



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE Mouloud MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**Mémoire  
En vue de l'obtention du diplôme  
De Magister en Sciences économiques  
Option: Management des Entreprises**

**Thème**

**Etude des déterminants de l'innovation et leur impact  
sur la performance organisationnelle de l'entreprise:  
Cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou.**

**Réalisé par : M<sup>elle</sup> ABDENOURI Fatma**

**Jury composé de :**

**Président : - M<sup>r</sup> AIT TALEB Abdelhamid, Maitre de conférences classe « A », UMMTO**

**Rapporteur :- M<sup>r</sup> BIA Chabane, Professeur, UMMTO**

**Examineur : -Mr OUALIKENE Selim, Maitre de conférences classe « A », UMMTO**

**Examinatrice : -M<sup>me</sup> RACHEDI Akila, Maitre de conférences classe « B », UMMTO**

**Date de soutenance 23/06/2016**

## **Résumé**

Avec l'intensification de la concurrence engendrée par la mondialisation des marchés, la rapidité des changements technologiques, la réduction de la durée de vie des produits et l'accroissement des exigences des clients, les entreprises sont dans l'obligation d'innover pour survivre.

Aujourd'hui, l'innovation est considérée comme étant une variable stratégique de premier ordre qui préoccupe les entreprises qui sont à la recherche permanente d'avantages concurrentiels. Elle est aussi une réalité à laquelle toute entreprise est confrontée, obligée à la fois de maintenir une certaine cohésion interne, tout en s'adaptant en permanence aux contraintes de l'environnement.

Notre travail a pour objet de déterminer l'impact de l'innovation organisationnelle sur la performance des entreprises. Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la problématique générale de la contingence. Après une revue de littérature qui a été effectuée pour identifier les différentes formes d'innovations organisationnelles ainsi que les facteurs de contingence qui les déterminent. Notre démarche méthodologique consiste à effectuer d'abord, un diagnostic globale sur l'innovation organisationnelle auprès des entreprises enquêtées à savoir l'ENIEM, SAA, KADIS et RACINAUTO et de déterminer par la suite son impact sur la performance financière en premier lieu et organisationnelle en second lieu au sein de ces dernières, puis évaluer la place qu'occupe l'innovation et plus particulièrement l'innovation organisationnelle au sein des entreprises publiques et privés Algériennes.

# Remerciements

J'aimerais dans ces quelques lignes exprimer ma reconnaissance et ma gratitude envers toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

J'exprime mes vifs remerciements et profondes reconnaissance à mon encadreur, le professeur BIA pour ses conseils et ses recommandations tout au long de la réalisation de ce travail. Et je le remercie aussi pour son accueil chaleureux à chaque fois que je sollicite son aide et pour son soutien morale.

Je remercie infiniment Mme RACHEDI AKILA qui s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible ainsi que pour son aide très précieuse. Je la remercie aussi d'avoir suivi efficacement mes avancements et pour son soutien au cours des différentes étapes de la réalisation de ce travail.

J'exprime, par la même, ma profonde et respectueuse gratitude aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de juger et d'évaluer le présent travail.

Mes remerciements vont vers tout le personnel des entreprises : ENIEM, SAA, RACINAUTO et KADIS, qui ont accepté de m'accueillir dans leurs entreprises et de me procurer de l'information nécessaire à la réalisation de ce travail.

# Dédicaces

Je dédis ce travail à mes parents qui m'ont toujours soutenu dans mes études.

Je le dédie aussi à mes frères ainsi qu'à toute ma famille.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
INTRODUCTION .....	5
SECTION 1 : CONTINGENCE TECHNOLOGIQUE .....	6
SECTION 2 : CONTINGENCE ENVIRONNEMENTALE .....	12
SECTION 3 : CONTINGENCE STRATEGIQUE .....	21
CONCLUSION.....	24
<b>CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DE L'INNOVATION.....</b>	<b>26</b>
INTRODUCTION .....	26
SECTION 1 : LES THEORIES DE L'INNOVATION .....	27
SECTION 2 : TYPOLOGIE DE L'INNOVATION.....	37
SECTION 3 : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE .....	42
CONCLUSION.....	50
<b>CHAPITRE 3 : PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>51</b>
INTRODUCTION : .....	51
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA NOTION DE LA PERFORMANCE .....	51
SECTION 2 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	56
CONCLUSION.....	73
<b>CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>75</b>
INTRODUCTION .....	75
SECTION 1 : METHODE ET RECUEILLE DES DONNEES .....	77
SECTION 2: CONTEXTE D'ETUDE ET CHOIX DE L'ECHANTILLON .....	80
SECTION 3 : INTERPRETATION DES RESULTATS .....	95
<i>Conclusion</i> .....	130
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>131</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Avec l'intensification de la concurrence engendrée par la mondialisation des marchés, la rapidité des changements technologiques, la réduction de la durée de vie des produits et l'accroissement des exigences des clients, les entreprises sont dans l'obligation d'innover pour survivre. Dans ce contexte de concurrence accrue et élargie au monde entier, les entreprises et les états augmentent leurs efforts pour rester compétitifs.

Aujourd'hui, l'innovation est considérée comme étant une variable stratégique de premier ordre qui préoccupe les entreprises qui sont à la recherche permanente d'avantages concurrentiels. Elle est aussi une réalité à laquelle toute entreprise est confrontée, obligée à la fois de maintenir une certaine cohésion interne, tout en s'adaptant en permanence aux contraintes de l'environnement.

Ces dernières décennies ont été marquées par une remarquable augmentation des recherches académiques sur le thème de l'innovation. Dans leur grande majorité, ces recherches ont porté sur différents aspects de l'innovation technologique. L'intérêt porté à l'innovation organisationnelle ou managériale, comme objet d'investigation spécifique, débute à la fin des années quatre-vingt (Kimberly, 1981; Kimberly et Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Damanpour, Szabat et Evan, 1989; Wolfe, 1994) et se développe ces dix dernières années (Birkinshaw et Mol, 2006; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008; Damanpour et Aravind, 2012a; Ganter et Hecker, 2013; Lam, 2005; Le Roy, Jaouen, Jourdan, 2013; Mol et Birkinshaw, 2009).

Selon ces derniers, l'émergence de l'innovation organisationnelle nous permet de s'interroger sur les nouvelles pratiques, les nouveaux concepts de travail et de management, ainsi que sur les méthodes innovantes pour élaborer de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouvelles technologies qui permettront aux entreprises de prospérer et de croître si l'environnement dans lequel elles opèrent autorise une telle évolution.

De son côté, l'Algérie s'est engagée depuis les années 70 à la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique, par la définition de plusieurs mesures différentes. Néanmoins, les efforts investis à la R&D demeure peu développer.

De nombreuses recherches ont été effectuées en matière d'innovation en Algérie (Khelfaoui.H, 1997, 1999,2001 ; Djeflat.A, 2004, 2006, 2007 ; Arabi, Kh, 2007 et d'autres), ont montré qu'il existe de nombreux blocages d'ordre organisationnels, institutionnels qui freinent l'innovation en Algérie.

L'objectif de notre travail est de déterminer l'impact de l'innovation organisationnelle sur la performance organisationnelle des entreprises Algériennes.

En effet, pendant longtemps la performance de l'entreprise été réduite aux considérations financières. Sa mesure revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de son efficience. Ce concept est cependant loin d'être unidimensionnel. Traditionnellement, on mesurait la performance de l'entreprise à partir des résultats financiers. Certes que le résultat financier reste l'objectif principale de toute entreprise, cependant cette dimension ne représente qu'un seul angle de la performance globale de l'entreprise. Aujourd'hui, une entreprise qui veut rester compétitive doit réagir au bon moment mais aussi anticiper les changements qui peuvent influencer le bon déroulement de son activité.

Cette logique purement traditionnelle a fait l'objet de nombreuses critiques (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). D'autres auteurs tel que (NORTON et KAPLON, 1992 ; Kalika, 1988 ; Morin et al. 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

L'outil de mesure de performance multidimensionnelle le plus adéquat qui permet à la fois l'intégration de la dimension financière et les dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise est Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) proposé par NORTON et Kaplan (1992). Ce dernier permet une articulation de la stratégie de l'entreprise et renforce le lien entre tous les acteurs de l'entreprise. Ce dernier a été conçu comme modèle générique de la performance de l'entreprise avec une variété d'indicateurs structurés au tour de quatre axes : financier, client, processus interne et processus organisationnel.

Une entreprise apparaît par conséquent performante non seulement lorsqu'elle maximise ses bénéfices et optimise sa profitabilité, mais aussi quand elle parvient à satisfaire et gagner la fidélité de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre des dimensions différentes et différents indicateurs de mesure.

C'est pourquoi, cette recherche s'attache à montrer l'importance des innovations organisationnelles dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et plus précisément du point de vue organisationnel.

### **L'intérêt du sujet :**

La problématique de l'innovation dans l'économie Algérienne remonte aux années 70 où quelques entreprises publiques avaient accordées une place à la recherche et développement R&D dans leurs organisations et ont essayé de l'intégrer dans leurs processus de production. L'investissement en R&D demeure complexe et coûteux c'est pourquoi la plus parts de nos entreprises ne peuvent pas faire face.

Dans cette recherche nous allons nous concentrer particulièrement sur l'innovation organisationnelle, nous procéderons à son explication à travers l'adoption d'une approche contingente. Par la suite, déterminer son impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise notamment l'entreprise Algérienne.

### **La problématique de la recherche :**

Ce travail à pour objet de ressortir la nécessité d'une mise en place d'un processus d'innovation au sein des entreprises et de démontrer l'importance de l'innovation organisationnelle et son impact sur cette dernière.

La question principale de notre recherche est :

**Quels sont les déterminants organisationnels de l'innovation au sein des entreprises Algériennes et en particulier celles de la wilaya de Tizi-Ouzou ? Quel impact apporte l'innovation pour la performance de l'entreprise ?**

Pour ce faire, trois questions ont guidé notre réflexion :

- Qu'est ce qu'une innovation organisationnelle?
- Y a-t-il une relation entre l'innovation organisationnelle et l'innovation technologique?
- Peut-on concevoir que le fait d'innover améliore la performance de l'entreprise?
- Quelle place occupe l'innovation dans Les entreprises Algériennes et en particulier celles de la wilaya de Tizi-Ouzou ?

De telles questions nous poussent à formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Les variables de contingence structurelle ont un effet sur la capacité des entreprises à réussir l'innovation.

**Hypothèse 2 :** Les variables de type comportementales ont un impact sur la capacité d'innovation organisationnelle.

L'intérêt de ce travail semble donc être double, il permet d'une part de mieux comprendre le processus d'innovation organisationnelle. D'autres parts, de mieux appréhender les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise.

### **Méthodologie de recherche :**

L'approche méthodologique et épistémologique adoptée dans le cadre de ce travail de recherche est une double approche : Analytique et empirique.

L'approche analytique pour conceptualiser le cadre théorique de l'innovation organisationnelle.

L'approche empirique pour mener une étude sur le terrain dans la région de Tizi-Ouzou, sur un échantillon de quatre entreprises de différentes tailles (grande et PME) et de différents secteurs : Industriel, de service et commerciale (l'entreprise de production ENIEM, entreprise de prestation de service SAA, deux entreprises du secteur commercial RACINAUTO concessionnaire auto et KADIS dans l'agro-alimentation).

Pour mener à bien notre travail, nous proposons quatre chapitres qui seront abordés comme suit :

Le premier chapitre portera sur la théorie de la contingence. Il étudie la littérature et examine les analyses récentes utilisables dans le cadre des questions de recherche posées

Le deuxième chapitre traitera de l'innovation : La première section sera consacrée à la théorie de l'innovation. Cependant, la seconde section traitera de l'innovation organisationnelle et plus précisément les déterminants organisationnels de l'innovation.

Le troisième chapitre, de nos construits théoriques se focalisera sur la performance de l'entreprise, la dimension financière de la performance comme première section et par la suite on exposera la performance organisationnelle de l'entreprise ainsi que ces outils de mesure de qui la définissent, en particulier, le Tableau de Bord Prospectif comme outil de mesure cette performance dite multidimensionnelle. Le dernier chapitre fera l'objet de notre étude empirique, pour lequel nous lui consacrons trois sections, la première concernera la méthode et le recueil des données, il s'agit de présenter toute la méthodologie de recherche de notre étude empirique.

La seconde section touchera le contexte d'étude et le choix de l'échantillon dans lequel on présentera le contexte d'étude de notre recherche empirique ainsi qu'une présentation des entreprises qui feront l'objet de notre étude. La dernière section portera sur l'analyse des données empiriques obtenues et présenter enfin les résultats de l'analyse contingente des pratiques des innovations organisationnelles au sein des entreprises Algériennes.

# CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

## Introduction

Les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures des organisations.

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

Selon cette école il n'existe pas une seule bonne façon de faire les choses. Le bon modèle en soi, la « bonne » structure « universaliste » valable pour toutes les organisations n'existe pas. Il n'y a pas de réponse universelle. Pour les théoriciens de cette Ecole, la structure est reliée à des facteurs dits contingents (technologie, structure, stratégie,... etc.). L'organisation est désormais conçue comme un système ouvert qui met en accord l'organisation avec son milieu.

La naissance de cette théorie au cours des années 60, à partir des travaux de Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence et Lorsh (1967) , Burns et Stalker (1966), Thompson (1967). Ces théoriciens partent à partir des études empiriques sur le terrain. Ils introduisent les enquêtes statistiques et consacrent le triomphe des analyses quantitatives. Comme ils reconnaissent aussi que les organisations sont différentes et il n'y a pas de structures formelles et idéales. Mais la performance de l'entreprise dépend de la capacité à faire en sorte qu'il ait une adéquation entre la structure de l'organisation et les processus internes (« Environnement dynamique »), selon Mintzberg (1978)<sup>1</sup>il s'agit d'une structure qui est capable de s'adapter à l'environnement complexe et dynamique, c'est à dire répondre en temps réel aux différents changements qui sont causés par ce dernier, par exemple avoir des sources d'approvisionnement incertaines, des changements inattendus de la demande des clients ou de la concurrence, l'évolution rapide de la technologie... Ces changements rendent l'environnement imprévisible.

---

<sup>1</sup> Tebourbi. N., « L'apprentissage organisationnelle : Penser l'organisation comme processus de gestion et de développement des théories d'usage », Université de Québec, Septembre 2000, p : 13.

Les théories de la contingence se développent sur trois décennies et prennent de multiples formes : La contingence technologique (années 1950), la contingence structurelle (années 1960) et la contingence stratégique (année 1970).<sup>2</sup>

## **Section 1 : Contingence Technologique**

### **1.1 Joan Woodward (1916-1971)**

A la fin des années 1950, la technologie est de plus en plus considérée comme étant un facteur déterminant pour expliquer le fonctionnement des structures organisationnelles.

En premier lieu, Woodward se demandait si « les principes d'organisation posés par l'ensemble croissant de théories du management corrélait avec le succès dans les affaires, quand ils étaient mis en pratique ».<sup>3</sup>

Entre 1953 à 1957, elle effectue une étude empirique. Woodward dirige un groupe de recherche qui réalise une étude importante sur les structures des entreprises industrielles. L'enquête porte sur cent entreprises industrielles implantées en Angleterre. Dont des tailles différentes et qui varient entre cent à plus de quatre mille employés. Cette expérience lui a permis de collecter des informations concernant la structure organisationnelle des entreprises. (Par exemple le nombre de niveaux d'autorité, nombre de subordonnés par supérieur, type de communications, le degré de spécialisation des fonctions, etc.)<sup>4</sup>.

Après un examen approfondi de réponses obtenues auprès de cent firmes dans différents secteurs, elle constate qu'il n'y a pas de corrélation directe significative entre les pratiques de direction de ces entreprises et leur efficacité ou leur taille.

Selon elle, ni la taille, ni l'histoire ni le secteur n'expliquaient ces différences. Cependant, la technologie semblait avoir joué un rôle majeur. En effet, il est apparu que des systèmes de production semblables tendaient à avoir des structures d'organisation semblables.

Dans un second lieu, Woodward et ses collaborateurs cherchent alors d'autres explications à la diversité des pratiques de management et à leurs effets sur la performance des organisations.

---

<sup>2</sup> Rouleau.L, « Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », Presses de l'Université du Québec, Paris 2008. P46

<sup>3</sup> Pane.J.M, "Management des organisations: Théories, concepts, cas », Edition DUNOD, Paris 2003, p116.

<sup>4</sup> Rouleau.L, op-cit, p47.

Selon leur recherche, c'est les différences de technologies développées par les organisations qui expliquent les différences organisationnelles et non pas leur taille, leur histoire ou encore leur branche industrielle. Selon eux, les entreprises ayant des systèmes de productions semblables ont globalement des modes d'organisation semblables.

Woodward distingue ainsi trois modes d'organisation de la production à travers la technologie :

#### **1.3.1. *La production unitaire ou de petites séries***

Il s'agit de produire une unité spécifique pour chaque client, de prototypes de petites séries spécifiques. Elle s'exerce au sein d'entreprises flexibles où la communication est informelle et le poids de la hiérarchie est relatif. Elle repose sur une ligne hiérarchique très réduite, un faible contrôle du travail et un enrichissement du travail pour l'ouvrier. Elle met en place la fonction marketing puisque c'est le client qui définit son produit.

#### **1.3.2. *La production en grande série***

Il s'agit d'une production de masse. La structure organisationnelle est plus hiérarchisée et le taux d'encadrement plus élevé. Elle privilégie la fonction de production, elle vise à réaliser les économies d'échelle afin de réduire les coûts unitaires de fabrication.

#### **1.3.3. *Le processus continu de production***

Il s'agit d'une production continue de gaz, de liquides, de produits chimiques généralement dans des usines polyvalentes. L'organisation repose sur des relations de travail horizontales, fondées sur la compétence et l'expertise et un fonctionnement par projet. Ce mode d'organisation nécessite un management par projet qui repose sur des compétences managériales et d'animation d'équipes de travail.

Prenant l'exemple d'une usine de production en continu, la hiérarchie est longue, le personnel administratif est plus fort que le personnel de production. L'équipement est défini en fonction des résultats à atteindre.

L'enquête a aussi démontré que les entreprises qui obtenaient les meilleurs résultats financiers lorsque les technologies de masse étaient combinées avec des formes organisationnelles mécanistes et lorsque les technologies en petites séries ou en continu étaient associées à des formes organiques. Selon cet auteur, il existe un type spécifique de structure organisationnelle à chaque système technique.

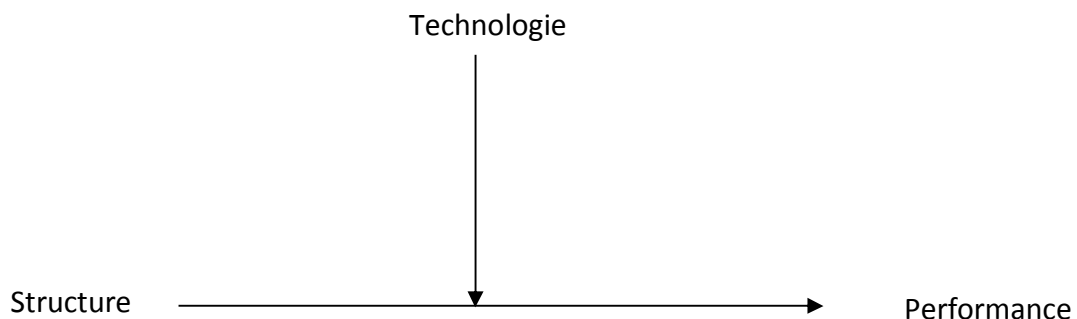
**Figure N°1 :** Les relations entre la technologie et la structure chez Woodward.

<b>Technologie</b>	Production <i>Unitaire</i> ou en petites séries	Production de <i>Masse</i> ou en grande série	Production en <i>continu</i>
<b>Complexité technique</b>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Elevée</i>
<b>Structure générale</b>	Organique : *Peu de niveaux hiérarchiques. *Peu de formalisation. *Faible centralisation. *Organisation par petits groupes.	Mécaniste : *Supervision d'un groupe élevé de personne. *Formalisation élevée. *Centralisation élevée. *Faible qualification des travailleurs.	Organique : *Nombreux niveaux hiérarchiques. *Faible centralisation. *Peu de formalisation. *Organisation par petits groupes.
<b>Fonction clé</b>	Développement	Production	Marketing
<b>Secteurs d'activité</b>	*Artisanat. *Prototypes d'ingénierie.	*Automobile. *Aciérie.	*Raffinage. *Traitement des déchets.

**Source :** Mémentos LMD- théorie des organisation

Joan Woodward conclue qu'il ne peut y avoir une seule bonne façon d'organiser les entreprises, le plus important est de parvenir à s'adapter aux conditions de l'environnement afin que cette dernière soit plus efficace. Elle avance aussi qu'il n'existe pas une structure qui soit la plus performante pour toutes les organisations. Mais il y a une relation entre technologie, structure et performance.

**Figure n°2 :** Relations entre technologie, structure et performance.



**Source :** Rouleau. L., « Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Presses de l'Université de Québec, 2008, p : 47.

## **1.2 James Thompson**

A la fin des années 1960, James Thompson fit des avancées théoriques significatives en incluant simultanément deux types de technologie dans une même typologie<sup>5</sup>.

Il développa la théorie autour de trois types généraux qu'il appela linéaire (« long-linked »), médiatrices (« mediating ») et intensives (« intensive »).

### **1.2.1. Les technologies linéaires**

Elles correspondent, aux deux catégories de Woodward, la production de masse et le processus continu. L'appellation linéaire fut choisie parce que les inputs entrent à une extrémité d'une longue série de tâches qui donneront naissance aux outputs à l'autre extrémité. La chaîne de montage d'une automobile en est un bon exemple pour expliquer ce processus.

### **1.2.2. Les technologies médiatrices**

Ces dernières, lient les partenaires dans un échange potentiel en les aidants à se localiser et à mener leurs transactions. Exemple des banques qui utilisent ces technologies afin de réunir les épargnants qui souhaitent investir de l'argent et les emprunteurs qui désirent contracter un crédit.

