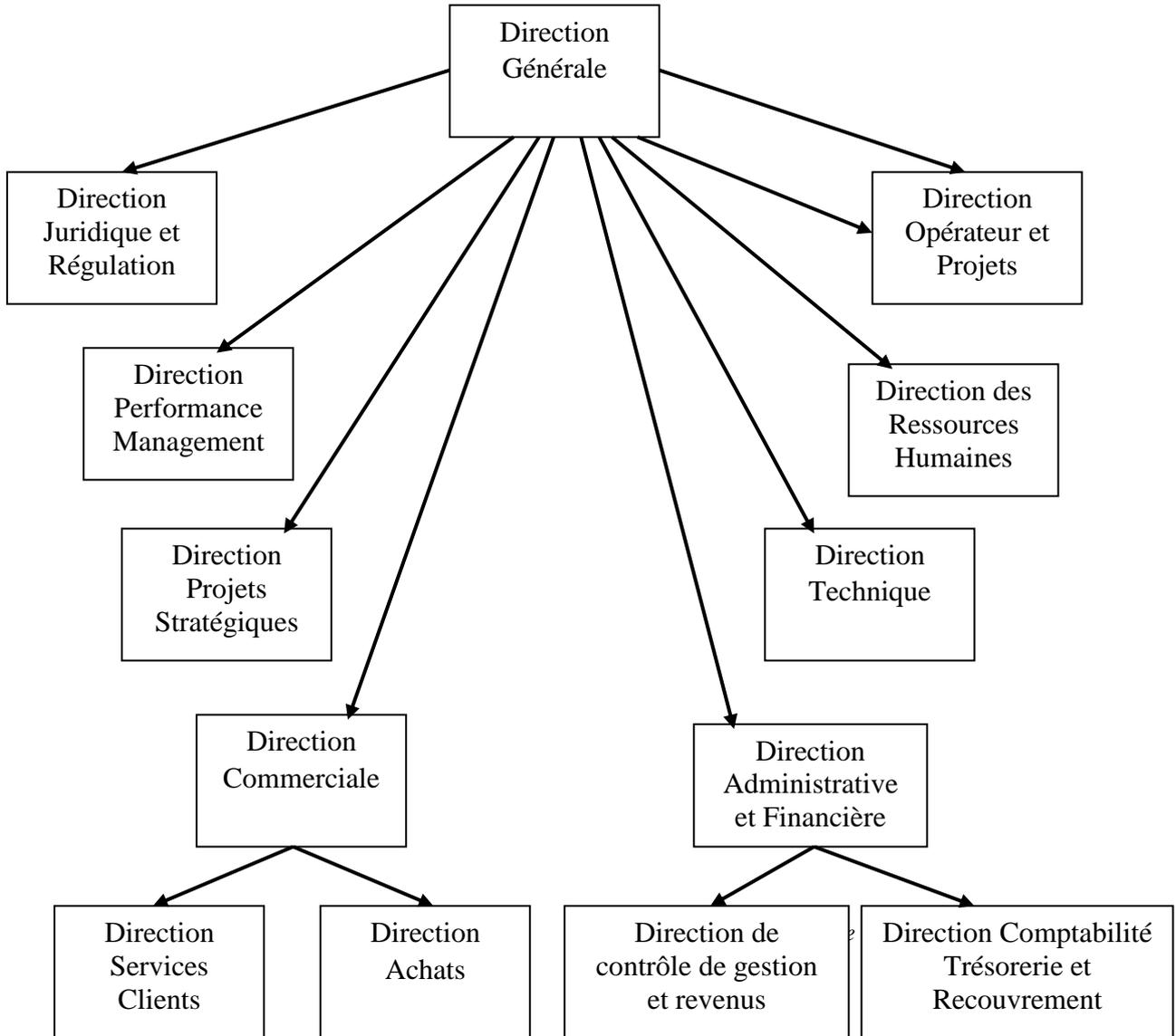
- Lancement du service de portabilité des numéros pour permettre à tous les détenteurs d'un forfait mobile de s'abonner à Orange Tunisie sans changer de numéro de téléphone mobile.
- Lancement du réseau internet mobile 4G.
- Lancement d'un Smartphone 4G appelé « Le Orange Dive 50 ».
- Mise en place d'une démarche qualité de certification ISO/IEC 27001, qui est le premier standard international du management de la sécurité des systèmes d'information.

## Annexe 18 : Organigramme Tunisie Telecom

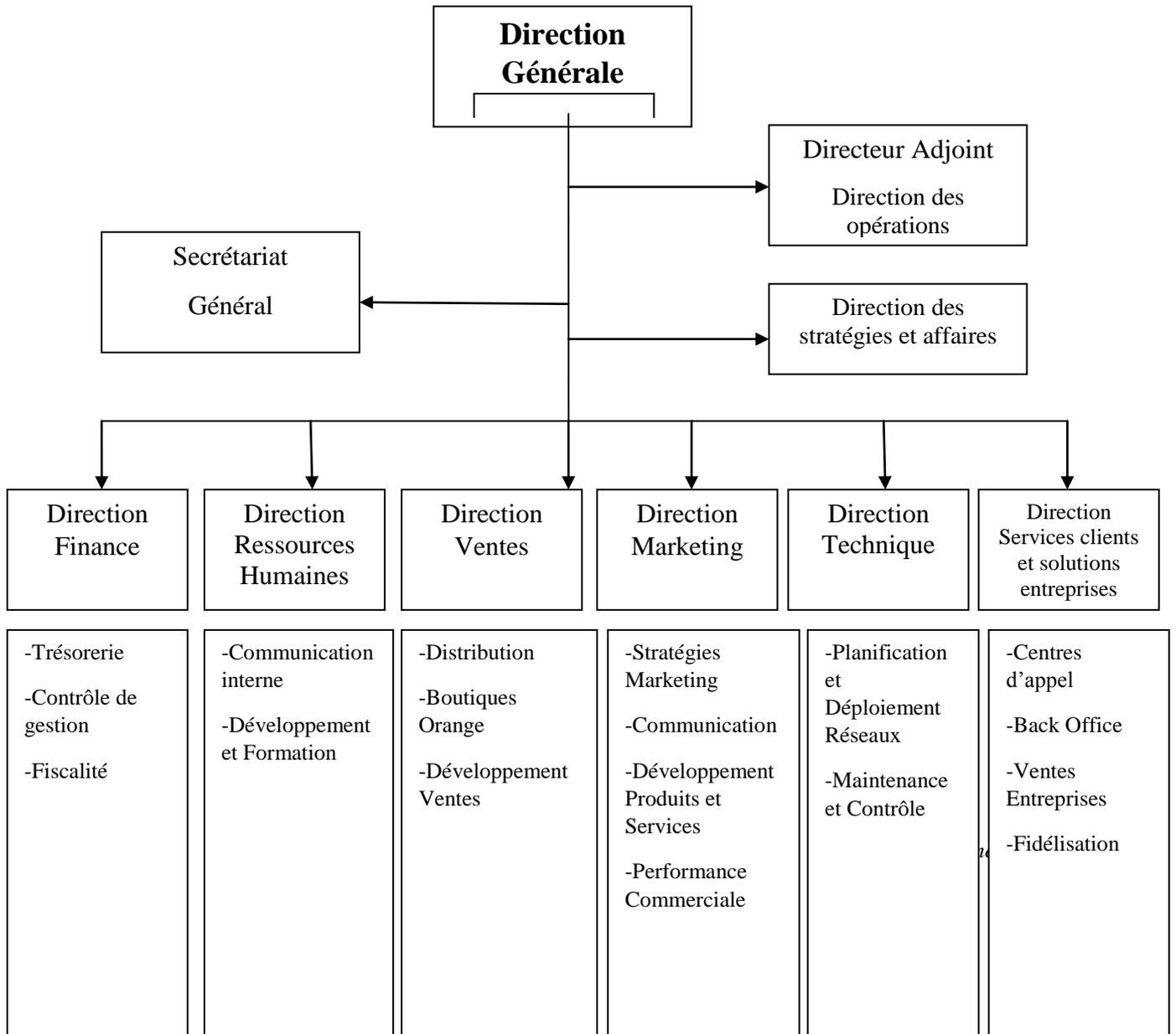


*Source : Document interne*

**Annexe 19 : Organigramme OOREDOO**



**Annexe 20 : Organigramme ORANGE TUNISIE**



**Annexe 21 : Classement des plus grands opérateurs mondiaux de télécoms en 2012<sup>1</sup>**

	<b>Opérateurs</b>	<b>Pays</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>
<b>1</b>	NTT	Japon	47.2
<b>2</b>	ATT	Etats-Unis	45.6
<b>3</b>	Verizon	Etats-Unis	40.9
<b>4</b>	Telefonica	Espagne	31.0
<b>5</b>	China Mobile	Chine	29.7
<b>6</b>	Deutsche Telecom	Allemagne	28.8
<b>7</b>	Vodafone	Royaume-Uni	25.1
<b>8</b>	America Movil	Etats-Unis	22.2
<b>9</b>	France Telecom	France	21.8
<b>10</b>	KDDI	Japon	15.7
<b>11</b>	China Telecom	Chine	15.4
<b>12</b>	Telecom Italia	Italie	14.8
<b>13</b>	SoftBank	Japon	14.3
<b>14</b>	Comcast	Etats-Unis	14.0
<b>15</b>	China Unicom	Chine	13.5
<b>16</b>	Sprint Nextel	Etats-Unis	12.6
<b>17</b>	BT	Royaume-Uni	10.3
<b>18</b>	Telstra	Australie	9.3
<b>19</b>	Vimpelcom	Pays-Bas	8.2
<b>20</b>	Time Warner Cable	Etats-Unis	7.6