### **1.2.3. Les technologies intensives**

Ces technologies nécessitent la coordination des aptitudes spécialisées de deux ou plusieurs experts afin de transformer un input, habituellement unique en output sur mesure. Chaque utilisation d'une technologie intensive requiert des adaptations sur place et l'application des connaissances spécialisées à de nouveaux problèmes inédits ou à des circonstances différentes.

L'utilisation des technologies intensive se trouve dans les services d'urgence des hôpitaux, les laboratoires de recherche et dans les organisations travaillant par projet comme le travail de construction.

---

<sup>5</sup> Thompson 1967, cité par :Mary.Jo.Hatch, « Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples », Editions De Boeck, Paris, 2000, p153.

### **1.3 Charles B. Perrow**

Perrow a d'abord commencé à travailler sur la relation buts-organisation à travers les personnes et les groupes. Ces recherches l'ont conduit ensuite à proposer en 1970 à une classification des organisations fondées sur leur niveau de technologie.

L'auteur réalise sa recherche en Angleterre sur 46 organisations dont 15 de services et 31 industrielles choisies d'une manière aléatoire. Son objectif est de mettre en tension la taille de l'entreprise (variant de 241 à 25000) avec son niveau de technologie compte tenu de différentes caractéristiques de l'organisation du travail telles que la spécialisation des tâches, le niveau de décentralisation, le type d'autorité, le niveau de formalisation, le type de structure, etc. Cette recherche a conduit Perrow à classer les organisations étudiées selon deux grandes catégories d'analyse : Le degré de variabilité des activités à réaliser et le degré de formalisation des activités.

#### **1.3.1. *Le degré de variabilité des activités à réaliser***

Il concerne la nature des matériaux à traiter dans le cadre du processus productif de transformation. Par exemple dans une usine de production de carte électronique, le matériau à transformer est stable et régulier, alors que dans la production artisanale on utilisera un matériau adapté aux circonstances de la production. A partir de là, on peut dire que c'est la technologie qui détermine la structure organisationnelle par la variété organisationnelle des composantes qu'elle mobilise.

#### **1.3.2. *Le degré de formalisation des activités***

Il désigne le degré de prescription du travail. Il peut être fortement prescrit si les tâches à réaliser sont identifiées au sein d'un manuel de procédures à respecter, ou au contraire, faiblement prescrit si la réalisation de l'activité dépend du niveau d'expérience d'une personne, de sa créativité et de sa capacité d'innovation.

A partir d'une matrice simple, Perrow distingue quatre types d'organisations à partir de deux dimensions : Degré de variabilité des activités et le degré de formalisation des activités.

**Figure 02** : La typologie des organisations d'après C.B.Perrow.

		<b>Degré de formalisation des activités</b>	
		<b>Faible</b>	<b>Fort</b>
<b>Degré de variabilité des activités</b>	<b>Faible</b>	1. Organisation artisanale	3. Organisation routinière
	<b>Fort</b>	2. Organisation innovatrice	4. Organisation engineering

**Source** :Plane,J.M, « Management des organisations : Théories, concepts, cas, Editions DUNOD, Paris 2003, p119.

La matrice nous permet de surpasser la classification simple : « Travail routinier-travail non routinier »<sup>6</sup>. Comme elle nous présente l'avantage d'approfondir l'approche de Burns et Stalker qui distinguent les organisations mécanistes et les organisations organiques.

➤ ***L'organisation artisanale***

Elle se caractérise par un certain niveau de complexité quant à la réalisation du travail tout en présentant relativement peu d'exceptions.

➤ ***L'organisation innovatrice***

Il s'agit de localiser les organisations non routinières au sein desquelles le travail présente de très nombreuses exceptions et peu formalisé. Le travail mobilise des compétences d'experts, devant résoudre des questions spécifiques. Il est caractérisé par un haut degré de complexité, nécessite un grand niveau d'autonomie, de créativité et de responsabilité.

➤ ***L'organisation routinière***

Cette dernière correspond à une structure mécaniste au sens de Burns et Stalker ou à la bureaucratie mécaniste de Mintzberg.

Le travail est analysé, l'activité est rythmée par de nombreuses procédures, il y a peu d'exceptions et d'événements aléatoires. Le bureau des méthodes dicte les modes opératoires à des ouvriers spécialistes.

➤ ***L'organisation ingénierique***

Elle correspond aux organisations dans laquelle il y a de très nombreuses exceptions dans le travail. Le degré de formalisation de l'activité est très élevé puisqu'il existe de nombreuses règles et procédure visant à rationaliser la production.

En définitif, on peut dire que le modèle de Perrow permet au décideur de comprendre que la présence de caractéristiques techniques associées à la structure organisationnelle correspondante ont une influence décisive sur le comportement des acteurs concernés.

<sup>6</sup> Plane, J.M, Op-cit, p119.

## 1.4 Henry Mintzberg

L'auteur établit une relation entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les inputs en output, en utilisant les moyens de l'organisation mise en œuvre.

Selon Henry Mintzberg :

« Plus le système technique est régulé c'est-à-dire, plus le contrôle du travail des opérateurs est grand, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique »<sup>7</sup>. Exemple dans une usine de montage, ce travail devient routinier et formalisé.

« Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées »<sup>8</sup>. Exemple lors de l'utilisation d'une nouvelle technologie, l'entreprise est obligée d'employer des spécialistes pour comprendre le fonctionnement de cette dernière.

« L'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative et bureaucratique en structure organique »<sup>9</sup>. Car l'automatisation des procédés de fabrication nécessite uniquement un contrôle technique des machines. Ce qui induit à réduire la ligne hiérarchique (suppression du contrôle sur les opérateurs).

## Section 2 : Contingence environnementale

### 2.1. Burns et Stalker

A partir de 1963, Burns et Stalker étudient l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt firmes industrielles en Grande Bretagne. Le but de cette expérience est de trouver une relation entre le type de direction dans ces organisations et les différentes dimensions de leur environnement externe ainsi que leur impact sur les performances économiques.

---

<sup>7</sup> Mintzberg.H, « Le management : Voyage au centre des organisations », Editions d'Organisations, Paris, Septembre 2008, p 199.

<sup>8</sup> Op-cité, p199.

<sup>9</sup> Ibid, p199.

Burns et Stalker distinguent deux types d'organisation et de structures d'entreprises : les organisations mécanistes adaptés aux environnements stables et les organisations organiques liées aux environnements instables.

### **2.1.1. *Le management des entreprises mécanistes***

Pour les auteurs, les structures et les systèmes mécanistes se caractérisent avant tout « Par une division des tâches et des problèmes auxquels l'entreprise doit faire face en tant qu'un tout divisés en spécialités »<sup>10</sup>.

Ces structures réalisent des tâches de routine et d'exécution, elles ont un potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leur sont pas familières. Elles se dotent d'un système formalisé et centralisé. Et la résolution des problèmes et des conflits de fait par voie hiérarchique : « Quelqu'un au sommet est responsable de la compatibilité des tâches. Les méthodes techniques, les devoirs et les pouvoirs attachés à chaque rôle fonctionnel sont définis avec précision. Les inter-relations dans le commandement tendent à être verticales c'est-à-dire entre supérieurs et subordonnés »<sup>11</sup>. Les décisions se prennent de la structure et la communication se fait sous forme de directives.

### **2.1.2. *Le management des entreprises organiques***

Les structures organiques sont plus adaptatives et flexibles que les structures mécanistes. Elles sont adaptées à des conditions instables.

Les tâches sont peu formalisées en termes de méthodes, de devoirs et de pouvoirs, qui doivent être redéfinis continuellement par les liaisons entre les divers participants à chaque tâche. Ainsi que les inter-relations se font verticalement mais aussi latéralement.

Les responsabilités sont définies de manière assez large et la communication est basée sur l'échange d'information plutôt que sur des directives.

Dans ce type d'organisation, il y a une faible standardisation et spécialisation des tâches et un système de résolution des conflits basé sur des échanges. La prise de décision est décentralisée une qu'elle doit être prise sur le lien où se trouvent les compétences et l'action collective.

Les auteurs proposent une comparaison des deux types de structure à partir du tableau suivant :

---

<sup>10</sup> Plane, J.M, « Management des organisations : Théories, concepts, Cas », Edition DUNOD, Paris 2003, p111.

<sup>11</sup> Plane, J.M, p111.

**Tableau1** : Traits caractéristiques des structures mécanistes et organiques

<b>Structure mécaniste (Environnement stable)</b>	<b>Structure organique (Environnement dynamique)</b>
<p>Une division accentuée du travail qui fragmente les activités complexes pour ramener à des tâches très spécialisées.</p> <p>Le caractère abstrait du travail brouille le lien entre les tâches et l'activité globale de l'organisation.</p> <p>La coordination des tâches spécialisées s'accomplit par la minutie de la supervision. Il existe une définition précise des droits et des obligations inhérentes à chaque rôle.</p> <p>La communication se fait par la voie hiérarchique : l'accent est mis sur la communication verticale.</p> <p>L'information nécessaire à l'accomplissement du travail est centralisée au sommet de la hiérarchie.</p> <p>L'accent est mis sur la loyauté vers l'organisation et l'obéissance à une autorité formelle.</p> <p>L'abondance de règles et de procédures détaillées encadrant l'exécution du travail laisse peu ou pas d'initiative au titulaire de la fonction.</p>	<p>Les tâches sont conçues et décrites de façon à établir un lien entre elles et l'ensemble de l'activité de l'organisation.</p> <p>Les tâches sont continuellement redéfinies à la faveur des échanges entre les membres de l'organisation.</p> <p>Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation. Les responsabilités assumées peuvent dépasser ce que prévoit la description d'une fonction.</p> <p>La communication latérale revêt plus d'importance et l'organisation a tendance à se constituer en réseau.</p> <p>L'information nécessaire à l'accomplissement du travail ou à la prise de décisions est acheminée vers la base de la hiérarchie. L'engagement vis-à-vis du travail l'emporte sur les exigences de loyauté à l'égard des supérieurs.</p> <p>Un minimum de règles et de procédures laisse une certaine marge de manœuvre aux titulaires des fonctions.</p>

**Source** : Plane. J. M, « Management des organisations : Théories, concepts, Cas », Edition DUNOD, Paris 2003, p112.

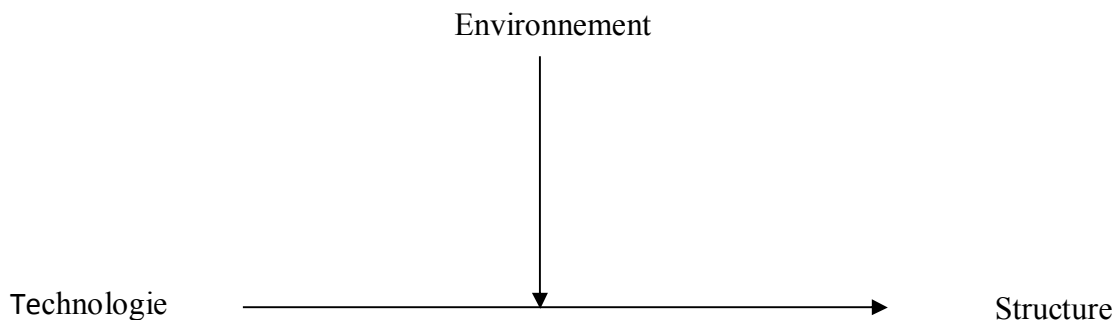
Bruns et Stalker ne considèrent pas qu'un type d'organisation est supérieur à un autre mais que la structure mécanique est mieux adaptée aux environnements stables et la structure organique est mieux adaptée aux environnements instables.

Selon eux, la plupart des organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organique mais tendent à se situer vers un pôle ou l'autre. Et pour eux, les problèmes de

fonctionnement et de compétitivité n'apparaissent que lorsqu'une organisation adopte une structure considérée comme étant inadaptée à son environnement ou lorsque se dernier change.

De là, on peut déduire que l'environnement est un facteur de contingence important de la structure des entreprises. Cette idée a entraîné le développement de la théorie de la contingence structurelle.

**Figure n° 2** : Relations entre environnement, technologie et structure.



**Source** : Rouleau. L., op-cit, p : 49.

## 2.2. *Emey and Trist (La complexité croissante de l'environnement)*

Ce modèle<sup>12</sup> est construit à partir de l'observation d'une entreprise anglaise de conserves alimentaires de légumes contrôlant 65% du marché d'un produit de grande consommation. A la fin des années 1950, cette entreprise investit lourdement dans une usine hautement automatisée, conçue pour les économies d'échelle et produisant uniquement ce produit traditionnel, à coûts réduits et en très grandes quantités. Cependant, les restrictions d'après guerre sur la disponibilité d'étain et d'acier (métaux stratégiques) ainsi que sur l'importation de produits étrangers sont levées et de petites firmes apparaissent. Elle se situe hors du marché de la grande entreprise et produisent des conserves de fruits importés.

Cette analyse initiale ainsi que d'autres similaires dans de multiples organisations de différentes natures ont conduit les auteurs à mettre en évidence l'impact de l'environnement

<sup>12</sup> Emery,F.E.and E.L.Trist « The causal texture of organisational environnement », Human Relations, Vol18, August 1963,p 20-26. Cité par :Rojot.j, « Théorie des organisations », Editions ESKA, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p111.

sur les organisations et à définir cet impact en termes de texture causale. Ils distinguent ainsi quatre type d'environnements<sup>13</sup> :

### **2.2.1. *L'environnement placide aléatoire***

Les éléments de ce derniers peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation sont stables, c'est-à-dire ce sont presque les mêmes qui se reproduisent mais qui sont distribués aléatoirement et qui sont totalement indépendants.

Cet environnement a été comparé au marché classique de la concurrence parfaite face à l'entreprise.

### **2.2.2. *L'environnement placide regroupé***

Ce dernier est toujours stable, il ne change que lentement mais les éléments favorables sont distribués selon certaines formes précises assez stable et non au hasard. La connaissance de l'environnement devient indispensable et ses éléments sont connectés. Le modèle économique correspondant à ce dernier est celui de la concurrence imparfaite. Où la stratégie doit être définie afin de déterminer les opportunités à saisir ainsi que les menaces de cet environnement. Ici, l'organisation doit donc chercher à développer une compétence distinctive.

### **2.2.3. *L'environnement mouvant réactif***

Il est beaucoup plus complexe que le précédent. L'environnement n'est plus statique mais changeant et dynamique. L'organisation et d'autres éléments (y compris d'autres organisations) interagissent. Ses éléments sont non seulement connectés, mais certains réagissent et sont pro-actifs. L'équivalent en terme économique est celui du marché oligopolistique. L'organisation doit non seulement chercher sa propre localisation optimale mais aussi considérer les mouvements potentiels des autres et se déplacer en conséquence. Exemple des grandes compagnies d'automobiles.

### **2.2.4. *L'environnement de cham turbulent***

C'est l'environnement le plus complexe, le plus dynamique et le plus aléatoire. Il est instable et incertain. Ses éléments sont déconnectés et indépendants, mais ils agissent et réagissent les uns sur les autres. Les conséquences des actions prises par l'organisation deviennent de plus en plus imprévisibles.

---

<sup>13</sup> Rojot.J, Op-cit, p112.

C'est le cas de la plus part des entreprises de nos jours, qui sont dans l'obligation de développer continuellement des nouveaux produits, services, procédés ainsi que des compétences afin de survivre et répondre à la clientèle exigeante.

### **2.3. *Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch***

Dans la mouvance des recherches sur la relation environnement/structure, Paul Lawrence et Jay Lorsch méritent une attention particulière, ils sont considérés comme les créateurs des fondements de la théorie de la contingence.

Lawrence et Lorsch (1967) approfondissent les idées de Woodward et de Burns et Stalker. La question principale de leur recherche portait sur le type d'organisation nécessaire afin de faire face aux différents environnements. Ils cherchent à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique et commercial joue un rôle important sur la structuration des organisations. Pour répondre à cette dernière, les auteurs ont examiné entre 1963 et 1966 dix entreprises Américaines dans trois secteurs d'activité différents ayant des environnements différents en matière d'incertitude et de diversité technique: six entreprises traitant du développement, du marketing et de la production des matériaux plastiques, deux autres dans l'industrie de l'emballage et deux dans l'industrie agroalimentaire. Leur méthodologie de recherche se base sur une étude comparative d'organisations concurrentes dans plusieurs branches industrielles, tout en cherchant à comprendre pourquoi une entreprise dans une industrie donnée, est plus efficace que d'autres entreprises concurrentes.

Selon eux, l'entreprise la plus performante est celle qui a un service de recherche et développement peu structuré afin de répondre au exigences de l'environnement incertain, un service marketing plus ou moins structuré pour faire face à un environnement plus certain et un service de production et d'administration très structuré pour faire face à un environnement certain.

Ils constatent aussi que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration. Plus l'organisation se spécialise en fractionnant ses fonctions plus elle s'adapte à son environnement. Cependant, cette différenciation peut avoir des effets négatifs sur l'atteinte des buts communs de l'organisation.

C'est pourquoi, ils ont proposé le deuxième mécanisme qui est celui de l'intégration afin de coordonner entre les fonctions de l'organisation.

### **2.3.1. *La différenciation***

Elle désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle adoptera à l'intérieur pour répondre aux exigences de l'environnement. Cela signifie que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Cette différenciation mène à une segmentation de l'organisation en sous systèmes relativement autonomes dans leur fonctionnement.

### **2.3.2. *L'intégration***

Elle peut être définie comme étant un processus qui permet d'instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes au sein d'une entreprise et entre les unités de travail distinctes. Elle s'intéresse au cycle complet de la transformation des matières premières à la production, en incluant la création, la production et la distribution des biens et services.

Lawrence et Lorsch observent plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration.

Les firmes situées dans un environnement stable sont faiblement différenciées. Par contre, les organisations situées dans un environnement incertain, turbulent, complexe et divers doivent être différencié sur le plan interne en département. Une fois qu'il y a eu une diversité de département de travail, l'organisation a besoin de mécanismes internes importants pour coordonner leur action.

En conclusion, on peut dire que les organisations sont plus différenciées car elles sont plus flexibles, moins formalisées et hiérarchisées mais elles ont besoin d'importants mécanismes de coordinations pour assurer une unité d'effort et une cohésion globale de l'action collective. A l'inverse, les organisations mécanistes sont plus hiérarchisées, moins différenciées et nécessitent moins de mécanismes d'intégration.

## **2.4. *Le groupe d'Aston (Angleterre)***

Une autre équipe de recherche britannique de l'Université d'Aston voulait étudier de manière systématique et comparative les facteurs de contingence. Leur recherche reposait essentiellement sur deux postulats qui sont :

### 2.4.1. Les organisations et leur environnement sont complexes

Il faut les étudier en adoptant une approche causale multi-variée. Cette recherche considère que les facteurs de contingence sont des variables ayant des relations de dépendance mesurables statistiquement.

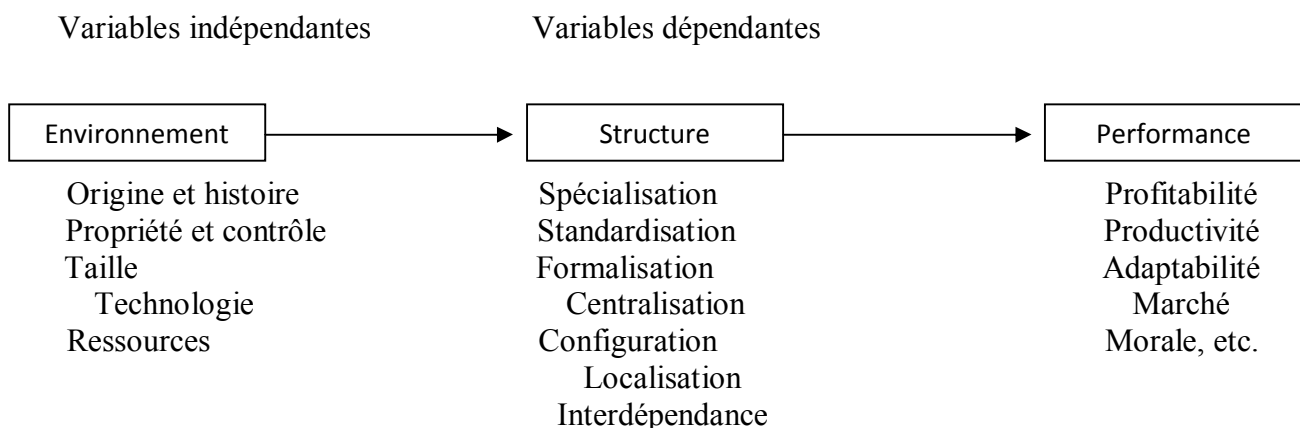
### 2.4.2. Les organisations ont une réalité différente de la réalité individuelle

Elles doivent être étudiées suivant des éléments formels qui les constituent (Par exemple : la division du travail, système de contrôle, hiérarchie, etc.).

Leur étude était basée sur des questionnaires qui ont fait l'objet de traitements statistiques sophistiqués (régression multiple et autres). Les chercheurs ont commencé par définir les facteurs environnementaux, structurel et de performance qu'ils jugeaient nécessaires et qui sont résumés dans la figure 3 ci-dessous.

Le but de ces questionnaires est de collecter des informations à caractère quantitative.

**Figure 3 :** Les facteurs retenus dans les travaux du groupe d'Aston.



**Source :** S.R Clegg et D. Dunkerly, 1980, p225. Op,-cit, Rouleau.L, p52.

Les chercheurs du groupe d'Aston ont fait une étude sur 46 entreprises appartenant à divers secteurs industriels. Les hypothèses qui ont découlé étaient testées sur plusieurs échantillons dans différents pays. Ils ont examiné les facteurs de contingence dans des entreprises manufacturières, des entreprises de services, des entreprises privées et publiques. Leur programme de recherche a duré plus de dix ans.

Les principaux résultats retenus de leur recherche, ils ont distingué deux principales dimensions des structures : La spécialisation des fonctions et la concentration de l'autorité. De plus, ils ont remis en cause les conclusions auxquelles Woodward et ses collègues étaient arrivés. Les études d'Aston indiquèrent que la technologie était porteuse d'une signification plus importante pour la relation entre la structure et la performance, davantage dans les petites que dans les grandes organisations. Car plus l'organisation devient plus complexe que

cette relation disparaît. Et parmi les facteurs de contingence les plus déterminants, les chercheurs du groupe d'Aston ont soutenu que la taille et la dépendance des organisations envers les autres étaient les facteurs contingents par excellence de la structure des organisations.<sup>14</sup>

## **2.5. L'apport de Mintzberg**

Mintzberg met en avant l'impact de l'environnement de l'organisation sur la structure de cette dernière. Il avance les diverses caractéristiques qui peuvent influencer d'une manière directe ou indirecte l'organisation, tel que : les marchés, le climat politique, les conditions économiques et autres.

Selon cet auteur:

« Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique »<sup>15</sup>. Dans cette optique, l'organisation doit devenir très flexible au moyen de l'ajustement mutuel afin d'assurer la coordination, ce qui conduit à une structure plus organique au sens de Stalker et Burns.

« Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée »<sup>16</sup>. Le degré de décentralisation de l'entreprise est lié à son environnement. Cette décentralisation est dû au fait que toutes les informations nécessaires à prendre des décisions ne peuvent être réunies et maîtrisées par une seule personne.

« Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent ».<sup>17</sup> Toute entreprise ayant des marchés diversifiés a tendance à se diviser en unités organisées. Chacune de ces unités a des fonctions spécifiques à son propre marché et une partie du contrôle de ses propres opérations ce que l'auteur a appelé « Diversification verticale limitée ».

« Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire »<sup>18</sup>. Une hostilité extrême de l'environnement, peut la conduire l'entreprise à centraliser son pouvoir tout en retenant parmi les moyens de

---

<sup>14</sup> Rouleau.L, Op-cit, p52.

<sup>15</sup> Ibid, p200.

<sup>16</sup> Ibid, p201.

<sup>17</sup> Ibid, p 201.

<sup>18</sup> Ibid, p202.

coordination le plus rapide et le plus puissant. Dans ce cas là, seul le dirigeant peut assurer une réponse coordonnée rapide et puissante à la menace.

## Section 3 : Contingence Stratégique

### 3.1. *Alfred D. Chandler*

Historien de l'économie américaine, professeur de l'histoire de la gestion à Havard depuis 1971. Les travaux de l'historien des affaires Chandler s'apparentent aux théories de la contingence car il a réussi à travers des études sur le terrain à avancer la relation entre la stratégie d'une organisation, la configuration de sa structure et ses capacités organisationnelles.

La stratégie consiste dans l'élaboration des objectifs d'une entreprise, des moyens d'action et dans l'aménagement des ressources en fonction des fluctuations des marchés. La structure consiste dans l'articulation des rapports entre les différentes tâches assumées par l'entreprise, elle varie en fonction de la stratégie. C'est à ce sujet, qu'on attribue à Chandler la formule suivante : Structure follows strategy « La structure varie en fonction de la stratégie »<sup>19</sup>.

Il a étudié l'histoire des grandes entreprises Américaines entre 1850 et 1920, dans son ouvrage *stratégie et structure de l'entreprise (1962)* il montre que la stratégie influence la structure. Selon lui toute modification de la stratégie conduit à une modification de la structure de l'entreprise.

D'après les résultats de ses travaux menés au sein de ses entreprises, il constate que les grandes entreprises qui avaient connu des changements majeurs dans leurs marchés et leur taille nécessitent une décentralisation et la structure divisionnelle semble la plus adaptée. De ce fait, il a expliqué l'émergence progressive de la structure divisionnelle dans les grandes entreprises Américaines par l'adoption de stratégies de croissance et de diversification.

---

<sup>19</sup> Belanger. L, Mercier.J, « Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations », Les presses de l'Université de Laval, 2006, p265.

Les travaux de Chandler ont contribué considérablement à la théorie des organisations à travers son explication du lien entre la stratégie et la structure mais aussi la nécessité d'adapter les structures aux types d'activités. La structure fonctionnelle est plus adaptée pour les entreprises ayant une concentration sur une activité et la structure divisionnelle est adaptée aux situations de diversifications.

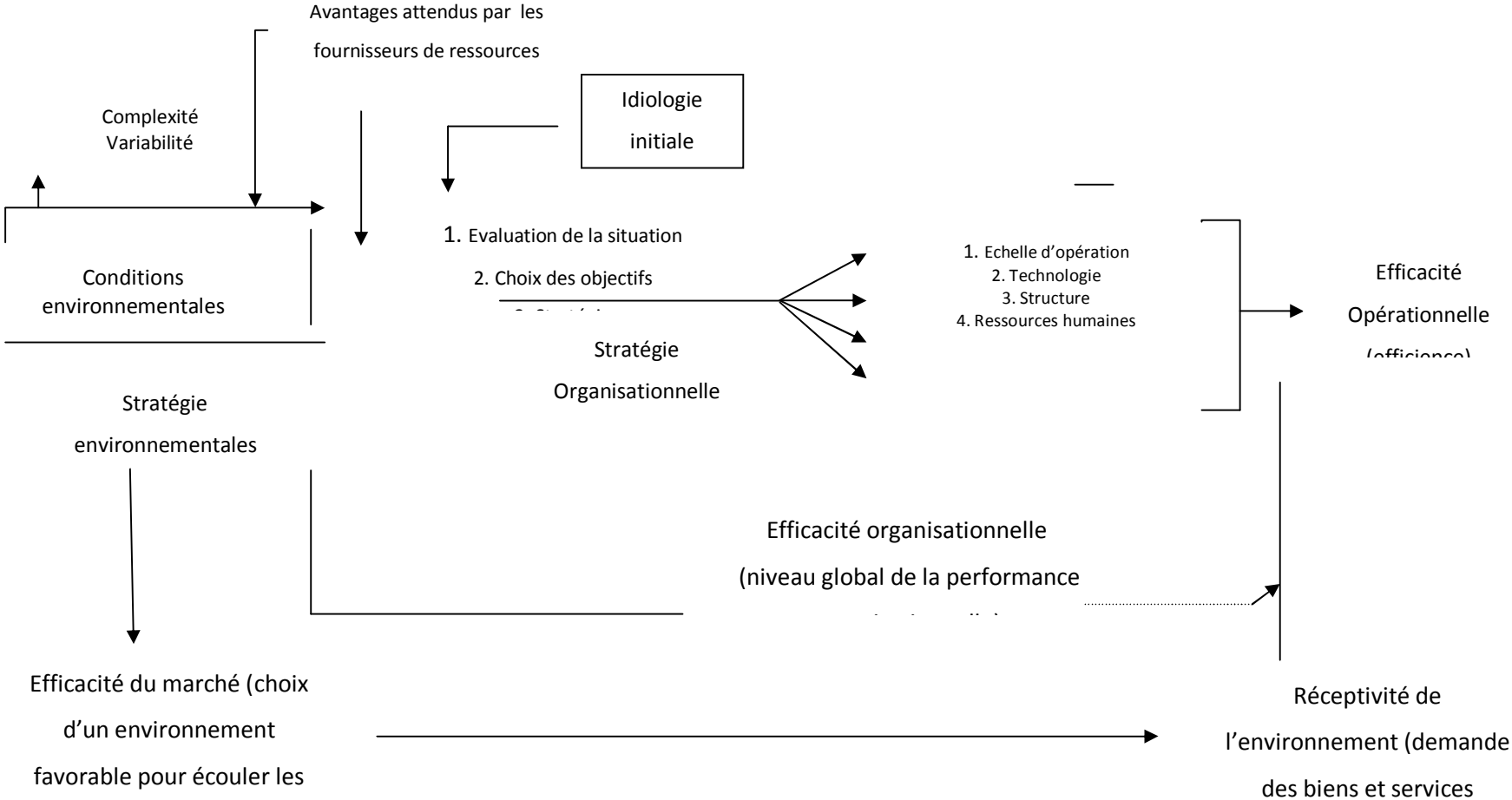
Il constate aussi que les gestionnaires n'ont que très peu de marge de manœuvre dans les choix stratégiques et le contrôle de l'environnement dans le cas où c'est l'environnement qui détermine les structures organisationnelles. C'est pourquoi il stipule de donner une grande place à la stratégie dans le modèle de la contingence afin de mettre en évidence le rôle des gestionnaires.

Son apport se résume donc dans l'adaptation de la structure à la stratégie et cela pour permettre aux entreprises une plus grande efficacité et une meilleure performance.

D'après cet auteur, c'est la stratégie qui permet de prendre des décisions qui vont permettre par la suite d'ajuster l'entreprise à son environnement.

La figure ci-dessus nous résume le rôle des choix stratégiques dans la maîtrise de l'environnement et dans l'allocation de ressources financières et humaines.

**Figure n°4 : La contingence et le rôle des choix stratégiques selon Child.**



Source : Child, 1972, p18. Cité par : Rouleau.L , Op-cit, P54.

### **3.2. *John Child, Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik***

Dans le même esprit, Pfeffer et Salancik (1978) proposent la perspective de la dépendance des ressources. Les deux auteurs ne considèrent pas l'environnement comme étant un facteur externe sur lequel les gestionnaires n'ont aucun pouvoir. Pour justifier leur point de vue, ils mettent en place deux variables qu'ils considèrent clés servant de définir l'environnement de l'entreprise. Il s'agit bien de la dépendance entre les entreprises et l'accès aux ressources.

Selon ces derniers, la vulnérabilité d'une organisation est tributaire des ressources mises à sa disposition selon le degré de son besoin (capital, savoir, matières premières, ...etc.). Ces dernières sont souvent contrôlées par l'environnement. Si l'organisation a une grande dépendance des ressources donc l'environnement devient très contraignant pour elle. Mais dans le cas contraire, c'est-à-dire que cette dernière a une partie de contrôle sur ses ressources l'environnement devient plus maîtrisable et moins contraignant. De là on peut déduire le rôle des gestionnaires à tracer une stratégie leur permettant de trouver en permanence des solutions qui peuvent réduire la dépendance de leur organisation des ressources de l'environnement et essayer de collaborer avec d'autres entreprises pour mieux gérer les contraintes externes de l'environnement.

## **Conclusion**

Les approches de contingence présentées tout au long de ce chapitre ont permis d'identifier les variables influant la structure de l'organisation, c'est pourquoi on attribue le nom de contingence structurelle. Ce courant théorique reconnaît que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures idéales. Mais elles postulent qu'il y a des facteurs dans le contexte de l'entreprise qu'il soit interne ou externe qui ont un impacte déterminant sur la structure de cette dernière.

Plusieurs travaux ont été à l'origine de cette théorie tel que Burns et Stalker, Woodward, Lawrence et Lorsch, Thompson, Blau, Chandler et autres qui défendent l'idée que la structuration de l'organisation dépend des paramètres caractéristiques de son contexte de fonctionnement (environnement, technologie, taille, stratégie). Mintzberg ajoute en effet deux autres facteurs : l'âge de l'organisation et le pouvoir décisionnel des dirigeants. Selon lui la structure de l'organisation reflète directement l'âge de la fondation de l'activité.

Cependant, il existe un autre type de la théorie de contingence qui agit sur le fonctionnement des entreprises. Il s'agit bien de la théorie subjective. Elle tire son origine de l'individualisme méthodologique (GRAWITZ, 1996) pose comme principe qu'un individu dispose toujours d'une certaine liberté de décision et d'action en fonction de ses projets de ses motivations et de ses perceptions des situations et ce, malgré le poids des contraintes organisationnelles et environnementales qui peuvent, dans une certaine mesure, restreindre ses choix et affecter son intentionnalité.

Dans le domaine de la recherche, cette méthode suggère la nécessité sur rôle de l'acteur dans l'analyse de facteurs qui déterminent les caractéristiques des systèmes d'information liés à l'innovation organisationnelle en général. Or, compte tenu de son influence il peut être présumé (et il conviendra de le vérifier) que le dirigeant est partie prenante dans ce déterminisme de nature comportementale.

De nombreuses variables peuvent être retenues pour déterminer les facteurs qui participent à l'élaboration du « construit humain » donc du comportement du dirigeant. Les études traitant du sujet ayant adopté des démarches méthodologiques certes complémentaires, mais différentes. Il apparaît cependant à la lecture des différents travaux empiriques qui ont tenté d'aborder la problématique de l'influence des facteurs subjectifs, que deux catégories de variables dites objectives telles que l'âge, la formation, l'expérience qui caractérisent le profil du dirigeant, puis dans une seconde, les variables qualifiées de subjectives qui permettent d'appréhender les traits de la personnalité du dirigeant et dont l'analyse relève avant tout du domaine de la psychologie ou de celui de la sociologie système cognitifs, modèles de représentations mentales, modèles d'interprétation, etc. ...La mesure de ces dernières variables étant délicates à réaliser, les auteurs se sont plutôt attachés à analyser et modéliser les résultantes émanant de leurs interactions, en reconnaissant que les traits de la personnalité des dirigeants avaient une influence sur leur style de direction, la manière dont s'exerçait leur pouvoir ainsi que sur leur attitude en situation de décision et en proposant pour ce faire un ensemble de typologies qui, malgré leur caractère réducteur, permettent de mieux saisir la variété des comportements qui l'on retrouve chez l'acteur dans le cadre d'une fonction de direction (BLAKE et MOUTON, 1970, ENREGLE et THIETART, 1978, ADIZES, 1980, CHALVIN, 1971).

Ainsi, cette recherche s'efforcera à déterminer dans quelle mesure les pratiques d'innovation peuvent être influencées par les styles de prise de décision et les stratégies de contrôle des dirigeants, et à analyser la nature de ce déterminisme. Mais aussi par les différentes variables structurelle (La stratégie, technologie, environnement, la taille,...etc.).

## CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DE L'INNOVATION.

### Introduction

La notion d'innovation revoie intuitivement à l'idée de nouveauté, de changement et de progrès. Dans une conception large, l'innovation peut être assimilée à tout changement introduit dans l'économie qui se traduit par une utilisation plus efficace des ressources.

C'est un terme polysémique sa définition varie selon les points de vue et en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Daltman, Duncan et Holbek (1973), Barreyre (1980) repèrent trois contextes d'utilisation du terme innovation, qui correspondent à trois sens possibles<sup>20</sup> :

- Processus global de création;
- Adoption d'une nouveauté par une société,
- Ou nouveauté elle-même.

Le terme innovation est presque synonyme d'invention, considérée comme un processus créatif par lequel deux ou plusieurs entités ou concepts combinés de manière à donner une nouvelle configuration, qui va de la conceptualisation d'une nouvelle idée à la résolution du problème tout en utilisant un nouvel outil ayant une valeur économique ou sociale.

Le second sens attribué à l'innovation décrit le processus par lequel un nouvel objet devient une partie intégrante de la culture et des comportements de l'individu ou du groupe qui l'adopte.

L'innovation désigne aussi l'objet inventé et qui est considéré comme nouveau, quelles que soient les modalités de son adoption.

En définitif, la littérature confirme que l'innovation n'est pas uniquement technologique et ne concerne pas seulement le produit. Elle peut touchée l'organisation de l'entreprise ainsi que sa structure, le style du management etc.

Nous examinons dans la première section de ce chapitre les principales théories qui ont trait à l'innovation, qui nous permettra par la suite de saisir le sens de l'innovation. Cette

---

<sup>20</sup>Romon. Fet Fernez-Walch. S, « Management de l'innovation : De la stratégie aux projets », Ed Vuibert, Paris, 2006, p 10.

analyse nous conduira par la suite, à proposer une typologie de l'innovation, dont fera l'objet la seconde section de ce chapitre.

Dans la dernière section nous allons essayer de clarifier le concept de l'innovation organisationnelle et de traiter des principaux déterminants organisationnels de l'innovation.

## **Section 1 : Les théories de l'innovation**

### ***1.1. L'approche traditionnelle de l'innovation***

Pour cette approche, l'entreprise est considérée comme une sorte de « boîte noire » technologique<sup>21</sup>, qui combine des facteurs efficace de production achetés sur un marché afin de donner un produit maximum que l'on peut obtenir de chaque ratio quantitatif.

Dans ce contexte, l'entrepreneur choisit entre des techniques optimales rassemblées dans un annuaire constitué, à son intention par l'ingénieur.

Cependant, cet annuaire est momentané et ne peut être modifié que lorsqu'il s'agit de modifications exogènes des bases des connaissances et non par les contraintes de nature économiques.

Suivant ce mode d'analyse, l'innovation est un processus linéaire qui va de la recherche au progrès technique matérialisé par des gains de productivité en passant par l'invention et l'innovation. L'output de chaque phase et l'input de celle qui la suit immédiatement, chaque phase est considérée comme une boîte noire, mais très peu d'informations décrivent le déroulement du processus d'innovation.

Le modèle de la boîte noire a fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle du « Science push » et celle du « Demand pull »<sup>22</sup>.

#### ***1.1.1 Le modèle du « science push » (La science qui pousse l'innovation)***

Ce modèle initié par J.SCHUMPETER, suppose que la science est à l'origine de toute innovation, et que cette dernière est exogène à l'entreprise, car l'innovation relève d'une invention qui se découvre généralement par hasard par des individus isolés<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Cohendet .P et Gaffard.J.L, « Innovation et entreprise », Encyclopédie Economique, Ed ECONOMICA, Paris, 1990, p936.

<sup>22</sup> Tekfi.S, thèse de doctorat, « Survie- Innovation et Performance de l'entreprise Cas de l'entreprise CMA –Sidi Bel Abbè » Université- ABOU BAKR BELKAÏD – TLEMCEM,2012/2013, p87.

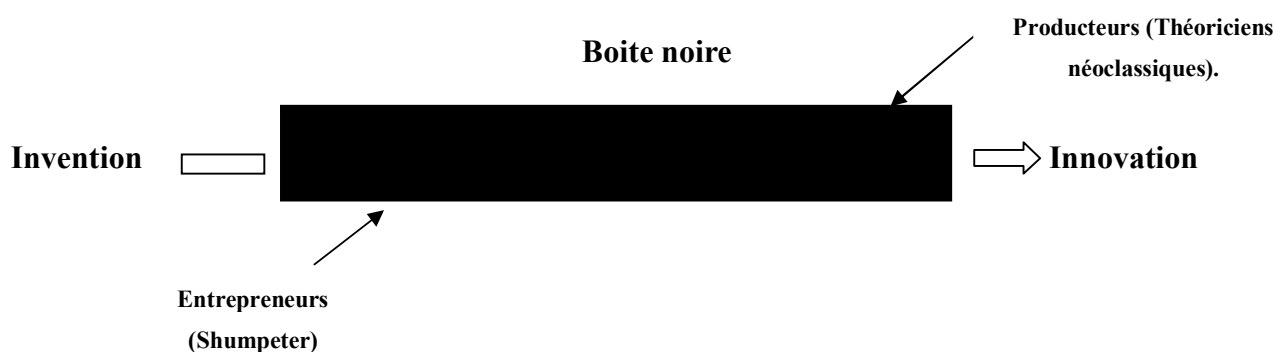
### 1.1.2 Le modèle du « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation)

Ce modèle initié par SCHMOOKLER (1968), suppose que l'innovation est poussée par le marché et non pas la science.

En d'autres termes, la source de l'innovation se trouve dans les opportunités créées par le marché. Chaque consommateur à ses propres besoins, et l'entrepreneur recherche à développer des solutions innovantes pour y répondre<sup>24</sup>.

De ces deux modèles, nous pouvons déduire que l'innovation était présentée comme un résultat, cependant le phénomène propre à l'innovation n'apparaît pas car il se passe à l'intérieur de la boîte noire entre l'invention (le progrès technique) et l'innovation (le marché) comme nous le montre la figure suivante.

Figure (1) : Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation.



Source : M.Chouteau et L.Viévard, «*L'innovation, un processus à décrypter* », Ed. Le centre Ressources Prospectives du grand Lyon, janvier 2007, Paris.p10.

## 1.2. L'analyse Schumpeterienne de l'innovation

A la fin de la seconde guerre mondiale, la compétition par les prix s'est avérée insuffisante pour faire face à la concurrence, d'où la nécessité d'accorder une place importante à la créativité et donc à l'innovation.

<sup>23</sup>Tekfi, S, Op.cit, p 87, cité par P.I Kébé, « Le pilotage de la performance des projets de R&D : une enquête sur les pratiques d'évaluation dans onze grands groupes industriels européens », Cahier de recherche, 7/2009.

<sup>24</sup> Tekfi, S, Op.cit, p87, cité par F.Ulgen, « Théories de la firme et stratégies anti concurrentielles », Ed. L'Harmattan, Paris, 2003.

De ce fait, le modèle de la boîte noire s'est révélé insuffisant pour expliquer le processus d'innovation.

Dans ce contexte, SCHUMPETER (1942) propose une nouvelle approche de son modèle, intégrant un changement majeur : l'innovation n'est plus le fruit d'un entrepreneur individuel, mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé Recherche et Développement (R&D)<sup>25</sup>.

Cette nouvelle analyse nous permet de comprendre que l'invention n'est plus un phénomène hasardeux mais elle est le résultat d'une activité intentionnelle. Vu que les firmes disposent d'une fonction Recherche et Développement qui n'existait pas dans le premier modèle de Shumpeter.

Cette invention n'est plus hors marché, elle jouie d'une finalité économique et elle intéresse l'économiste.

Au cours des années 1950, on acquit le modèle linéaire et hiérarchique qui orienta les politiques en matière de recherche<sup>26</sup>. Ce modèle considère l'innovation comme un processus : une succession d'étapes obligées et ordonnées. C'est pour cette raison qu'il est dit linéaire et hiérarchique. Le point de sortie de l'étape précédente est le point d'entrée de l'étape suivante.