*Source : D'après IDATE*

---

<sup>1</sup> Selon leur chiffre d'affaires au 1er semestre 2012 (milliards EUR)

**Annexe 22 : Classement des plus grands opérateurs européens de télécoms en 2009<sup>2</sup>**

	<b>Opérateurs</b>	<b>Pays</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>
<b>1</b>	T-Mobile/Vodafone/E-Plus/O2	Allemagne	60.6
<b>2</b>	Orange/Sfr/Bouygues Télécom	France	49.5
<b>3</b>	O2/T-Mobile/Vodafone/Orange	Royaume-Uni	41.3
	Telefonica/Vodafone/Amena	Espagne	41.0
<b>4</b>	Telecom Italia Mobile/ Vodafone/Wind/H3G	Italie	34.0
<b>5</b>	T-Mobile/Vodafone/Orange/KPN Mobile	Pays-Bas	14.00
<b>6</b>	Belgacom/Mobistar/Base	Belgique	10.14
<b>7</b>	Mobitel/Telenor/Comviq/Hutchison	Suède	8.08
	Cosmote/Vodafone/TIM/Q-Telecom	Grèce	7.8
<b>8</b>	Polska Telefonia/Orange/Polkomtel	Pologne	7.8
<b>9</b>	TMN/Vodafone/Optimus	Portugal	5.3
<b>10</b>	Mobilkom/T- Mobile/Connect/Hutchison/Tele-ring	Autriche	5.2
<b>11</b>	TeliaSonera/DNA/Elisa Mobile	Finlande	4.7
<b>12</b>	Telenor Mobile/NetCom	Norvège	3.8