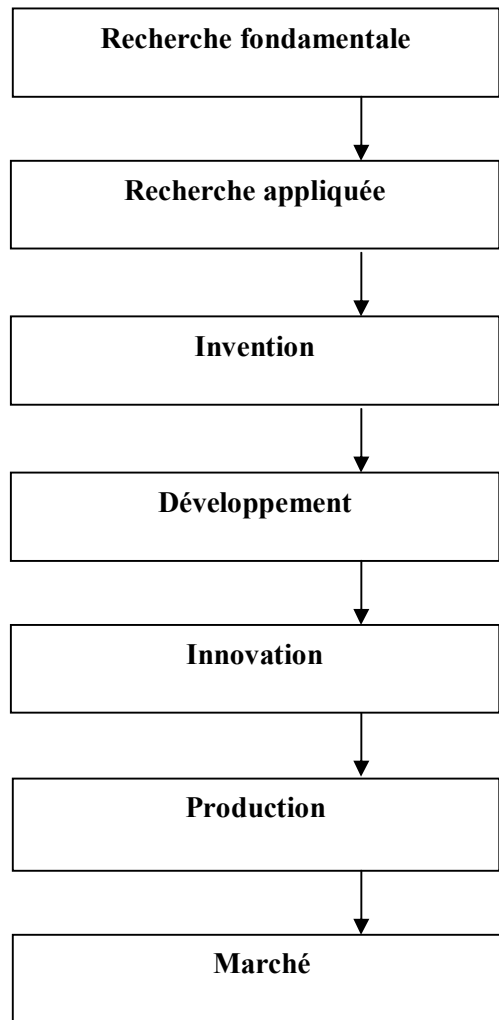
Les étapes constituant le processus d'innovation, peuvent se varier en nombre, mais le processus commence toujours par l'invention, suivie de la recherche et développement, pour se terminer invariablement par l'innovation. La recherche et développement est au cœur de ce processus, comme le montre la figure ci-dessous :

---

<sup>25</sup> M.Chouteau et L.Viévard, Op.cit p11.

<sup>26</sup> AmableB, Barré R et Boyer R, « Les système d'innovation à l'ère de la globalisation », Ed ECONOMICA, Paris,1997, P86.

**Figure2 : Modèle linéaire et hiérarchique de l'innovation.**



**Source :** Perrin, J, « Concevoir l'innovation industrielle : Méthodologie de conception de l'innovation », Ed du CNRS, Paris, 2001, p111.

### ***1.3. L'analyse évolutionniste de l'innovation***

Cette approche a été marquée par la contribution fondamentale des travaux de Nelson et Vinter (1982), elle s'est donné comme tâche principale l'explication des évolutions qui affectent les secteurs industriels, les entreprises et les mécanismes de l'innovation.

Les principales critiques apportées par ces deux auteurs à la théorie orthodoxe sont résumées comme suit :

Cette dernière « n'aborde pas l'explication du processus conduisant telle entreprise à avoir telle configuration de techniques productives, ni les raisons de l'accès différencié des firmes à l'ensemble des techniques disponibles, ni l'analyse des facteurs susceptibles de conduire le changement, ni les raisons de l'accès différencié des firmes à l'ensemble des techniques disponibles (Arena & Lazaric, 2003) »<sup>27</sup>.

Les recherches des évolutionnistes ont donné naissance aux travaux qui avaient pour but de comprendre le rôle des compétences dans la dynamique organisationnelle et les interactions entre compétences et innovation (Nelson, 1987, Dosi, 1988, Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Pour cette approche la technique est le résultat de l'expérience accumulé par la firme dans la production<sup>28</sup> au sens vaste tout en incluant la recherche et développement et le marketing. Ce qui lui donne le caractère d'un processus d'apprentissage soit par la pratique (by doing) ou bien par l'usage (by using) ou sous d'autres formes.

La technique est spécifique à la firme qui la met en œuvre. Cette spécificité se caractérise par<sup>29</sup> :

- Le caractère tacite des connaissances.
- L'aspect cumulatif du progrès enregistré (Exemple de l'apprentissage et de l'actualisation des connaissances).

En effet, la fonction recherche et développement permet à l'entreprise l'acquisition de nouvelles connaissances, ce qui correspond à la vision standard, mais elle lui permet aussi l'habilité d'absorber des connaissances externes.

Selon cette école, les sources d'innovation sont d'ordre interne et externe<sup>30</sup>.

- **Les sources internes** : La technique est conçue par :
  - Le département d'ingénierie.
  - Le laboratoire de recherche et développement.
  - Un bureau d'étude externe.
- **Les sources externes** : La technique provient :
  - Des offres de biens d'équilibre et de marché.
  - Les utilisateurs de produits fabriqués.

---

<sup>27</sup>Boldrini, J.C, Journé- Michel.H, Schieb-Bienfait.N, « Trajectoires d'innovations dans l'entreprise artisanale : une approche évolutionniste fondée sur les ressources et les compétences », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p5.

<sup>28</sup>Cohendet.P, « Innovation et théorie de la firme », Encyclopédie de l'innovation, Edition ECONOMICA, Paris, 2003, p391.

<sup>29</sup>Cohendet P, Op.cit, p 391.

<sup>30</sup>Cohendet .P et Gaffard.J.L, Op.cit, p 954.

- Les laboratoires publics de recherche.

Dans cette perspective évolutionniste, S.KLINE et N. ROSENBERG (1986) introduisent une représentation non linéaire du processus d'innovation. Ils ont modélisé le processus non pas en se focalisant sur la R et D mais en centrant leur attention sur le processus de conception. Ainsi, ils ont montré qu'il ne peut y avoir d'innovation sans conception (FOREST, 1999).

Ce modèle s'appuie sur plusieurs postulats<sup>31</sup> :

- Le processus d'innovation n'est pas linéaire (il n'est pas structuré sur un axe unique et fixe).
- Le processus de conception est central (il ne peut y avoir d'innovation sans conception).
- Les feedbacks ou les liens de rétroactions sont envisageables à chaque fois.

KLINE et ROSENBERG (1986) considèrent que les résultats de recherche peuvent générer les innovations, mais que le plus souvent la recherche est utilisée pour résoudre des problèmes qui se posent pendant le déroulement du processus d'innovation<sup>32</sup>. Selon ce modèle, le processus d'innovation commence par la conception qui joue un rôle déterminant dans le succès ou l'échec de l'innovation.

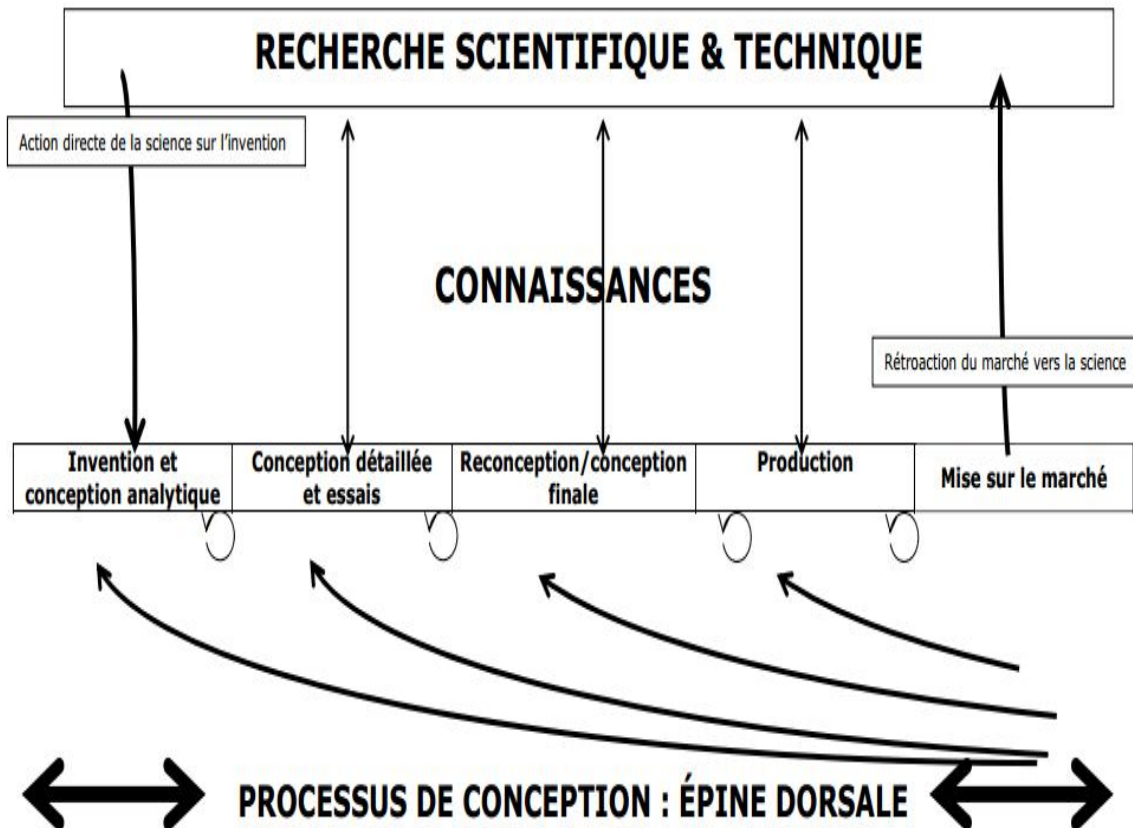
La conception initiale est suivie d'une phase de conception détaillée et de tests, qui mène à son tour à une phase de reconception conduisant à la production, puis à la distribution et à la mise sur le marché, (voir la figure suivante) :

---

<sup>31</sup>M.Chouteau et L.Viévard, Op.cit p13.

<sup>32</sup>Le Bars. A, « Innovation sans recherche : Les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire », Université Pierre Mendès-France, Juillet 2001, p44.

**Figure 3 : Le modèle de la chaîne interconnectée**



Source : Chouteau.M et Viévard.L, «*L'innovation, un processus à décrypter* », Ed. Le centre Ressources Prospectives du grand Lyon, janvier 2007, Paris.p15.

Le processus d'innovation est ainsi décrit et structuré selon cinq chemins<sup>33</sup> :

**Etape 1 : Le processus de conception joue un rôle central dans le processus d'innovation, il se divise lui-même en diverses étapes :**

- L'invention et la conception analytique. - la conception détaillée et les essais.
- La conception finale.
- La production.
- La mise sur le marché de l'innovation.

**Etape 2 : Les rétroactions qui peuvent intervenir à différents niveaux :**

- Entre deux étapes successives de la chaîne (feed back court).
- Faire remonter plusieurs étapes en arrière (feed back long).

<sup>33</sup>Ibid, p14.

- Rétroagir sur l'ensemble du processus d'innovation en cas d'un nouveau besoin par exemple.

**Etape 3 : La science n'est plus l'élément central, mais elle intervient selon deux modalités :**

- Il est possible d'utiliser les connaissances existantes, afin d'alimenter le processus d'innovation, ou de rechercher de nouvelles connaissances pour satisfaire le processus d'innovation engagé, dans la mesure où les connaissances déjà existantes s'avèrent insuffisantes.
- la nature des connaissances utilisées, diffère selon chaque étape du processus d'innovation.

**Etape 4 : Il peut exister des innovations radicales directement issues du développement de sciences nouvelles mais elles sont très rares.**

**Etape 5 : Certaines rétroactions peuvent provenir de l'innovation pour agir sur la recherche scientifique et sa dynamique.**

#### ***1.4. L'approche institutionnaliste et néo-institutionnaliste de l'innovation***

Pendant longtemps, seul l'apprentissage dans les entreprises était pris en considération, elles étaient d'ailleurs présentées comme les seuls acteurs de l'innovation. Cette approche a le mérite d'insister sur un apprentissage particulier, learning institutionnel<sup>34</sup> ce qui revient à admettre l'existence d'institutions qui sont, elles aussi, capables de mettre en œuvre des processus de création de connaissances et de compétences.

Waliser (1998) note que toute entité collective relativement autonome peut être qualifiée d'institution. Cet auteur propose une définition plus élégie, selon lui une institution est une « *règle du jeu social, qui est autorisée par les agents et contribue à guider leur comportement, afin d'assurer leur compatibilité dans un contexte déterminé. Les institutions revêtent des formes variées, des lois juridiques (droit des contrats) aux normes morales (norme d'honnêteté), des conventions sociales (règles d'étiquette) aux traditions culturelles (attitude civique) et peuvent aussi bien rester abstraites (code de conduite) que s'incarner dans des agents spécifiques (institutions financières). Elles forment des édifices complexes où*

---

<sup>34</sup> SANDER.A, Thèse de Doctorat « Les politiques de soutien à l'innovation: Une approche cognitive, le cas des Cortechs en Alsace », Université Louis-Pasteur, Strasbourg I, Juin 2005, p53.

*des institutions de même niveau peuvent s'avérer complémentaires ou concurrentes et surtout des institutions de niveau différents se renforcer ou se contrarier »<sup>35</sup>.*

Garrouste et Kirat (1995), avancent l'hypothèse que la dynamique institutionnelle est l'élément qui intervient dans la nature et le rythme de l'activité d'innovation. Cette dernière est effectivement influencée par le changement technologique, mais inversement, elle exerce aussi une action forte sur les processus d'apprentissage (Colletis, Perrin), 1995.

Le rôle des institutions consiste à<sup>36</sup> :

- Réduire l'incertitude liée aux processus d'innovation, en favorisant l'apprentissage et l'adaptation aux changements puissants et rapides. Car les institutions permettent de fournir des connaissances à tous les acteurs.
- Permettre aux différents acteurs d'avoir une meilleure connaissance de l'état du monde dans lequel ils évoluent. Les institutions ont pour rôle de faciliter les échanges de connaissances et de compétences entre ces derniers.
- Codifier les connaissances et donc favoriser un échange avec l'extérieur.

Dans ce cadre d'analyse, il est plus raisonnable d'évoquer le processus d'innovation sous la notion du « système d'innovation », car elle permet de rassembler les diverses tentatives pour incorporer des éléments se rapportant aux institutions à l'analyse économique du changement technique et à la genèse de l'innovation au niveau macroéconomique.

Dans cette optique, l'innovation implique nécessairement des interactions entre les acteurs (les firmes, les laboratoires de recherches, les universités, etc.) et leur environnement. Ce dernier, ne se réduit pas à un ensemble de prix de marché mais consiste en un ensemble de règles, de formes d'organisation et d'institutions.

### ***1.5. Approche par les systèmes territoriaux de l'innovation***

Le champ de l'économie régionale s'est intéressé à l'innovation en se concentrant davantage sur l'environnement des entreprises et sur les liens entre les acteurs que sur les mécanismes qui opèrent au sein-même des firmes.

En effet, le territoire se situe au cœur des travaux de l'économie régionale et il est vu comme le niveau qui s'adapte le plus, aux enjeux d'un contexte international marqué par de

---

<sup>35</sup> Amable, B, Barré R et Boyer R, « Les système d'innovation à l'ère de la globalisation », Ed ECONOMICA, Paris, 1997, p104.

<sup>36</sup> SANDER.A, Op.cit, p54.

profondes mutations. Face à cet environnement, on voit apparaître des configurations territoriales basées sur l'innovation, et sur la concentration géographique d'un ensemble d'intervenants différents.

Les travaux de Chabault sur le concept de systèmes territoriaux de production, ont montré que : « Ses différentes configurations peuvent être regroupées sous le nom générique du système territorial de production que Maillat (2003), définit comme « un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large. (Entreprises industrielles et des services, centres de recherche et de formation, organismes d'interface, organisations professionnelles, etc.). Qui entretiennent des rapports marchands et non-marchand d'intensité plus ou moins forte (Gilly, 1987), et qui génèrent une dynamique productive d'ensemble » (Chabault, 2006)<sup>37</sup>. Ces structures considèrent l'entreprise, entant qu'entité faisant partie d'un système territorial, offrant, ainsi, une capacité et une force de production et d'innovation compétitive.

Les différentes appellations des grappes et d'agglomération d'entreprises, (districts industriels, systèmes productifs locaux, clusters, technopôle, et la liste n'est pas exhaustive), remonte à plusieurs années et portes beaucoup de définitions et dimensions différentes.

- 1.5.1. ***District industriel*** : « Un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel ». (J. Zeitlin, 1992).<sup>38</sup>
- 1.5.2. ***Système productif local*** : « Un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels ». (B. Lévesque et al, 1998).<sup>39</sup>
- 1.5.3. ***Technopôle*** : « Les technopôles ou parcs scientifiques sont des concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro système innovant » (B. Ruffieux, 1991)<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> OUHEJJOU.O et SOSSI ALAOUI.F, Z, Pôles de compétitivité et développement territorial :Étude sur les technopôles au Maroc, acte d'une conférence économique africaine sur la géographie économique de l'Afrique et l'intégration régionale, Johannesburg, Afrique du Sud, 28-30 octobre 2013, p3.

<sup>38</sup>Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J., « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », Revue management et avenir 2009/5, N° 25, p.p. 144-163. Cité par Matray.M, Thèse de doctorat, « Le dynamisme d'évolution des pôles de compétitivité territoriaux Approche territorialisée de l'écosystème des pôles de compétitivité en France », décembre 2010, p18.

<sup>39</sup>Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J, Cité par : Matray.M, Op-cit, p 18.

<sup>40</sup>Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J, Cité par : Matray.M, Op-cit, p 18.

**1.5.4. Cluster :** « Un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs... ». (M. Porter, 1998)<sup>41</sup>.

Les travaux initiés aux Etats-Unis au début des années 90 (Jaffe,1989, Anselin et al., 1997, Patel et Pavitt, 1991, Feldman, 1994 , Feldman et Audretsch, 1996), se concentrent quasi-exclusivement sur une tentative de mesure de la dimension spatiale des externalités de connaissances<sup>42</sup>. Ces derniers, peuvent être définies comme le bénéfice de connaissance perçu par une entreprise ou une personne qui n'est pas responsable de l'investissement original lié à la création de ces connaissances, et ce, sans compensation financière. Elles favorisent directement la croissance économique puisqu'elles engendrent des rendements croissants et contribuent également au processus d'innovation sans en augmenter le coût (Gallié, 2005).

A partir de cette analyse, nous retiendrons la définition de Romon et Fernez-Walch, (2006), selon eux l'innovation « est comme un processus organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit (au sens de l'AFNOR) nouveau. Ce processus permet à une ou plusieurs entreprises d'améliorer leur position stratégique (conquérir ou accroître un pouvoir de marché) et/ ou de renforcer leurs compétences et leurs technologies, une nouvelle compétence, ou la combinaison de plusieurs de ces variables ».

## **Section 2 : Typologie de l'innovation**

L'innovation peut être analysée selon trois axes : sa nature et son impact sur le marché, et le degré de nouveauté exposé<sup>43</sup>.

### **3.1. Selon la nature de l'innovation**

Cette classification englobe trois types essentiels : l'innovation de produit ou de service, l'innovation de procédé et l'innovation organisationnelle<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup>Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J, Cité par : Matray.M, Op-cit, p 18.

<sup>42</sup>Gallié, E. P, « Coopération, externalité de connaissances et géographie de l'innovation : Le cas du secteur des biotechnologies en France », Working paper- Résumé de la thèse IMRI, Paris Dauphine, 2005.

<sup>43</sup> CORTES ROBLES.G, Thèse de doctorat, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », 'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 19 juillet 2006, p10.

### **2.1.1. L'innovation de produit ou de service**

Elle se manifeste par l'introduction d'un bien ou service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan des caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Il s'agit des améliorations techniques, de composants et de matières ainsi que des logiciels intégrés ou autres caractéristiques fonctionnelles.

L'objectif se résume dans l'amélioration des prestations offertes aux clients et dans la réponse à de nouveaux besoins.

Ce type d'innovation repose sur des compétences internes et externe à l'entreprise : En interne, il s'agit des activités de R&D et le marketing et en externe, les clients (utilisateurs de bien) et les concurrents.

Exemple d'une innovation de produit : Les DVD, les flashs disk, les logiciels, les micros portables, les téléphones portables.

### **2.1.2. L'innovation de procédé ou de processus**

« Elle consiste en la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée »<sup>45</sup>.

Sa mise en place apporte toujours quelque chose de nouveau et de différent ou sensiblement amélioré. Ce type d'innovation se caractérise par l'originalité d'un nouveau processus. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et /ou le logiciel. Ces changements visent en général à simplifier le processus de production et à réduire les coûts, afin de préserver et de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

L'innovation de procédé repose généralement sur le développement des compétences orientées vers les fournisseurs et surtout les fournisseurs d'équipements.

Exemple de ce type d'innovation : la fabrication assistée par ordinateur, qui consiste à réaliser la pièce demandée, par une machine-outil à commande numérique pilotée par un ordinateur.

---

<sup>44</sup> CHEN E. L. et KAI-LING HO K, « Demystifying Innovation », 2002, Cap Gemini Ernest & Young Center for Business Innovation, Cite par: CORTES ROBLES. G, Op-cit, p10.

<sup>45</sup> OCDE, "Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2007", 26/03/2008, P : 94. Cité par Tekfi.S, Op-cit, p 82.

### **2.1.3. L'innovation dans la structure ou dans l'organisation**

« Il s'agit d'apporter une nouvelle forme d'organisation du travail, qui facilite la création de nouvelles connaissances et la mobilisation de la créativité des travailleurs<sup>46</sup> ».

Il s'agit d'une nouvelle organisation dans les pratiques, du lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise. Elle a pour but une meilleure valorisation des ressources humaines et matérielles ainsi que l'amélioration de la performance de l'entreprise en réduisant les coûts administratifs ou de transaction.

L'intégration des TIC par les entreprises a permis à l'entreprise une nouvelle forme d'organisation du travail, permettant aux salariés d'exercer leurs activités en dehors de l'entreprise, grâce à internet, téléphonie mobile, fax, etc.

## **3.2. Selon l'impact de l'innovation sur le marché**

Cette classification repose sur le degré de l'impact de l'innovation sur le marché. Cette dernière englobe principalement deux types d'innovation : L'innovation radicale et l'innovation incrémentale<sup>47</sup>.

### **2.2.1. L'innovation radicale (de rupture) ou majeure**

Elle consiste à l'introduction d'une nouvelle technologie qui développe un nouveau marché. Elle ne s'adresse pas nécessairement à une demande bien identifiée, mais elle crée une demande précédemment non exprimée par le marché. Cette nouvelle demande développe de nouvelles industries avec de nouveaux concurrents, sociétés, canaux de distribution, et nouvelles activités de marketing. Elle est perçue, par Schumpeter (1942), comme une source de destruction créatrice (un changement qualitatif). Ainsi, le phénomène de l'innovation radicale ne se manifeste pas souvent.

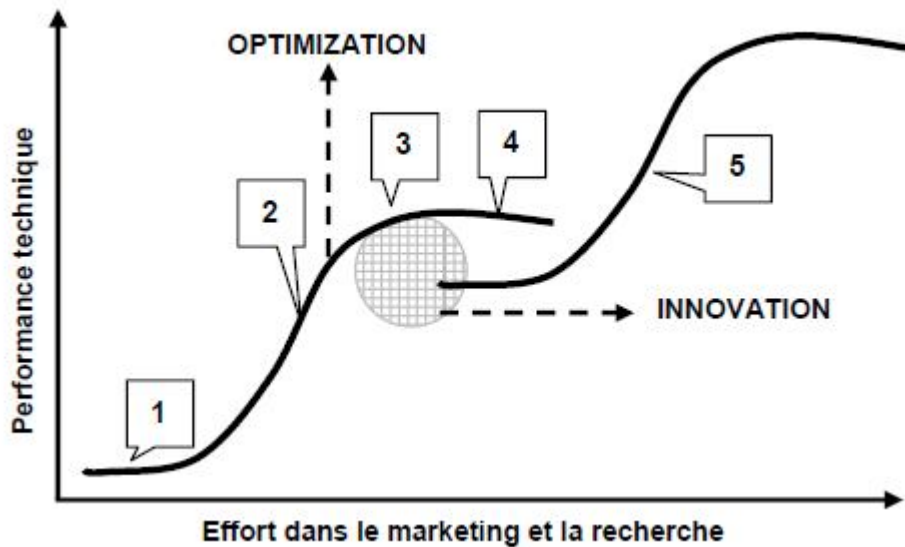
La courbe en (S) est un outil qui permet l'identification de l'innovation radicale. Cette courbe est composée de quatre phases : Genèse, croissance, maturité et déclin, indiquant que la performance technologique d'un produit se déplace en suivant une courbe en (S), jusqu' à atteindre ses limites (Comme nous le montre la figure ci-dessous :

---

<sup>46</sup>P. Georis, « Pourquoi s'intéresser à l'innovation organisationnelle », Notes Éducation permanente, n°19, Bruxelles, 2006. Cité par : Tekfi, S, Op-cité, p82.

<sup>47</sup>CORTES ROBLES.G, Op-cit, p10.

Figure4 : Courbe – S- de la recherche et le marketing d'un produit.



Source : GARCIA R. et CALANTONE R., « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review », 2001, The Journal of Product Innovation Management. Cité par: CORTESROBLES.G, p11.

1. Début de la technologie.
2. Région avec le taux de progrès technique le plus élevé.
3. Limites de la technologie.
4. Produit établi.
5. Technologie ou produit remplaçant.

On peut expliquer ses phases comme suit :

- *La phase de l'émergence de la nouvelle technologie* : correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question.
- *La phase de croissance de la technologie* : consiste à mettre sur le marché le nouveau produit développé. Ce qui fit que la technologie n'est maîtrisée que par quelques acteurs.
- *La phase de maturité* : se caractérise par l'adoption progressive de la technologie par la majorité des acteurs du secteur. La technologie devient alors une technologie de base.
- *La phase de déclin* : le déclin commence pour l'ancienne technologie ou l'ancien produit, et une nouvelle courbe est lancée, pour représenter un produit innovant, qui remplace la génération ancienne en voie d'extinction.

Un exemple d'innovation radicale est le laser. GIGET explique le phénomène produit par cette invention : « le laser est inventé en 1958 – et il constitue déjà une synthèse créative entre plusieurs technologies elles-mêmes vieilles de plusieurs années. Immédiatement l'on imagine les applications les plus folles, notamment militaires, au point que les chercheurs terrifiés arrêtent leur travail ! 14 ans plus tard, en 1972, Le Monde relate un colloque du CNRS sur le laser sous le titre “Laser à quoi ? Laser à rien“. Le laser semble promis au sort des inventions sans la moindre utilité. Il faut attendre le début des années 1980 pour voir vraiment le laser décoller : guidage laser, imprimantes laser, chirurgie laser, puis généralisation, par exemple dans les lecteurs optiques. Encore aujourd'hui, 5% à 10% des innovations industrielles utilisent le laser »<sup>48</sup>.

### **2.2.2. L'innovation incrémentale (relative) ou mineure**

Elle concerne les améliorations apportées aux produits ou technologies développées pour les adapter aux évolutions du marché ou de les anticiper. Elle est aussi qualifiée de « mineure » dans le sens où elle ne nécessite pas de modification structurelle de l'appareil de production et qu'elle ne modifie pas en profondeur les habitudes d'usage vis-à-vis du marché. Ce type d'innovation concerne la grande majorité des innovations et porte une influence sur le quotidien de l'économie.

La souris optique (par rapport à la souris à boule), est une innovation incrémentale, car elle n'a pas bouleversé les conditions d'usage, ni l'état de la technique, mais elle a produit une amélioration sensible. Les périphériques informatiques sans fils (par rapport aux périphériques filaires).

### **3.3. Selon Le degré de nouveauté**

Genrich Saulovich Altshuller fondateur de la théorie de TRIZ Théorie de Résolution de Problèmes Inventifs, nous propose une autre typologie de l'innovation. Pour lui cette dernière peut être classée selon le type de solution trouvée lors de la résolution d'un problème d'innovation. Il nous propose cinq niveaux de l'innovation<sup>49</sup> :

- *Niveaux 1 : Solution apparente ou conventionnelle*, c'est la solution trouvée par des méthodes bien connues dans un domaine donné.

---

<sup>48</sup>Ibid, p12.

<sup>49</sup>Ibid, p 13.

- *Niveaux 2 : Des petites inventions à l'intérieur d'un paradigme*, l'amélioration d'un système existant, habituellement avec un certain compromis.
- *Niveaux 3 : L'invention substantielle à l'intérieur d'une technologie*, l'amélioration essentielle du système existant.
- *Niveaux 4 : L'invention en dehors d'une technologie*, la solution a été trouvée dans la science, mais hors de la technologie, en conséquence une nouvelle conception d'un système est née.
- *Niveaux 5 : La découverte*, ce type de solution arrive lorsqu'un nouveau phénomène est découvert et appliqué pendant la résolution d'un problème.

### **Section 3 : L'innovation Organisationnelle**

Cette section vise d'une part à améliorer la compréhension de l'Innovation Organisationnelle (IO), à en identifier les principales définitions et d'autres parts à traiter les déterminants organisationnels de l'innovation.

L'innovation organisationnelle est un concept vaste qui inclut des dimensions structurales, comportementales et stratégiques (Gera, Gu, 2004)<sup>50</sup>.

C'est pourquoi on ne peut pas limiter l'innovation aux grands laboratoires de recherches. Koeing nous dit à ce propos que les entreprises innovantes sont celles qui « disposent de connaissance approfondies tant sur les possibilités techniques que sur les contextes d'application »<sup>51</sup>. Delà, on peut comprendre que la fonction R&D n'est pas le seul déterminant de l'innovation dans une organisation, il y a bien d'autres variables qui la déterminent. Tout au long de cette section, nous essayerons d'éclaircir le concept de l'innovation organisationnelle ainsi que les principaux déterminants organisationnels de l'innovation.

---

<sup>50</sup> CHAARI.N, « L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises », Mémoire présenté à l'Université du Québec à CHICOUTIMI comme exigence partielle de la maîtrise en Gestion des Organisations, Mai 2006, p9.

<sup>51</sup>Koeing, G, « Management stratégique : Projets,Interaction et Contextes », Ed DUNOD, Paris, 2004, p314.

### **3.1. Définition de l'innovation organisationnelle**

La littérature qui est consacrée à l'innovation organisationnelle est relativement importante, elle l'est nettement moins que celle dédiée aux innovations technologiques. De ce fait, il n'y a pas de consensus quant à sa définition (Lam, 2005) alors qu'elle représentait déjà une des cinq innovations de la typologie de Schumpeter (1934).

L'IO est donc sujette à diverses interprétations. Deux approches principales peuvent être distinguées. D'une part, l'IO peut être vue comme un dispositif organisationnel qui soutient l'activité d'innovation technologique (produit et process) de l'entreprise (Kimberly et al. 1981). L'organisation représente ici l'unité d'analyse et ce sont ses caractéristiques (taille, âge, structure...) qui sont examinées pour évaluer leur impact sur l'innovation. D'autre part, Damanpour et al. (1984) définissent l'IO comme l'adoption de nouvelles pratiques, de nouveaux concepts de travail et de management. Elle serait source de performance et vecteur d'innovation technologique.

Les Innovations Organisationnelles (IO) seraient sources de performance (effets bénéfiques notamment au niveau de la qualité des produits et services et du délai de réponse aux clients – CIS 2006, Freeman 1982) et « support » (Ayerbe 2006) ou « vecteur » de l'innovation technologique (Ménard 1994).

L'IO peut être analysée comme l'adoption d'un système aux composantes socio-techniques suggérant, selon le principe « d'optimisation jointe » (Emery 1990), une interdépendance et complémentarité des systèmes technique et social. L'IO peut donc être définie comme l'adoption de pratiques et concepts de travail nouveaux pour l'organisation concernée et qui émanent aussi bien du système technique que du système social, en somme, une innovation intégrée socio-technique.

Par ailleurs, l'adoption est définie comme un processus en trois phases : décision de mettre en usage, mise en usage et poursuite de l'usage (Damanpour 1991). Il s'agit d'un processus long, complexe, lié à l'apprentissage et qui suppose une création de sens (Alter 2005) pour l'individu comme pour le collectif.

Aussi, la compréhension de ce processus social complexe semble-t-elle cruciale pour les entreprises et, au-delà, pour les acteurs publics en charge de la mise en place des dispositifs nationaux et régionaux de soutien à l'innovation.

## **3.2. Les déterminants de l'innovation organisationnelle**

### **3.2.1. La stratégie**

A.D.Chandler, le père fondateur de la stratégie, donne une définition à cette dernière comme suit : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'actions et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs »<sup>52</sup>.

Dans un environnement caractérisé par l'internationalisation des échanges, la performance des entreprises se mesure par l'accélération du progrès technique, la diffusion rapide des informations qui conduit les entreprises à lancer de nouveaux produits en permanence. Mais aussi par l'attractivité des prix et la différenciation par rapport aux concurrents.

C'est pourquoi, il est impératif à l'entreprise d'anticiper des solutions et à modifier son environnement. Cette volonté stratégique se traduit par l'innovation. La stratégie d'innovation est une stratégie d'anticipation à l'idée, au produit et au marché<sup>53</sup>.

- Anticiper l'idée se formule par les phases suivantes : Expérience de l'entreprise, compétences humaines, étude de marché.
- Anticiper le produit qui se traduit par : Expérience de l'entreprise, la technologie, le management, ressources humaines et ressources financières.
- Anticiper le Marché qui se détermine par : L'expérience de marketing, les distributeurs, les clients, la publicité et les prix.

### **3.2.2. La technologie**

L'investissement en R&D reste la caractéristique la plus déterminante de l'innovation, considérée comme un facteur de développement stratégique pour les entreprises qui veulent devenir des organisations « de classe mondiale ».

Loilier et Tellier (199) définissent la technologie comme étant « un ensemble complexe de connaissances scientifiques, de compétences, de procédés, dont la maîtrise permet la conception de produits et leur production industrielle »<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup>

<sup>53</sup> M.BENAMARA, « Les stratégies d'innovation », 4<sup>ème</sup> colloque international sur la compétitivité et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles en dehors des hydrocarbures dans les pays Arabes, le 08 et le 09 Novembre 2010, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, p2.

<sup>54</sup>S. Fernez-Walch et F.Romon, « Management de l'innovation : De la stratégie aux projets », Ed Vuibert, Paris, 2006, p99.

La maîtrise des technologies par les entreprises reste importante pour la construction d'offres innovantes et de son positionnement stratégique. Le management des ressources technologique a pour but de constituer le patrimoine technologique de l'entreprise qui permettra à l'entreprise de disposer des savoirs faire et augmenter ses capacités d'apprentissage afin de répondre à ses besoins actuels et futurs. Morin et Seurat (1989) définissent le management des ressources technologiques comme « l'ensemble des activités et processus qui visent à convertir en avantages concurrentiels et en atouts économiques décisifs, les savoirs et savoir-faire disponibles dans l'entreprise ou qui lui sont accessibles »<sup>55</sup>.

De là, on peut comprendre que le management de la technologie dépasse le seul cadre de la R& D qui constitue une partie importante de cette dernière.

La R& D interne peut se définir comme étant l'activité qui « consiste à assurer à l'intérieur de l'entreprise, notamment par le biais de la fonction R & D ou de cellules-projets, le développement de l'innovation. Cette forme d'organisation très répandue permet à l'entreprise de s'assurer une rente sur l'exploitation de l'innovation en limitant la diffusion des connaissances développées et en se protégeant par des moyens légaux des pratiques d'imitation »<sup>56</sup>.

La fonction R& D ne se limite pas aux programmes de recherche. L'objectif de l'entreprise est de fournir des réponses aux problèmes de développement à la demande, ainsi que de pouvoir disposer des compétences nécessaire à la réalisation de ses projets.

La création au sein de l'entreprise d'une fonction La R& D permet l'émergence d'idées nouvelles et le développement de savoir-faire, elle ne présente pas l'unique mode d'accès à la technologie et à l'innovation. Plusieurs acteurs peuvent fournir des nouvelles connaissances aux entreprises ainsi que des concepts qui leurs permettront de développer leurs produits et d'innover. On peut citer les laboratoires de recherches externes, les universités, les différents contrats de coopération, de partenariat et d'alliance stratégique entre les entreprises (sous -traitance, réseaux d'innovation, brevets, licences,... etc.).

### **3.2.3. La gestion des ressources humaines (GRH)**

Pour Wolfe (1995, p. 314), « une innovation dans la gestion des ressources humaines est une idée, un programme, une pratique ou un système qui est en rapport avec la fonction RH et qui est nouveau pour l'entreprise qui l'adopte »<sup>57</sup>. L'innovation dans les ressources

---

<sup>55</sup>S. Fernez-Walch et F.Romon,p101.

<sup>56</sup>T. Loilier et A Tellier,« La gestion de l'innovation », Ed ems Management et société, Paris, 1999, p69.

<sup>57</sup>J.L. Cerdin et S. Ashok, « Vers quelles innovation RH dans les entreprises Françaises », ESSEC Business School , Ed Broché,France,2003, p562.

humaines permettrait aux entreprises d'être plus compétitives (Kossek, 1987) et pourrait être un déterminant important du succès organisationnel (Wolfe, 1995).

Selon les deux auteurs J.L Cerdin et S.ASHOK , l'innovation dans les ressources humaines « correspond alors à l'introduction de programmes, de politiques, de pratiques ou de systèmes nouveaux conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'objectif d'optimiser la transformation du travail en performance »<sup>58</sup>.

Dans un contexte concurrentiel actuel caractérisé par de perpétuels changements, l'environnement des entreprises devient de plus en plus complexe, l'intelligence humaine et la créativité à tous les stades de production voient leur influence s'accroître dans les entreprises (Bizaguet, 1991). A ce propos, Jacquemin (1967) évoque le fait que la capacité d'innover est liée à la dimension exprimée en ressources humaines et financières.

Afin d'optimiser les chances de réussite, les entreprises s'appuient principalement sur les ressources humaines qui sont considérées comme étant l'élément important favorisant l'innovation. De ce fait, il est nécessaire pour chaque entreprise de valoriser l'intelligence humaine et la considérée comme une principale source de valeur ajoutée, ainsi de faire de la formation de son personnel l'un des axes prioritaires de ses investissements qui permettra de conquérir de nouvelles compétences professionnelles ou d'enrichir celles déjà existantes (Schermerhornd et al. 2008). Sans négliger la participation qui peut être considérée comme étant le degré auquel l'individu est impliqué dans le processus de prise de décision dans l'organisation (Tseng et Lee, 2009). Mais aussi le recrutement qui est l'ensemble des actions visant à sélectionner, sur la base de certains critères et selon certaines méthodes, le candidat correspondant aux besoins de l'organisation. Enfin, la rémunération qui est considérée comme la rétribution allouée aux salariés en contrepartie de leurs activités professionnelles. Elle permet à l'entreprise d'attirer de garder des candidats talentueux (Tseng et Lee, 2009).

Pour bien expliquer le processus de repositionnement des firmes par rapport à leur environnement et à l'ensemble des ressources externes, Christensen (1988) utilise les notions de "flux externes de compétences" et "qualifications croisées". Ainsi, les qualifications caractérisant le noyau interne de compétences n'acquièrent de signification qu'à partir du moment où elles sont combinées avec les flux externes de compétences. Ceci amène à considérer la firme comme un système ouvert dans lequel les ressources externes sont exploitées en fonction des besoins de l'entreprise. Une organisation (ou un ensemble d'organisations) est innovatrice dans la mesure où elle favorise les interactions, les allers et

---

<sup>58</sup>J.L. Cerdin et S. Ashok, Op-cit, p562.

retours permanents, les négociations en tous genres, en vue d'une adaptation rapide (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Blais et Miller, 1988).

#### **3.2.4. Apprentissage organisationnel**

Toute innovation suppose des transformations de l'organisation et de la qualité du travail, elle impose la créativité et l'acquisition de nouvelles compétences par les différents opérateurs de l'entreprise. Pour cela, la formation et l'apprentissage demeurent impératifs et nécessaires.

Selon Soparnot et Steves (2007), l'apprentissage organisationnel constitue la caractéristique commune des entreprises performantes sur le long terme, c'est-à-dire, elles ont développé une capacité à améliorer et renouveler de façon continue leurs modes de fonctionnements et leurs schémas d'interprétation.

Les origines de l'apprentissage organisationnel remontent aux recherches en psychologie sociale et cognitive (Piaget, 1952 et 1967 ; Bandura, 1980 ; Argyris et Schon, 2001, Bateson, 1977 ; Kolb, 1984)<sup>59</sup>. Issue de cette origine, l'étude de l'apprentissage s'est développée ensuite par les travaux en sciences de gestion (management, GRH, marketing, système d'information). Cet apprentissage permet d'améliorer la compréhension des conditions nécessaires pour aboutir à la formation effective de capacités (Slaouti, 2012).

Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »<sup>60</sup>.

Huber.G.P (1991) considère que « l'apprentissage peut-être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même strictement individuel modifie le comportement de l'entité »<sup>61</sup>.

Pour Bernoux, Ph et Livian, Y, F (1999), l'entreprise tout entière est un lieu d'apprentissage organisationnel. Elle se définit par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et les routines qu'elle met en utilisation. L'apprentissage permet d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent des solutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise.

---

<sup>59</sup>B.Aliouat. et A.Besbes. XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, « Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? », Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013 , 10-12 juin 2013, p5.

<sup>60</sup>G.Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion1 /2006(N°160), p. 293-306.

<sup>61</sup>Huber.G.P, Organizational learning : the contributing processes and the literatures", Organizational Science, vol. 2, p. 88-115, février 1991, Cité par Koenig, Op-cit.

La formation de cette connaissance collective au sein de l'entreprise, permet à l'opérateur à travers ses expériences dans le groupe et par les interactions transversales de réagir à des situations imprévisibles. L'apprentissage organisationnel permet la création « d'une organisation apprenante » qui regroupe toutes les nouvelles capacités d'apprentissage, d'informations multiples et de formation continue du personnel.

### **3.2.5. La culture d'entreprise**

L'une des caractéristiques organisationnelles à stimuler l'innovation est la culture de l'entreprise. Aujourd'hui, cette notion vient au premier rang des débats sur la performance économique et organisationnelle. Car, on ne considère plus l'entreprise comme un simple lieu d'assemblage de facteurs de production. Elle est considérée aussi comme un système social où est unie par des manières de penser et d'agir, de représentations communes, des critères de jugement de l'action qui font l'objet d'un apprentissage organisationnel.

La culture d'une entreprise est ce qui colore les relations de travail des différentes personnes qui y sont actives (Bernard et Daviet 1992, p.15). En effet, lorsque la culture d'entreprise est forte, elle permet d'unifier les comportements et les orienter vers des objectifs communs (Alter, 1999). Thévenet (2011, p.12) définit la culture d'entreprise comme « un concept qui met l'accent sur ce qu'il y'a de commun aux membres de l'entreprise. Les entreprises ne peuvent préserver et augmenter leur compétitivité qu'en incorporant à leur stratégie et à leur management une culture d'entreprise partagée par tous »<sup>62</sup>.

Les entreprises, à l'instar des autres collectivités humaines, ont une culture spécifique, considérée comme le fruit d'une dynamique qui regroupe plusieurs facteurs, tels que la nature de l'activité de l'entreprise, son histoire, la personnalité de son dirigeant, etc. A ce niveau, l'innovation, appréhendée comme un processus de création et de développement de nouveaux produits et services, revêt une importance stratégique, et constitue l'un des « Pivots » de cette culture d'entreprise, autour duquel peuvent se structurer les représentations collectives qui constituent cette dernière (Schumpeter, 1934 ; Rave-Habhab, 2011).

Selon Kuratko et al. (1993), la culture d'entreprise est un élément fondamental dans l'implémentation d'une pensée entrepreneuriale, à travers laquelle une culture entrepreneuriale verra le jour et s'exprimera en des pratiques managériales, qui pourront favoriser le développement de comportements intrapreneuriaux chez les employés, favorisant une créativité organisationnelle porteuse d'innovation (Woodman et al., 1993).

---

<sup>62</sup>Achour.F.Z, zimzami.I, « Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen,

Avec l'intensification de la concurrence, la règle des « Cinq zéro » qui est devenue la règle d'or de l'efficacité et de l'efficience<sup>63</sup> illustre bien le concept de la culture d'entreprise. Cependant, les entreprises vont produire à :

- Zéro défaut (pas de rebuts ni de retouches).
- Zéro panne (production sans arrêt technique).
- Zéro délai (production en juste à temps, changement rapide des outillages).
- Zéro stock (livraison en juste à temps).
- Zéro papier (simplification administrative).

### 3.2.6. *Veille stratégique*

L'information est aussi considérée comme un facteur constitutif d'une organisation apprenante, elle est essentielle dans la mise en œuvre des activités d'innovation. Classiquement, les Systèmes d'Information sont définis par Reix (2004) comme « un ensemble organisé de ressources, matériel, logiciel, personnel, données, procédure...permettant d'acquérir, de traiter, communiquer des informations (sous forme de données, textes, image, son, etc.) dans une organisation »<sup>64</sup>.