*Source : D'après Eurostat*

<sup>2</sup> Selon leur chiffre d'affaires en milliards EUR

**Annexe 23 : Classement des trois opérateurs tunisiens de télécoms  
en 2009<sup>3</sup>**

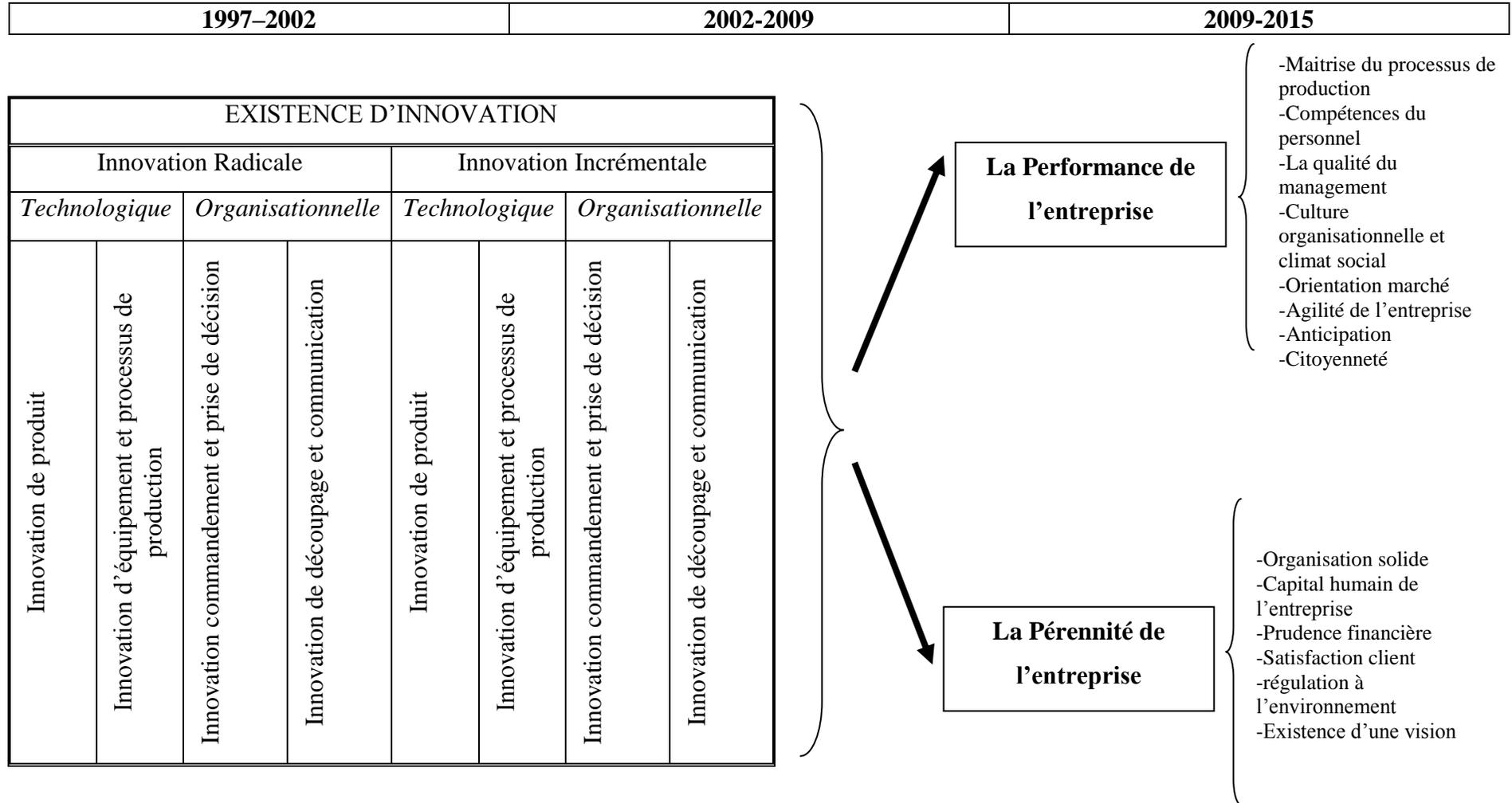
	<b>Opérateur</b>	<b>Propriété</b>	<b>Nombre d'abonnés en millions</b>
<b>1</b>	<i>Ooredoo</i>	Ooredoo Qatar	6
<b>2</b>	<i>Tunisie Telecom</i>	Tunisie Telecom (65%) et TeCom Emirates	5.5
<b>3</b>	<i>Orange Tunisie</i>	Divona Telecom (51%) et France Telecom	2.5

*Source : Divers*

---

<sup>3</sup> 10 Millions d'abonnés au total, soit un taux de pénétration de plus de 95 %

**Annexe 24 : La problématique de recherche synthétisée**



**Titre :** L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie

**Mots clés :** Innovation technologique, Innovation organisationnelle, Performance, Pérennité, Télécommunications, Management de la qualité, Compétences, Processus

**Résumé :** L'objectif de cette thèse consiste à identifier l'existence de liens potentiels entre d'une part, l'innovation et la performance de l'entreprise, et entre l'innovation et la pérennité de l'entreprise, d'autre part.

L'intégration d'innovations organisationnelles et/ou technologiques est considérée aujourd'hui comme un élément essentiel à la performance et à la pérennité de l'entreprise. Cette double importance accordée à l'innovation en tant qu'élément clé de succès et de survie des entreprises nous a amené à poser cette problématique de recherche qui se décline en trois variables explicatives qui guident notre recherche empirique. Cette dernière est effectuée à travers trois études de cas dans le secteur des télécommunications mobiles. A partir d'une analyse qualitative des données recueillies et d'un retour sur les théories, les principaux résultats nous ont permis de constater que l'innovation semble avoir davantage contribué à la pérennité qu'à la performance des firmes étudiées. Ce différentiel est principalement dû aux éléments contextuels ainsi qu'à l'exploitation et à la valorisation des apports potentiels de l'innovation.

**Title :** The organizational and technological innovation as a challenge of the companies' performance and sustainability in the telecom sector: The case study of mobile telecom actors in Tunisia

**Keywords :** Technological Innovation, Organizational Innovation, Performance, Sustainability, Telecommunications, Quality Management, Skills, Processes

**Abstract :** The objective of this thesis is to identify the existence of potential links between innovation and business performance on the one hand, and innovation and sustainability of the company on the other.

The use of organizational innovations and / or technology is now considered critical to the performance and the sustainability of the business. This research work studies the importance of innovation as a key element to success and business survival, while involving the three variables throughout our empirical research. The latter is performed through three case studies in the mobile telecommunications sector. Performing a qualitative analysis of the collected data and based on the theories, we found that innovation seems to have higher contribution to the sustainability than to the performance of the studied firms. This lag is mainly due to contextual elements as well as to the approach towards the potential contribution of innovation.