Aujourd'hui, on parle beaucoup plus de veille que d'information. En effet, le système de veille consiste à suivre et à évaluer des technologies, des marchés, du comportement des concurrents, connaissances de la réglementation et les autres décisions publiques, s'informer des modes de gestion et de management, etc.

La veille stratégique est reconnue comme étant un dispositif au moyen duquel on peut connaître l'environnement d'affaires et anticiper les changements (Aguilar, 1967; Lesca, 2003). Selon Brouard.F la veille stratégique peut se définir « comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Ce processus s'insère dans l'ensemble des systèmes d'information et vise à permettre aux dirigeants de mieux piloter dans la tempête de changements »<sup>65</sup>.

La veille constitue donc un enjeu stratégique dans lequel l'entreprise peut développer de nouveaux produits et procédés, s'associer avec des partenaires extérieurs, favoriser l'apprentissage, augmenter sa capacité d'innovation ainsi utiliser au mieux son capital humain et physique.

---

<sup>63</sup>Bellon. B, « L'innovation créatrice », Ed Economica, Paris, 2002, p77.

<sup>64</sup>R.Reix, « Système d'information et management des organisations » Ed Vuibert, Paris, 1995, p16.

<sup>65</sup>Brouard.F, « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 20, n° 1, 2007, p. 9-40.

## Conclusion

En guise de conclusion, l'innovation est perçue comme un processus de création de connaissances et de compétences qui concerne aussi bien les entreprises que les institutions. Mais c'est aussi un processus cumulatif au niveau du territoire sur lequel elle intervient.

Les typologies présentées dans la seconde section par le biais de la revue de la littérature des et travaux empiriques a révélés et affirmé que l'innovation ne désigne pas nécessairement un changement technologique majeur induisant des changements radicaux dans l'organisation. Une petite amélioration dans l'une des caractéristiques, une composante, technique du produit ou service offert par l'entreprise, mais aussi une nouvelle méthode de production ainsi qu'une nouvelle forme d'organisation rentre dans le champ de l'innovation.

L'innovation organisationnelle est finalement un ensemble de nouvelles pratiques d'organisation du travail et du management au sein des entreprises. De ce fait, plusieurs facteurs peuvent être à son origine et à son soutien. Elle est considérée aussi comme le vecteur de l'innovation technologique car elle encourage l'apprentissage organisationnel, la formation, la R&D, améliore la communication entre tous les acteurs de l'entreprise. Sans négliger la place qu'elle accorde aux nouveaux programmes, pratiques qui influencent considérablement le comportement des salariés dans le but d'augmenter leurs productivités. Avec une mise en place d'une stratégie d'anticipation d'idées, de produits, et de marché, elle arrive à anticiper les solutions et modifier son environnement contraignant.

Au regard de ce constat, il apparaît justifié de considérer la place de l'innovation organisationnelle dans le processus de développement de toute entreprise qui se voit compétitive.

# CHAPITRE 3 : PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

## Introduction :

La survie de toute entreprise quelque soit sa taille ou son domaine d'activité, dépend de sa performance financière, qui peut refléter à son tour la performance organisationnelle de l'entreprise.

Néanmoins, pour être performante, surtout dans un environnement caractérisé par de fortes mutations, l'entreprise est appelée à innover de façon permanente afin de trouver des réponses à de nouveaux problèmes qui surgissent au niveau interne et externe à l'entreprise.

De là, on peut dire que l'innovation permet à l'entreprise d'une part de rester en permanence à l'écoute de son environnement afin de faire face aux changements perpétuels qu'ils soient majeurs ou mineurs, et d'autres parts à augmenter sa performance. C'est pourquoi ce chapitre s'intéresse à l'étude de la performance et à sa mesure.

La première section se focalise sur l'appréhension de la notion de la performance.

La seconde section est consacrée à la mesure de la performance.

## Section 1 : Généralités sur la notion de la performance

### 1.1. Origines du mot « performance »

Étymologiquement, le terme de performance remonte au 13ème siècle, et émane de l'ancien français *parformer*, qui signifie accomplir, exécuter (Richard, 1998)<sup>66</sup>.

Selon des recherches effectuées sur la « performance », Annick Bourguignon<sup>67</sup> trouve que le mot « performance » a été utilisé pour la première fois au milieu du 19ème siècle, dans le domaine sportif, pour désigner les résultats obtenus par un cheval de course d'une part, et le succès remporté dans une course d'autre part. Ensuite, il signifiait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

---

<sup>66</sup>Hachimi Sanni Yaya, La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et moyens de sa mesure: Une perspective holistique et multicritérielle, Document de travail 2003-036, Université Laval Québec, Canada, 2003, p5.

<sup>67</sup>A.Dohou et N. Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », Institut d'Administration des Entreprises, P3.

Au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il a été introduit dans le domaine industriel, en indiquant de manière chiffrée les capacités d'une machine et signifiant par extension un rendement exceptionnel<sup>68</sup>.

## ***1.2. La notion de la performance organisationnelle***

Depuis les années 80, de nombreux auteurs se sont intéressés à la notion de la performance (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...). Sa définition reste un exercice difficile car elle recouvre plusieurs acceptions.

Par ailleurs, P. Vernazobres voit que selon A. Bourguignon le mot « performance » est un mot « valise »<sup>69</sup>, car c'est un terme générique qui englobe plusieurs sens et qui peut faire l'objet de diverses interprétations.

A. Bourguignon (1996, p. 20) donne de la performance la définition suivante :

« Elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. [...] La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

La performance est donc un concept complexe et multidimensionnel, d'où la difficulté de lui attribuer une définition exacte et définitive.

Selon Lorino, (1998), «Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques», «Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût».

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Et selon Bouquin (2004), l'évaluation de la performance se fait à partir des résultats atteints tout en les comparant avec ceux escomptés ou en fonction des résultats étalons.

Steers (1977, p.5), définit la performance organisationnelle comme : « la capacité pour une organisation d'acquiescer et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels ». (Traduction de Jalette, 1997, p.35).

---

<sup>68</sup>A.Dohou et N. Berland, Op-cit, p4.

<sup>69</sup>P. Vernazobres, « La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40 », Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Federation, Septembre 2006, p2.

Cohen (1994) accorde le critère de multi-dimensionnalité à la performance. Le tableau ci-dessus résume les différentes approches de la performance selon ce dernier.

**Tableau 1: Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)**

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	*orientations globales de l'entreprise. *adéquation des structures aux orientations.	*dirigeants *concurrents
Organisationnelle	*adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	*dirigeants *concurrents
Sociale	*appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. *évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	*dirigeants *salariés et représentants des salariés *pouvoirs publics.
Technico-économique	*efficacité des processus productifs *appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	*dirigeants
Marketing	*appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. *appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	*dirigeants
Financière	*appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. *appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	*dirigeants *bailleurs de fonds *propriétaires, actionnaires et prêteurs.

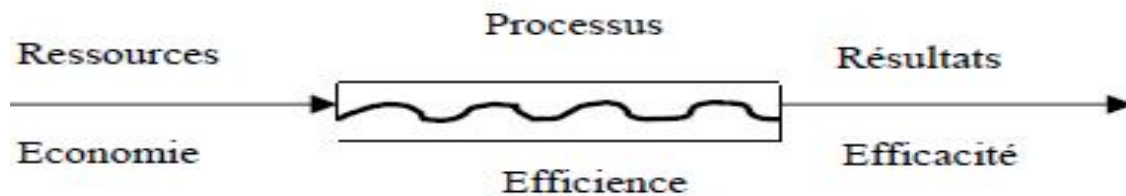
Source : Cohen, E. (1994). *Analyse Financière. Économica*, 3ème édition<sup>70</sup>.

<sup>70</sup>Hachimi Sanni Yaya, Op-cit, p8.

### 1.3. Les principaux critères de mesure de la performance

Bouquin (2004, p64), représente la problématique générale de la performance comme suit :

Figure 1 : La performance



Source : H.Bouquin. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p 64.

#### 1.3.1. L'efficience

Pour Bouquin (2004), « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ». DE LA VILLARMOIS<sup>71</sup> retient la définition économique de « l'efficience qui se réfère au ratio output/input. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles ». (Desreumaux, 1992)». (Simon, 1947)<sup>72</sup>, « l'efficience c'est atteindre le maximum dans toute entreprise (objectif), atteindre le plus grand bénéfice, pour un coût donné ».

Deux exemples d'efficience :

##### ➤ La rentabilité

Selon Bernard et Colli (1976), la rentabilité « est la capacité d'un capital placé ou investi de produire un revenu, en termes financiers ». Pour Bouquin (2004), elle est « le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis ».

<sup>71</sup>O. DE LA VILLARMOIS, « Le concept de performance et sa mesure :Un état de l'art », Les Cahiers de la Recherche :CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, p1.

<sup>72</sup>. Hachimi Sanni Yaya, Op-cit, p16.

### ➤ **La productivité**

Pour les deux auteurs Bernard et Colli (1976), la productivité « est le rapport quantitatif entre une production et un ou plusieurs facteurs de cette production ». Bouquin (2004) la définit comme étant « le rapport d'un volume obtenu à un volume consommé ».

#### **1.3.2. L'efficacité**

DE LA VILLARMOIS<sup>73</sup>, définit « l'efficacité comme étant la capacité à réaliser des objectifs ». Néanmoins, Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), « mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés » (...) « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Pour Bouquin (2004), « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».

D'autres critères de mesure de la performance organisationnelle doivent être pris en considération à savoir la pertinence et la viabilité financière.

#### **1.3.3. La pertinence**

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir »<sup>74</sup>.

(Lusthaus et al 2003) proposent deux dimensions pour évaluer le maintien de la pertinence organisationnelle. Selon eux, la performance organisationnelle est directement liée à la capacité de l'organisation à converger ses objectifs, buts et missions avec les besoins de ses principaux intervenants. Il s'agit donc de satisfaire les besoins de ses derniers afin qu'ils continuent à soutenir l'organisation. Néanmoins, cette approche présente des limites car en général ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce qui a conduit à la seconde dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra de s'adapter aux nouvelles exigences et situations afin d'améliorer son efficacité et cela grâce à l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>73</sup>DE LA VILLARMOIS, Op-cit, p1.

<sup>74</sup> C.Lusthaus, M.H. Adrien, G. Anderson, F.Cardén, G.P. Montalvan, "Evaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance", Centre de recherche pour le développement international, Les presses de l'université de Laval, Québec, Canada, 2003, p 167.

### **1.3.4. La viabilité financière**

Selon (Lusthaus et al 2003) la viabilité financière comporte trois dimensions. La première l'ont définit comme étant « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et dans le cas des organisations à but non lucratif, à être prospères et rentables ». Pour faire face l'organisation doit se procurer des ressources et des revenus, donc ce deuxième volet de la viabilité financière recouvre les sources et les types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est dans la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que cette dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.

## **Section 2 : La mesure de la performance**

### **2.1. La performance financière**

Autre fois, la mesure de la performance se focalisait sur des indicateurs purement financiers et comptables. Ainsi, pour porter un jugement de valeur sur la santé financière d'une entreprise, il est important d'aborder les concepts suivant : l'équilibre financier, la rentabilité, la liquidité et la solvabilité<sup>75</sup>.

#### **2.1.1. Les ratios de rentabilité**

Selon l'étude abordée par T.Milloud, la rentabilité est abordée selon cinq ratios<sup>76</sup> :

- **ROE** : « Return On Equity ». Appelé aussi la rentabilité des capitaux propres. Considéré comme le moyen privilégié des actionnaires, il permet de mesurer leur apport.

**ROE= Résultat net/Fonds propres= Résultats net/Chiffre d'affaires\*Chiffre d'affaire/Fonds Propres= Taux de profit net\* Vitesse de rotation des fonds propres investis<sup>77</sup>.**

- **ROI** : « Return On Investement» ou le taux de rendement des capitaux investis. Le ROI permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise dans la mesure où la

---

<sup>75</sup>T.Milloud, « Structure financière et performance économique des PME : Étude empirique sur les entreprises belges », Revue Comptable et Financière, N°106, Quatrième trimestre 2014, p8.

<sup>76</sup> T.Milloud, Op-cit, p 8.

<sup>77</sup>M.Levasseur, A.Quintart, « Finance », Ed Economica, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, 81.

totalité des moyens mis en œuvre est considérée. Brown (1977)<sup>78</sup>, définit le ROI comme étant « le test général d'efficacité du management dans tout business ». Brown, construit le ROI comme étant le produit d'un indicateur de marge par un ratio de rotation des actifs et qui se calcule comme suit :

**ROI = T x P = Profit/Ventes \* Ventes / Actifs**<sup>79</sup>. Avec T : turnover et P : profit.

- **REAE : Résultat d'exploitation sur actifs d'exploitation**<sup>80</sup>. Le REAE est un moyen d'identifier la rentabilité liée à l'exercice du métier en excluant l'impact des résultats financiers et exceptionnels.
- **RRPT : Résultat reporté + réserves sur passif total**<sup>81</sup>. Le RRPT peut traduire l'existence d'une rentabilité structurelle dans la mesure où sont pris en considération tout ou partie des résultats des exercices antérieurs.
- **PERTE/BIL : Pertes fiscales reportées sur total du bilan**<sup>82</sup>. Le ratio PERTE/BIL est utilisé en complément du précédent dans le but d'obtenir une éventuelle confirmation des constats effectués quant à un faible niveau de rentabilité.

Milloud (2014) présente les ratios de liquidité de solvabilité comme suit :

### 2.1.2. *Les ratios de liquidité*

Pour ces derniers, il a utilisé des mesures traditionnelles de la qualité de trésorerie. Il les a représentés sous trois ratios :

- **La liquidité immédiate :**

**Valeurs disponibles/ Dettes à un an au plus + comptes de régularisation du passif.**

- **La liquidité au sens strict :**

**Créances commerciales + placement de trésorerie + Valeurs disponibles/ Dettes à un an au plus.**

- **La liquidité au sens large :**

**Actifs circulants – créances à plus d'un an/ Dettes à un an au plus + comptes de régularisation du passif.**

---

<sup>78</sup>M. Essid, thèse de doctorat, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de RSE », octobre 2009.

<sup>79</sup>R. TELLER, « Le contrôle de gestion : Pour un pilotage intégrant stratégie et finance », Ed Management, Paris, 1999, p108.

<sup>80</sup>T. Milloud, Op-cit, p8.

<sup>81</sup>T. Milloud, Op-cit, p8.

<sup>82</sup>T. Milloud, Op-cit, p8.

### 2.1.3. *Les ratios de solvabilité et d'endettement*

Selon cet auteur, afin de déterminer la solvabilité de l'entreprise, à court terme, deux ratios seront utilisés :

- **VDAC** (valeurs disponibles sur actifs circulants restreints)=**Valeurs disponibles/Actifs circulants - Créances Commerciales à un an au plus.**
  
- **FESCEAE** (encours de fabrication, stocks de produits finis et commandes en cours sur actifs circulants d'exploitation) = **Encours de fabrication + Stocks de produits finis et commandes en cours/ Actifs Circulants – Créances Commerciales à un an au plus.**
  
- **EL** (Effet de levier) = **ROE / ROI** : Ce dernier indique si l'endettement est favorable à l'entreprise ou pas.

Ensuite, il nous présente l'équilibre financier selon trois critères :

### 2.1.4. *L'équilibre financier*

- **Structure des financements** : Les deux ratios si dessous, nous permettrons l'indépendance financière de l'entreprise.

**FOPAT = Fonds propres/ Passif Total.**

**FOPCAP = Fonds propres/ Capitaux permanents.**

- **Structure des investissements** :

**AFAT = Actifs fixes/ Actif total.**

**IMCAF = Immobilisations corporelles/ Actif fixe.**

- **Financement des investissements** :

**CAPAF = Capitaux permanents/ Actif fixe.**

**FOPAF = Fonds propres/ Actif fixe.**

La logique financière a été remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion complètement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leurs fonctionnements. La perspective privilégiée dans cette logique a été remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ».

C'est dans ce contexte que la notion de performance s'enrichie et de nouvelles notions apparaissent telles que la performance organisationnelle. Nous procédons à la mesure de cette dernière tout en s'appuyons sur les travaux de Norton et Kaplan avec les tableaux de bord prospectifs.

## **2.2. *La performance organisationnelle***

### **2.2.1. *Rôles et missions du tableau de bord prospectif***

Kaplan et Norton (2002) présente le tableau de bord prospectif comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Il s'agit donc d'un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités.

Le TBP, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Le modèle conçu par les deux auteurs permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance que pourrait avoir une entreprise en quatre grands axes : axe financier, axe client, axe apprentissage organisationnel et axe processus interne. Ces derniers constituent l'essentiel des dimensions sur lesquelles il faut travailler pour réaliser une performance exceptionnelle du point de vue des clients, des actionnaires, des salariés et de tous les acteurs de l'entreprise. Les dimensions sont construites sur la base de la vision et de la stratégie de l'entreprise et ne sont pas indépendantes les unes des autres. Par exemple, un processus permettant de répondre aux commandes des clients rapidement pourrait avoir des effets sur la satisfaction de ces derniers qui à son tour permettra de les fidéliser. Et cela devrait influencer sur la performance financière de l'entreprise. Aussi, construire des indicateurs de performance sur chacun des éléments des dimensions apprentissage, processus, clients et résultats financiers, fondés sur la stratégie de l'entreprise devrait permettre à celle-ci d'être guidée vers l'atteinte de la performance souhaitée.

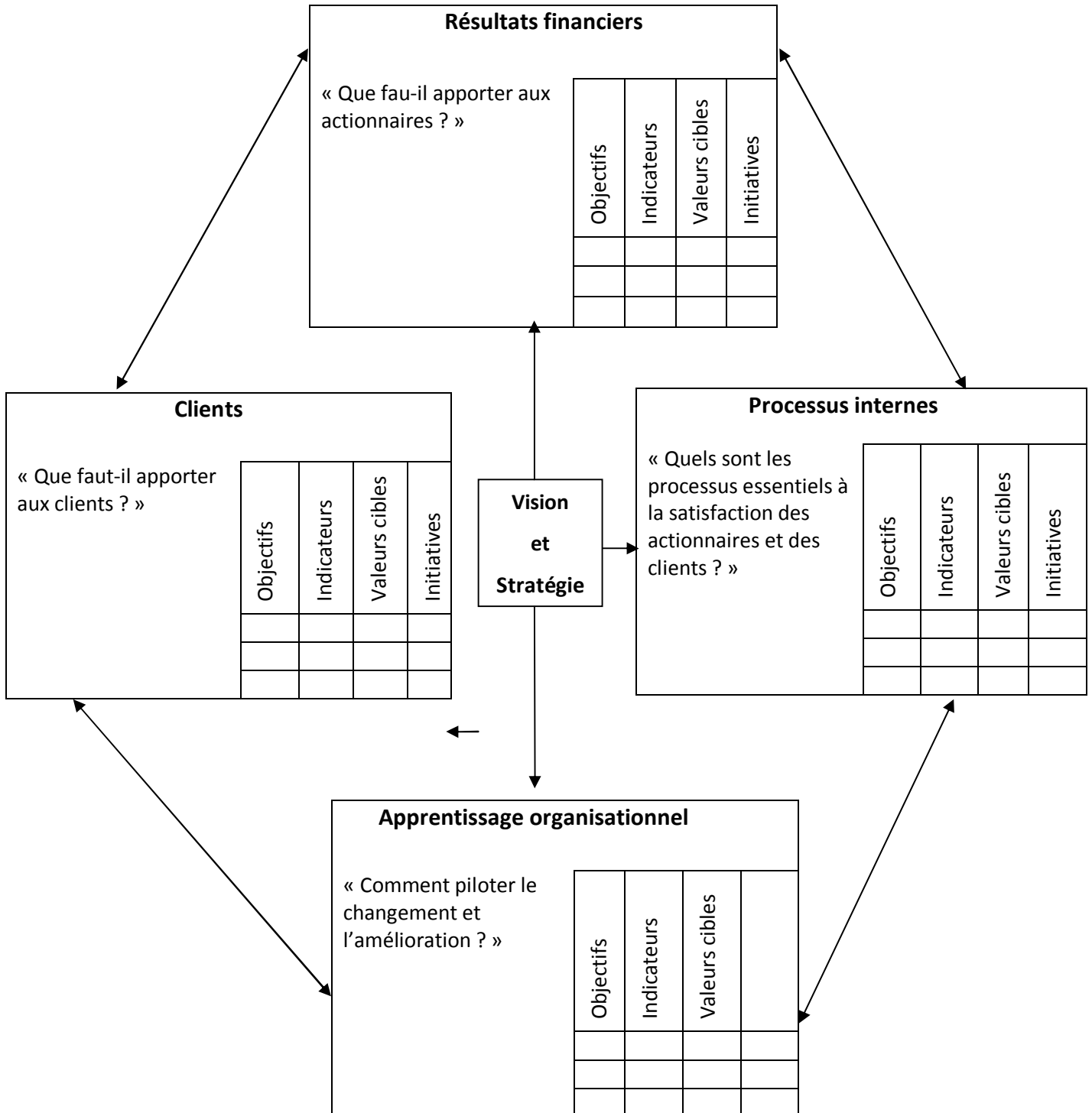
Par ailleurs, selon Bouquin (1986), l'une des missions importante de contrôle de gestion est la gestion des risques que se soit stratégiques, opérationnels ou financiers. Le TBP dans sa conception se construit au tour de la stratégie de l'entreprise et de ses facteurs clés de succès, ce dernier peut donc avoir un rôle important dans le management de ces risques. Les indicateurs de ce dernier devraient informer les gestionnaires en temps

opportun des anomalies qui surviennent et qui peuvent influencer l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Ce qui leur permettra de réagir au moment propice afin de contrôler ces risques.

Les quatre axes du TBP ne constituent pas un modèle statique et universel. Mais ils représentent un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender la performance dans un contexte de plus en plus concurrentiel où cette dernière ne se traduit pas uniquement en terme de rendement financier. Chaque entreprise concevra des indicateurs qui lui seront propres objectifs, orientations, stratégies et son environnement. De là on peut dire que les indicateurs qu'on retrouve dans chaque axe ne sont pas spécifiques mais ils diffèrent d'une organisation à l'autre. Cependant, Kaplan et Norton (2002) proposent des éléments de contenu qui permettront d'orienter les concepteurs.

Les deux auteurs ont donné une représentation schématique des TBP comme suit :

**Figure 2 : Représentation schématique des TBP**



Source : Norton et Kaplan, « Le tableau de bord prospectif, le pilotage stratégique : Les quatre axes du succès », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P21.

## 2.2.2. *Les différents axes du tableau de bord prospectifs*

Norton et Kaplan (2002), présentent les différents indicateurs de chacun des axes comme suit :

### 2.2.2.1. **L'axe financier**

Le TBP doit "raconter" la stratégie, en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme, puis les relier aux autres axes.

Les paramètres financiers qu'une entreprise peut utiliser pour atteindre ces objectifs sont les suivants<sup>83</sup> :

- L'accroissement du chiffre d'affaire.
- Réduction des coûts et l'amélioration de la productivité.
- Optimisation de son actif et réduction des risques.

Les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent à la fois la performance financière attendue de la stratégie et ils servent comme fil conducteur pour ceux des autres axes du TBP.

Les objectifs financiers peuvent différer selon le stade de vie de l'entreprise. Ce dernier, peut se résumer en trois phases : croissance, maintien et la récolte. Pour chacune de ces phases, il existe une stratégie à mener.

Pour les unités qui sont en début de phase ils mènent une stratégie de "croissance" qui se traduit par l'engagement de ressources très importantes pour développer de nouveaux produits et services, la construction et l'agrandissement des sites de production, le renforcement des compétences opérationnelles, l'investissement dans des systèmes, des infrastructures de réseaux de distribution adapté à une activité mondiale, enfin, l'entretien et l'élargissement de leur clientèle. Pendant cette période là, des flux négatifs de trésorerie peuvent être enregistré, ainsi que de faibles retours sur investissement.

Pour d'autres qui sont en phase de "maintien", leur objectif principal se base sur le rendement du capital investi qui doit être élevé. Il s'agit d'évaluer le retour sur investissement, le capital engagé et la valeur ajoutée économique.

La dernière catégorie est celle des unités qui ont atteint la "maturité" dans leur cycle de vie. Il s'agit de "récolter" les fruits des investissements réalisés pendant les deux phases précédentes. Ces unités n'ont plus besoin d'extension ou de s'agrandir, ils investissent juste pour maintenir en l'état l'appareil productif.

---

<sup>83</sup>Norton et Kaplan, « Le tableau de bord prospectif, le pilotage stratégique : Les quatre axes du succès », Edition d'Organisation, Paris, 2002, p61.

Selon ces deux auteurs, il existe différentes manières pour atteindre les paramètres financiers :

#### **2.2.2.1.1. Accroître le chiffre d'affaire**

- L'amélioration des produits existants sur le marché ou la mise en place d'un nouveau produit (dans le cas de la possibilité car un nouveau produit coûte très cher, à l'exemple des produits pharmaceutiques en plus, ça prend beaucoup de temps).
- L'augmentation des parts de marché et l'acquisition des nouveaux clients.
- Baisser les prix de vente par rapport aux concurrents (si l'entreprise a un avantage de prix de revient mais cette dernière doit augmenter ses ventes sur le marché).
- L'augmentation des prix pour les produits spécialisés et pour les clients exigeants.

#### **2.2.2.1.2. Réduire les coûts et améliorer la performance**

- Les unités qui sont en phase de croissance visent d'abord à améliorer la productivité.
- Les unités qui sont en phase de maturité essayent de mieux maîtriser les coûts indirects et améliorer les marges afin d'être compétitive en terme de coût.
- Ces deux stratégies permettent d'augmenter les parts de marché et donc augmenter le chiffre d'affaire.

#### **2.2.2.1.3. Optimisation de son actif et réduction des coûts**

- Il s'agit d'améliorer les procédures d'investissement afin d'améliorer la productivité et accélérer le retour sur l'investissement, retour sur le capital engagé et la valeur ajoutée économique.
- Tous ces paramètres ont pour objectif d'accroître le chiffre d'affaire, réduire les coûts et améliorer l'utilisation de l'actif.

De manière définitive, il s'agit d'identifier et de trouver les indicateurs financiers qui reflètent de manière la plus juste les facteurs des clés de succès et les orientations stratégiques de l'organisation.

#### **2.2.2.2. L'axe client**

L'axe client traduit la mission et la stratégie d'une entreprise en objectifs sur les segments de marché ciblés et permet de les communiquer dans toute l'entreprise.

#### **2.2.2.2.1. Segment de marché**

Comme les gens n'ont pas les mêmes comportements, les mêmes goûts et préférences, le même revenu, âge, culture,... donc l'entreprise doit segmenter le marché et choisir les segments qui lui apporteront une plus grande valeur ajoutée économique ou un plus grand chiffre d'affaire.

Les déterminants de performance de cet axe sont les suivants<sup>84</sup> :

- Part de marché.
- Conservation de la clientèle.
- Acquisition de nouveaux clients.
- Rentabilité par segment.
- Satisfaction des clients.

#### **2.2.2.2.2. Part de marché**

Une fois que les segments sont ciblés, il est facile de déterminer la part de marché que détient une entreprise par rapport à la taille globale du marché. Il s'agit de déterminer le nombre des clients en chiffre d'affaire ou en volume d'achat.

#### **2.2.2.2.3. Conservation de la clientèle**

Pour maintenir sa position sur le marché, l'entreprise doit d'abord conserver ses clients (clientèle existante déjà) et les fidéliser (c'est-à-dire avoir des relations durables avec eux).

#### **2.2.2.2.4. Acquisition de nouveaux clients**

Pour accroître son chiffre d'affaire, l'entreprise se voit parfois obliger de gagner de nouveaux clients (une bonne présentation de son produit, promotion, réduction, bonus,...).

#### **2.2.2.2.5. Rentabilité par segment**

Aujourd'hui, les clients cherchent à être satisfaits à cent pour cent. Ils attendent le sur mesure auprès de leurs fournisseurs. Pour atteindre ce niveau de satisfaction, les entreprises préparent des questionnaires appelés "Enquêtes de satisfaction", le plus souvent elles sont traduites sous forme de sondage par courrier, entretiens téléphoniques et les entretiens en tête à tête qui parfois nécessitent la présence de psychologues et de spécialistes en étude de marché.

---

<sup>84</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p38.

#### 2.2.2.2.6. Satisfaction des clients

L'entreprise mesure le bénéfice net procuré par client ou par segment. (Qu'est ce que rapporte le client pour l'entreprise ?).

Même si les critères de satisfaction des clients diffèrent d'une entreprise à une autre (selon le secteur d'activité) mais il existe des paramètres communs à tous les clients et à toutes les entreprises, il s'agit des :

- ✚ Attributs des produits/services.
- ✚ Relations avec les clients.
- ✚ Image de marque.
- **Attributs des produits/services** (fonctionnalité qualité/prix) : L'entreprise doit partager ses clients en un ensemble de groupe : ceux qui veulent des services/produits simples à moindre coût et ceux qui sont prêts à payer un peu plus pour un ou des services/produits de meilleure qualité.
- **Relation avec les clients** : Il s'agit bien de la réactivité (c'est-à-dire la rapidité du service), respect des délais et la livraison.
- **Image de marque** : Il s'agit pour une entreprise de donner toutes les caractéristiques du produit afin de le mieux connaître (définir le produit). Une fois que le produit est connu, le client peut le repérer et le différencier des autres produits.

Les indicateurs sont nombreux, ils peuvent être exprimés en terme de perception (satisfaction, image, valeur) ou de comportement (fidélité, part de marché, promotion, réduction des prix de ventes ...), ou d'état du portefeuille des activités (part de marché, segment, ancienneté de la clientèle, le taux de renouvellement...).

#### 2.2.2.3. **L'axe processus interne**

Après avoir conçu les deux axes "financier" et "client", et pour atteindre les objectifs concernant ces deux derniers, l'entreprise identifie les processus qui lui permettront leurs réalisations.

Contrairement aux systèmes classiques de mesure de la performance qui se focalisent sur l'amélioration des résultats, délais et qualité, les tableaux de bord actuels ou les plus récents encouragent l'innovation, la recherche et le développement pour répondre aux besoins des clients, d'où l'augmentation du chiffre d'affaire.

Dans le cadre général, la chaîne du processus interne comprend trois processus :

- L'innovation.

- La production.
- Service après vente.

### **2.2.2.3.1. L'innovation et la Recherche et Développement**

Ce processus permet à l'entreprise d'identifier les nouveaux besoins des clients puis créer les produits/services pour répondre à leurs attentes. C'est une phase longue et coûteuse, (l'entreprise se voit à faire à de nouveaux clients et à de nouveaux marchés).

Selon les travaux menés par Norton et Kaplan (2002) démontrent que l'innovation est un processus interne essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont, pour beaucoup d'entreprises, plus importantes que celles de la production.

Le processus d'innovation est la « phase longue » de l'enchaînement des processus. Dans un premier temps, l'entreprise identifie les besoins et servent de nouveaux marchés et de nouveaux clients tout en prenant en considération les besoins latents de ses clients. A cette étape là, les managers, étudient le marché pour déterminer sa taille et identifier les préférences des clients et l'éventail des prix de produit ou le service. Les informations requises à ce stade là, constituent l'élément essentiel de la performance.

Rockwater<sup>85</sup> souhaitaient que ses managers soient davantage à l'écoute des clients afin de cerner leurs besoins futurs et d'imaginer des solutions originales pour y répondre.

Les progrès peuvent être mesurés grâce à plusieurs indicateurs telles que :

- Le nombre de nouveaux produits et services créés.
- A performance dans le développement de nouveaux produits et services répondant aux attentes de certains segments de marché.
- Etudes sur les goûts émergents et latents des clients.

Puis la seconde étape consiste dans le développement des nouveaux produits et services à l'intention des nouveaux clients et de nouvelles parts de marché, tout en répondant aux besoins de clients existants. Les informations requises sur le marché servent de base à la conception et le développement des produits et services. C'est le deuxième niveau du processus d'innovation, durant laquelle l'entreprise :

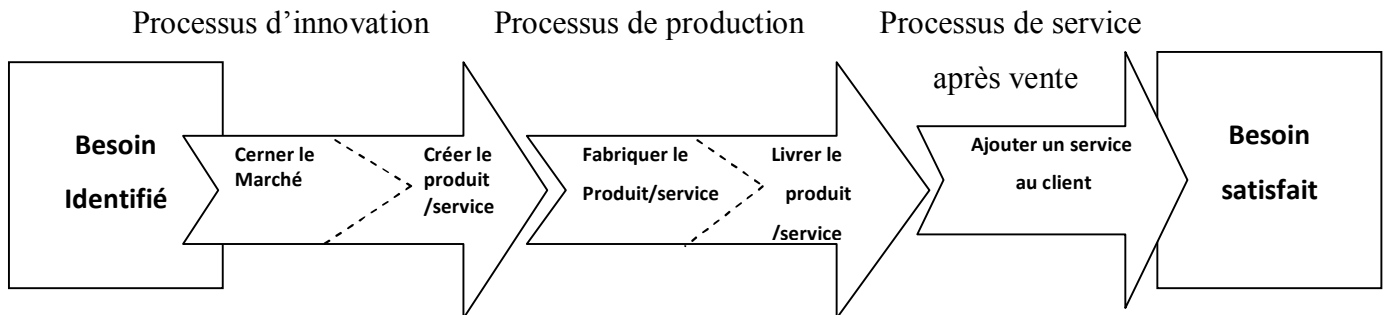
- Recherche et développe des produits et services radicalement nouveaux.
- Déploie la technologie existante dans des nouveaux produits et services.
- Les met sur le marché.

---

<sup>85</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p113.

La figure suivante représente les deux étapes du processus d'innovation :

**Figure3 : L'axe « processus interne » : Le processus d'innovation.**



Source : Norton et Kaplan, « Le tableau de bord prospectif, le pilotage stratégique : Les quatre axes du succès », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P113.

L'étape d'innovation est précédée par la recherche et développement qui elle-même passe par deux grandes étapes : la recherche fondamentale et appliquée et le développement du produit. Norton et Kaplan (2002) recommandent toujours aux entreprises de mesurer leurs activités : « si vous ne pouvez pas mesurer ce que vous voulez faire, faites ce que vous pouvez mesurer ».<sup>86</sup>

- **Mesures de résultats de la recherche fondamentale et appliquée :**

Du TBP d'Advanced Micro Devices<sup>87</sup>, les deux auteurs ont pu extraire un certain nombre d'indicateurs concernant la mesure du processus d'innovation notamment :

- ✚ La part du chiffre d'affaire réalisée par les nouveaux produits.
- ✚ Celle réalisée par les produits exclusifs.
- ✚ Les lancements de nouveaux produits par rapport à la concurrence et les produits effectivement lancés par rapport aux prévisions.
- ✚ La capacité de production (nombre de puce produites à partir d'une plaque de silicone).
- ✚ La durée du cycle de développement de la prochaine génération de produits.

- **Mesures de résultats du développement de produits :**

Les ingénieurs de Hewlett-Packard ont créé un indicateur qui l'ont nommé le temps jusqu'au seuil d'équilibre (TSE) pour surveiller l'efficacité du processus de

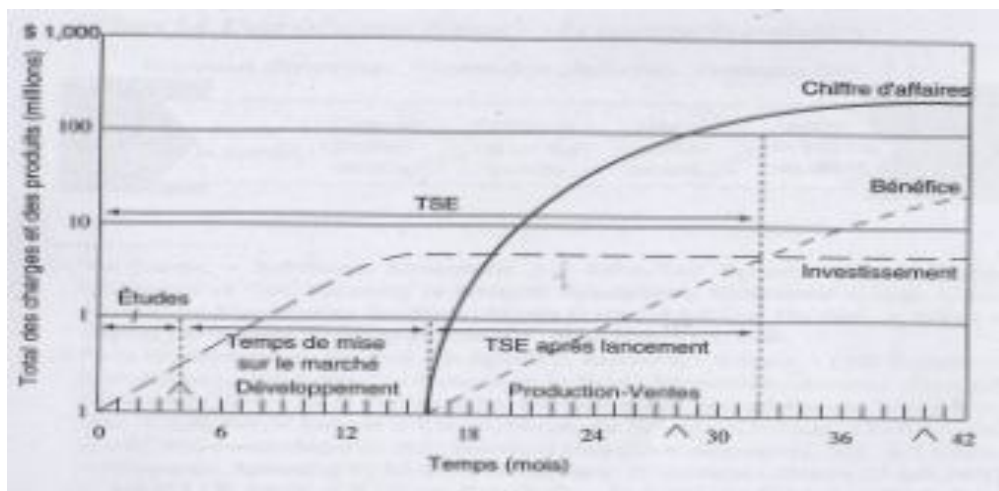
<sup>86</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p114.

<sup>87</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p115.

développement<sup>88</sup>. Ce dernier mesure le délai entre le démarrage du processus de développement et le moment où le produit mis sur le marché a généré suffisamment de bénéfice afin d'amortir son coût de développement. Le TSE rassemble dans le même indicateur trois composantes essentielles à la performance et à la rentabilité du processus de développement.

- ✚ La capacité d'amortissement : Le produit doit être suffisamment rentable pour rembourser son coût de développement.
- ✚ La rentabilité : Le marketing, la production et le bureau d'études doivent collaborer pour créer un produit répondant aux besoins réels du client et le commercialiser via un circuit efficace et à un prix attractif, pour un coût qui permettra à l'entreprise de dégager un bénéfice.
- ✚ La rapidité : Les nouveaux produits doivent arriver sur le marché plus vite que ceux de la concurrence afin d'assurer une importante part de marché et de générer plus vite un chiffre d'affaire qui amortira les coûts de développement.

La figure ci-dessous représente le fonctionnement du TSE :



**Figure 4 : L'indicateur TSE**

**Source:** Adapté de Charles H. House et Raymond L. Price, « The Return Map : Tracking Product Teams », Harvard Business Review, janvier-février 1991, p 95. Cité par Norton et Kaplan, p117.

<sup>88</sup> Charles H. House et Raymond L. Price, « The return Map : Tracking Product Teams », Harvard Business Review, janvier-février 1991, p 92-100; Marvin L. Patters, « Designing Metrics », chap.3 dans Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Développement, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993. Cité par Norton et Kaplan, p116.

L'indicateur TSE permet à l'entreprise d'évaluer en permanence les comportements qu'elle veut suivre lors du processus de développement. Il est aussi considéré comme étant un indicateur d'évaluation de la viabilité de certains projets et cela même avant leurs lancements.

#### **2.2.2.3.2. La production**

C'est un processus de planification des produits/services existants qui sont, par la suite, fournis aux clients. Ce dernier, commence avec une réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou service au client. Ses activités sont d'ordre répétitif, d'où l'application de techniques « scientifiques » semble nécessaire afin de piloter et d'améliorer opérations de réception et de traitement des commande, la gestion des fournisseurs, la production et les livraisons. Traditionnellement, ce processus était piloté à travers des indicateurs purement financiers telles que : coûts standards, budgets, analyse des écarts, etc. Mais cette focalisation sur des indicateurs financiers se concentrait essentiellement la productivité, le taux d'utilisation des machines et la variation des coûts a fini par générer des dysfonctionnements : machines qui fonctionnaient sans arrêt, accumulation des stocks car ses derniers ne répondaient pas au portefeuille de commandes, les délais de livraison incertains, etc. Tous ces dysfonctionnements et surtout dans l'environnement actuel caractérisé par de perpétuels changements où les durées de vie des produits se réduits sans cesse et où la satisfaction des clients et la qualité sont les priorités absolues de toute entreprise qui veut avoir et garder sa place sur le marché.

Les programmes de Qualité Totale et de réduction des délais, ont conduit de nombreuses entreprises à compléter leurs indicateurs financiers traditionnels par des indicateurs de la qualité et de la durée des cycles<sup>89</sup>.

La réduction de la durée de cycles constitue un objectif clé pour le processus de production et peut se mesuré comme suit<sup>90</sup> :

Le cycle démarre au moment où :

- La commande du client arrive.
- La commande est intégrée au programme de production.
- Les matières premières sont commandées.
- Les matières premières arrivent.

---

<sup>89</sup>C.Berliner et J.A.Brimson, » Cms Performance Measurement », Chap6,In Cost Management for Today's Advanced Manufacturing : The CAM-I Conceptual Design, Ed, C.Berliner et J.A.Brimson,Boston, Havard Business School Press, 1988, Op-cit, Norton et Kaplan, p 119.

<sup>90</sup>Norton et Kapla, Op-cit, p129.

- La commande est mise en fabrication.

La fin du cycle correspond au moment où :

- La fabrication de la commande est terminée.
- Les produits sont stockés.
- La commande est expédiée.
- Le client la reçoit.

Le cycle peut avoir plusieurs définitions : la plus large, ce dernier correspond au temps généré entre le lancement de la commande et la perception des produits/ services par le client. Une autre étroite, le cycle correspond donc au laps de temps entre le lancement de la production et la fin de la fabrication. Quelque soit la définition adoptée par l'entreprise, l'entreprise doit en permanence mesurer l'efficacité du cycle de production (ECP) et se fixer comme objectif sa réduction.

**ECP= Temps des transformations/Temps de production<sup>91</sup>.**

Plus le ratio se rapproche de la valeur « 1 », plus le temps perdu s'amointri et plus l'entreprise améliore sa réactivité aux demandes des clients. Cependant, dans un processus de production en flux tendu, le temps de production d'une pièce est exactement égal au temps de transformation, d'où le ECP est égale à « 1 ».

Ce ration peut être inférieur à « 1 » parce que le temps de production comprend à la fois : le temps de transformation, le temps d'inspection, le temps de transfert et le temps d'attente/stockage.

Comme on la cité plus haut, les entreprises aujourd'hui s'intéressent à la question d'amélioration continue de la qualité et pour se faire un ensemble d'indicateurs proposés par Norton et Kaplan (2002) nous permettent de la mesurer :

- Taux de défaut exprimés en pièces par million.
- Rendements = Produits sortis/ matières entrées dans le processus.
- Gaspillage.
- Retouches.
- Retours.
- Pourcentage de processus sous maîtrise statistique des processus (MSP).

---

<sup>91</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p 130.

### **2.2.2.3.3. Le service après vente**

C'est un service fournit après l'achat du produit/service, tel que la garantie, satisfait ou rembourser, l'assurance,...etc. Toutes ces prestations apportent une valeur ajoutée aux produits et aux services offerts aux clients ciblés.

Les entreprises peuvent mesurer la performance de leurs services après vente en appliquant à ce processus des indicateurs tels que la durée du cycle qui va de l'appel du client jusqu'à la résolution du problème, ce dernier permet donc la mesure de la rapidité du dépannage. L'efficacité par contre va être évaluée à partir des ressources engagées pour ce dépannage et le rendement par pourcentage de problèmes traités dès le premier appel.

Ces indicateurs différents ne sont pas statiques et diffèrent d'une entreprise à une autre selon son activité, des entreprises productrices de produits chimiques polluants peuvent définir des mesures de performance du processus de leur service après vente les opérations d'éliminations des déchets de leur processus de production, une performance environnementale,... etc.

Cette chaîne de processus interne permet à la fois la satisfaction du client (besoin satisfait), et la satisfaction du manager (augmentation des bénéfices).

Dans cet axe là, les mesures concernent la qualité des produits et des prestations, l'efficacité et l'efficacité de l'organisation.

### **2.2.2.4. L'axe processus organisationnel**

Les objectifs établis sur les axes "financier", "client" et "processus interne" identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance.

L'axe "apprentissage organisationnel" regroupe les moyens et les facteurs qui permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Selon Norton et Kaplan (2002), il existe trois composantes dans l'apprentissage organisationnel :

- 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.

### **2.2.2.4.1. Le potentiel des salariés**

Bien que la machine ait remplacé l'homme dans la conception du travail, l'apport de celui-ci reste important surtout pour le travail intellectuel (résolution des problèmes).

- **Les mesures de résultats :** NORTON et KAPLON ont remarqué que la plus part des entreprises fixent pour leurs salariés des objectifs définis à partir de trois mesures de résultats :

- ✚ Satisfaction des salariés.
- ✚ Mesurer la fidélité des employés.
- ✚ Mesurer la productivité des salariés.

- **Satisfaction des salariés :**

L'objectif de cette mesure se traduit par l'importance qu'accordent les entreprises aujourd'hui au moral de son personnel et à la valorisation de ses employés par leurs activités professionnelles dans le but d'améliorer la productivité et la réactivité de chacun d'entre eux.

Les paramètres retenus de l'enquête de satisfaction sont<sup>92</sup> :

- ✚ La participation aux besoins.
- ✚ L'accès à l'information permettant d'effectuer un travail de qualité.
- ✚ Des encouragements actifs à la créativité et à l'initiative.
- ✚ Le soutien apporté par les services fonctionnels.
- ✚ La satisfaction globale à l'égard de l'entreprise.

Il est important pour les managers de connaître le degré de satisfaction de leurs salariés, donc il est important d'intégrer un indice général de satisfaction dans le TBP. Les salariés expriment leurs degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 allant de « Pas du tout satisfait » jusqu'à « Très satisfait ».

- **La fidélité des salariés :**

Le développement du potentiel du savoir faire des salariés est un investissement sur le long terme que tout départ est une perte en capital intellectuel. Les plus anciens, sont considérés comme des dépositaires de valeur de celle-ci, car ils sont connaisseurs de tous les rouages et savent souvent percevoir les besoins inexprimés des clients. C'est pourquoi, l'entreprise doit fidéliser et garder son personnel. Le taux de rotation du personnel est généralement l'indicateur retenu pour mesurer la fidélité des employés.

- **Mesurer la productivité des salariés :**

Cette mesure permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motiver, promouvoir l'innovation, améliorer le processus interne et satisfaire les clients. Elle peut être mesurée par la part du chiffre d'affaire généré par chaque

---

<sup>92</sup>Norton et Kaplan, Op-cit, p141.

salarié. Ce dernier reste utile tant que la structure interne ne connaît pas de transformations profondes (substitution de machines ou de fournisseurs extérieurs à la main d'œuvre, etc.). Afin d'éviter d'éventuels dysfonctionnement, il est nécessaire de contrebalancer cet indicateur par d'autre mesure de la performance financière.

#### **2.2.2.4.2. La capacité du système d'information**

L'entreprise doit disposer d'un système d'information très adapté à sa stratégie, qui lui permettra de mieux connaître ses clients (leurs attentes et leurs besoins) et aussi une meilleure gestion.

#### **2.2.2.4.3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés**

Chaque employé pour qu'il soit mieux motivé, les managers doivent le faire participer à la prise de décisions surtout celles qui touchent directement sa tâche, de cette manière là, l'employé ou le salarié ressent un petit degré de responsabilité ce qui induit une meilleure productivité individuelle.

En dernier, on peut dire que l'axe « apprentissage organisationnel » permet l'amélioration et la création de nouvelles connaissances et compétences qui sont nécessaires pour assurer une cohérence entre l'organisation, la stratégie et l'environnement de cette dernière. Le capital humain semble donc un atout essentiel pour accroître une meilleure performance et assurer la compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi elle doit investir dans le développement des compétences de ses salariés qui favorise à la fois le partage et la diffusion de savoir entre ses membres.

## **Conclusion**

Ce chapitre a été l'occasion pour nous de présenter, de manière globale, la performance. Son appréciation dépend de la mesure de la performance retenue et de référentiel de comparaison. Elle est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.

La littérature académique s'accorde sur le fait que la performance organisationnelle est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs. Elle est un concept globalisant, qui cherche à

appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation. Dans cette optique, la performance d'une entreprise s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutée à ses clients, sa capacité à motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer au bien être de la société en général. Le modèle de Northon et Kaplan (1992) constitue une approche originale qui cherche à associer la logique de management par les processus à celle de l'évaluation et du suivi de la performance organisationnelle.

Les avantages de l'approche de Northon et Kaplan sont multiples. Tout d'abord leur modèle permet de s'assurer de la cohérence entre les objectifs financiers, les objectifs commerciaux et la structure organisationnelle de l'entreprise. Ensuite, leur démarche permet de relier explicitement la mesure de la performance financière à des mesures intermédiaires centrées sur des déterminants organisationnels de performance. Par ailleurs, en intégrant de manière explicite la notion d'apprentissage et innovation les auteurs s'attachent à prendre en compte les dynamiques organisationnelles de long terme et leurs effets sur la performance de long terme. Le tableau de bord prospectif vise ainsi à associer la mesure de la performance financière.

Au regard de ce constat, il apparaît justifié de poursuivre l'investigation et de recourir à une étude empirique pour approfondir la problématique mise à jour. Le chapitre suivant 4 sera l'occasion de montrer dans une seconde partie de la recherche que les données recueillies à l'aide du questionnaire élaboré permettent d'instruire efficacement la problématique posée et d'atteindre les objectifs assignés à la recherche.

## CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE

### Introduction

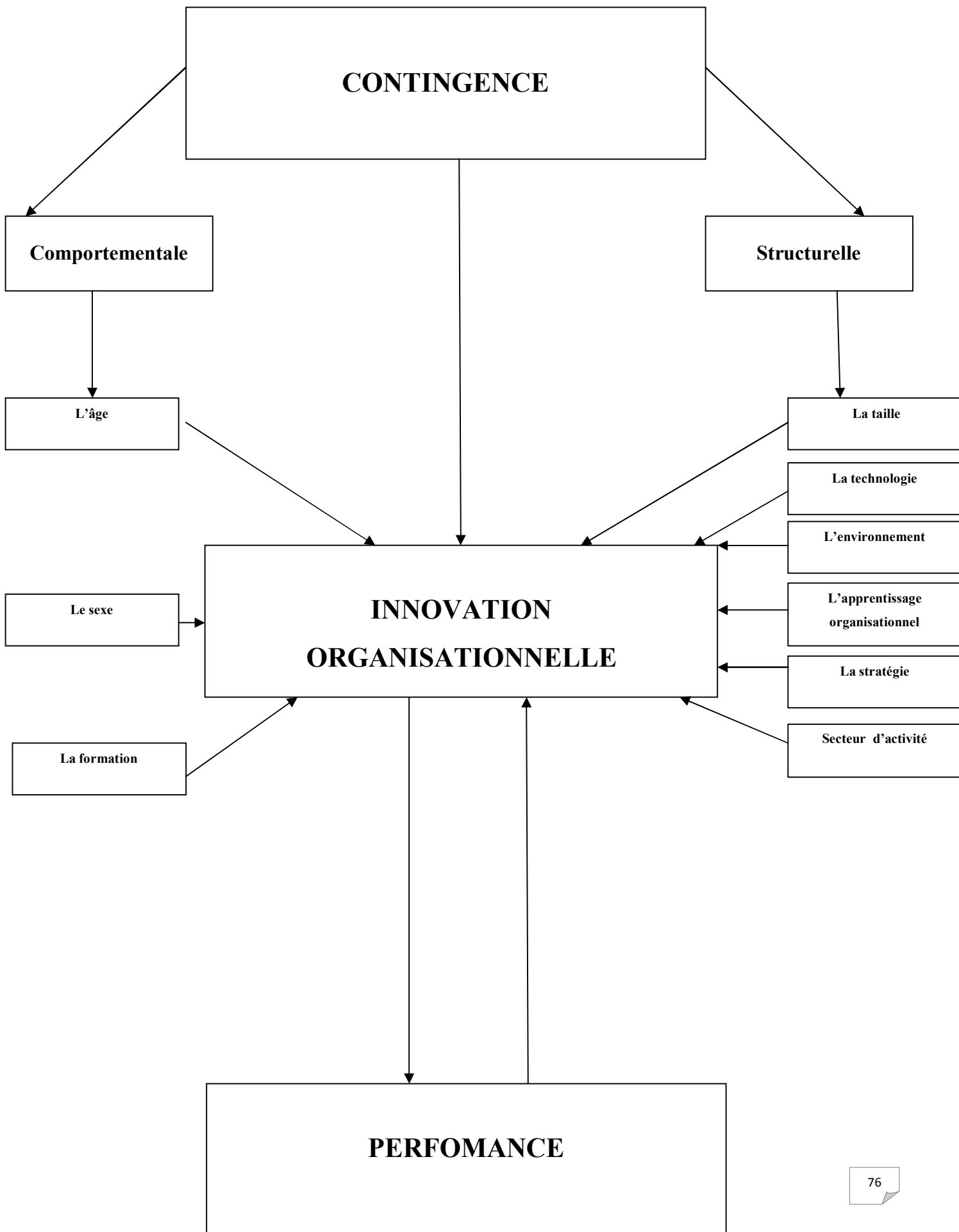
C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes encore inachevées ont permis aux entreprises dans les différents secteurs de se développer. Les entreprises algériennes devaient évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui les menace sérieusement. Les entreprises non préparées à l'invasion de leur marché par des concurrents étrangers doivent impérativement réagir pour survivre. L'objectif de cette section est de présenter dans une première partie le contexte de notre étude qu'est la wilaya de Tizi-Ouzou qui constitue le contexte du cadre empirique de notre recherche. A partir de l'analyse théorique développée dans la première partie du présent travail, dans laquelle nous avons définie les déterminants organisationnelles de l'innovation que nous allons les soumettre à l'expérimentation sur le terrain Algérien plus spécifiquement la région de Tizi-Ouzou. L'objectif de cette étude est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses déjà établies.

L'étude s'est déroulée dans quatre entreprises des trois secteurs : Industriel, de service et commerciale.

La seconde phase de la recherche propose, dans la continuité du premier point, de repérer les facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'innovation organisationnelle au sein des entreprises algériennes et en particulier dans la wilaya de Tizi-Ouzou et qui peuvent en cela expliquer la performance organisationnelle ou l'absence de la performance organisationnelle, à partir des pratiques observées. Un certain nombre de variables d'influence, facteurs de contingence ont été retenues pour cela à partir d'un examen de la littérature. Il s'agit, dès lors, de vérifier que les hypothèses émises à propos de leurs relations avec l'innovation organisationnelle se confirment, tout en tenant compte lors de l'interprétation des résultats.

Au total, le modèle de recherche se présente dans son ensemble de la manière suivante figure :

*Modèle conceptuel de recherche*



## **Section 1 : Méthode et recueil des données**

Deux techniques jugées complémentaires ont été adoptées dans cette recherche pour effectuer le travail de collecte des données. Afin de justifier ce choix, il importe dans un premier temps de présenter les éléments qui ont conduit à cette combinaison.

La phase exploratoire nous a permis de mieux appréhender notre terrain de recherche, de percevoir la complexité du terrain et le caractère sensible de notre objet d'étude. Durant cette phase exploratoire, nous avons recueilli des données primaires et des données secondaires auprès des différents secteurs d'activités.

### ***1.1 Le positionnement épistémologique***

En sciences de gestion, il est possible de relever trois paradigmes épistémologiques pouvant servir de repère au chercheur : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Chacun de ces trois paradigmes possède des spécificités relatives aux différentes interrogations épistémologiques. Pour Perret & Séville (2007), le positivisme considère que la réalité a une essence propre et existe de façon extérieure au chercheur ; l'interprétativisme essaie de comprendre le sens que les individus donnent à leurs actions ; le constructivisme considère la réalité comme un construit à partir et d'après les propres expériences du chercheur.

Nous présentons dans cette partie notre démarche méthodologique par étude de cas. Trois points sont abordés. D'abord, nous abordons la stratégie d'accès au réel. Elle permet de répondre aux questions suivantes : pourquoi le choix d'une méthodologie qualitative ? Quelles sont les spécificités de l'étude de cas ? Quel niveau d'analyse faut-il privilégier ? Comment s'effectue la sélection des cas ? Ensuite, nous présentons la collecte des données. Elle permet de décrire les différentes étapes de la collecte : la phase exploratoire, la phase intensive et la phase de contrôle et de validation interne. La collecte des données permet aussi de préciser l'ensemble des outils mobilisés : les données primaires (récits de pratique et observation flottante) et les données secondaires (recueil documentaire).

Il apparaît qu'à notre niveau de recherche, il convient d'utiliser une méthodologie qualitative, puisque nous ne pouvons pas mesurer les phénomènes observés. Ainsi la recherche qualitative permet d'acquérir et de développer une compréhension initiale des raisons sous-jacentes et des motivations, fondée sur un petit nombre de cas non représentatifs

(Malhotra Naresh, 1993). De plus, cela permet de définir des catégories pendant le processus de recherche, impliquant une modification de ces mêmes catégories au cours de la recherche (Mc Cracken, 1991).

Nous pouvons donc, au vu du type exploratoire de notre recherche confirmer notre utilisation d'une méthodologie qualitative. Ce choix, instaurant par ailleurs des procédures de contrôle strictes, nous autorise à construire une méthode spécifique, fondée sur une combinaison de techniques, favorisant l'appréhension de la réalité. Il s'agit d'études de cas et des entretiens.

## ***1.2 L'étude de cas***

Les spécificités de l'étude de cas Comme nous le rappelle Charreire (2005), le choix des études de cas répond à deux objectifs principaux : il permet de saisir en profondeur la complexité du concept de conflit interpersonnel en apportant des descriptions et des explications riches des processus (Miles et Huberman (2003) et il participe à la construction d'un champ théorique grâce à l'émergence de nouveaux concepts et/ou de nouvelles relations de causalité entre les dits concepts. Au regard des points précités, nous privilégions l'étude de cas. Elle se définit comme « une approche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans le quel, de multiples sources d'évidence sont utilisées » (Yin, 2003 : 13). La méthode des cas permet ainsi de bien comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation (Wacheux, 1996). Vue comme « une stratégie d'accès au réel » (Gombault, 2005), l'étude de cas reste privilégiée dans l'optique où le chercheur s'intéresse au « pourquoi » et au « comment » (Yin, 2003). Une telle démarche permet de comprendre les dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques, mais également de tester ou de générer une théorie (Eisenhardt, 1989) (in Roussel et Wacheux, 2005). L'ancrage dans un contexte donné permet de saisir en profondeur le phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002). Par ailleurs, les postulats épistémologiques qui sous-tendent l'étude de cas vont de paire avec notre positionnement interprétativiste. Or, Wacheux (1996 : 91) nous rappelle qu'au sein de l'étude de cas « les situations sociales sont en grande partie dépendantes du contexte et que le contexte, l'environnement local spécifique, l'histoire et les compétences sont propres à chaque situation de gestion. Enfin, les acteurs ne sont pas

substituables et que la prise en compte de l'ensemble de ces dimensions se révèle déterminante pour établir des explications des phénomènes observés ».

Selon Gombault (2005), l'étude de cas implique la prise en compte de plusieurs paramètres : le type de cas et le nombre de cas, en somme l'échantillon. Ces paramètres ne doivent pas occulter la problématique, l'objectif de la recherche, le positionnement épistémologique, la démarche d'analyse et de production des données. La prise en compte de ces éléments précités témoigne de l'importance accordée au nombre de cas. Ce dernier a fait l'objet d'un débat à épisodes où le cas peut servir un propos nouveau ou révélateur (Wacheux, 1996), un événement, un fait, une organisation rare ou unique (Yin, 2003), une investigation en profondeur (Dyer et Wilkins, 1991) et la génération ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées (Eisenhardt, 1989). Nous voyons que l'étude de cas peut être appréhendée de différentes manières en sciences de gestion, en histoire, en anthropologie ou en sciences politiques. Définie par Eisenhardt (1989) comme une situation de gestion, l'étude de cas implique une classification par rapport au nombre de cas étudiés (cas unique ou cas multiples) et des niveaux d'analyse (Yin, 2003).

### ***1.3 L'administration du questionnaire***

Deux techniques avaient été a priori envisagées pour réaliser l'enquête qualitative. Il s'agissait soit de l'administration de questionnaires par voie postale, soit de la conduite d'entretiens directs. Après avoir procédé à la confrontation des avantages et des inconvénients respectifs des deux techniques, il a été décidé de recourir à l'administration directe du questionnaire. En effet, bien qu'étant apparemment mieux adaptée à la nature de la recherche et plus à même de fournir des informations détaillées et de qualité, l'utilisation du questionnaire par voie postale soulève un certain nombre de difficultés. Le temps imparti à la réalisation de l'enquête peut donc s'avérer considérable.

## Section 2: Contexte d'étude et choix de l'échantillon

### 2.1. *Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou*

Jusqu'au 7 aout 1955, l'Algérie était constituée de trois départements (Alger, Oran et Constantine). La Grande Kabylie (Tizi-Ouzou) était rattachée au département d'Alger et occupe le rang de sous-préfecture (daïra).

Le décret du 28 juin 1956 divisa Alger en 12 départements dont celui de Tizi-Ouzou subdivisée alors en 7 arrondissements et en 121 communes. En 1974, un nouveau découpage administratif s'opère et la nouvelle restructuration divisa l'Algérie en 31 wilayas, 160 daïras et près de 700 communes et depuis 1985 le pays est divisé en 48 wilayas.

A l'issue du dernier découpage administratif de 1984, la wilaya de Tizi-Ouzou compte 21 daïras et 67 communes et quelques 2000 villages (Dahmani, 1987) délimitée au nord par la mer méditerranée (70 km de côte), au sud par la wilaya de Bouira, à l'est par la wilaya de Bejaïa et à l'ouest par la wilaya de Boumerdès.

La population de la wilaya de Tizi-Ouzou comptait 702000 habitants au Recensement General de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 1977, 936948 habitants au RGPH de 1987 (soit un taux d'accroissement de 33,47% entre 1977 et 1987) ,1108709 habitants au RGPH de 1998 (soit un taux d'accroissement de 18,33% en dix ans) et 1127165 habitants au dernier RGPH de 2008 (soit un accroissement de 1,66% de 1998 à 2008).

Par ailleurs, plus de 90% de la population de la wilaya est agglomérée avec 51,86 % de la population vivant dans les agglomérations chefs lieu de commune et 39,53% dans les agglomérations secondaires et seulement 8,61% qui vivent dans les zones éparses.



Notre enquête porte sur la région de Tizi-Ouzou, classée au 2ème rang en termes d'installation des entreprises privées après la wilaya d'Alger. Elle compte 26 267 PME , tous secteurs confondus : Services, Transport de voyageurs, Transport de marchandises, Agriculture, l'Artisanat, Industrie, Bâtiment et travaux publics, Profession libérales, Maintenance, Pêche, Hydraulique et le Transport frigorifique. Se qui représente 5,94% de l'ensemble des PME nationales dont 90% sont de très petites entreprises (TPE) avec une évolution de 9,14% par rapport au premier semestre 2012. La willaya de Tizi-Ouzou jouie d'un certain dynamisme économique malgré les conditions naturelles contraignantes. Celui-ci est sans doute lié à sa position géographique et aux infrastructures de base dont elle dispose.

Avec sa position centrale, à proximité de grands grandes villes et autres centres urbains (Alger, Blida, Bédjaia, Bouira, ...), la région peut tirer profit des infrastructures routières et ferroviaires et maritimes (port de Dellys, de Tigzirt...) l'entourant. Il est à noter que plusieurs zones d'implantation d'activité industrielles sont constituées, notamment la grande zone industrielle de Oued Aissi, la zone industrielle de Draa Ben Khedda, la zone des dépôts (sud-ouest),...

La région de Tizi-Ouzou enregistre une forte dynamique de création d'entreprises, notamment dans le domaine agroalimentaire : Les créneaux qui ont enregistré la plus spectaculaire évolution restent dans la confiserie et chocolaterie, lait, production végétale et animale surtout avec le programme de soutien de l'Etat dans le cadre du Fonds National de Développement Agricole et Rural. Mais aussi dans l'industrie de transformation il s'agit bien de l'huile d'olive, de céréale et de la matière plastique. Sans négliger le domaine de prestation de service, d'assurance et de la commercialisation.

## **2.2. *Caractéristiques de l'échantillon***

Notre champ d'étude est assez diversifié, les entreprises choisies appartiennent à des secteurs différents (Industriel, prestataire de service et commercial). Ces dernières représentent un échantillonnage assez représentatif pour notre recherche.

Pour sélectionner une entreprise, nous avons établi au préalable, des critères de qualification. Ces critères sont :

- L'aspect de localisation : L'entreprise doit se situer dans la wilaya de Tizi-Ouzou qui a une certaine contribution dans le produit intérieur brut annuel du pays.

- L'aspect de taille de l'entreprise : Nous avons essayé de toucher à des entreprises de différentes tailles. Notre échantillon comporte des PME et de grande entreprise.
- L'aspect du secteur d'activité : Nous avons choisi des secteurs différents : Industriel, de service et commercial.

Un échantillon de quatre entreprises répartis dans la wilaya de Tizi-Ouzou, a été utilisé pour les fins de cette recherche. A partir de cet échantillon, le questionnaire a été transmis à l'ensemble de ces dirigeants. Ces entreprises sont :

- ENIEM
- SAA
- KADIS
- RACINAUTO

### **2.2.1 Description des entreprises sélectionnées :**

#### **2.2.2.1. L'entreprise ENIEM**

- **Présentation de l'Entreprise ENIEM :**

ENIEM est une grande entreprise du secteur de l'électroménager en Algérie .elle produit plusieurs catégories d'équipements : réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs, chauffe-bain et chauffe-eau, machines à laver et RGN .Son centre de production est un vaste complexe industriel (155000 m2 d'ateliers et de bâtiments) sis sur un terrain de 41Ha.

Le portefeuille produit d'ENIEM positionne l'entreprise sur des marchés arrivés à maturité en Algérie, segmenté en marché de premier équipement (croissance démographique et le programme de nouveaux logements), de renouvellement et de multi équipements.

ENIEM reste très liée au réseau traditionnel de distribution (grossistes-détaillants) alors que les concurrents se positionnent, de plus en plus, sur le circuit moderne avec une gamme de produit diversifiée.

Le marketing dans tous ses aspects (études de marchés, nouveaux produits, promotion et publicité) mériterait d'être développé.

L'efficacité commerciale a de grandes marges de progression.

Lest largement surdimensionné par le fait que l'usine fonctionne en une seule équipe ce qui a pour conséquence une sous-exploitation des équipements.

L'outil de production dispose de capacités permettant de doubler la production sans investissements significatifs.

Les équipements de production sont anciens cependant en bon état et bien entretenus, néanmoins, nécessitent une mise à niveau et modernisation.

- **Historique de l'Organisation de l'ENIEM :**

1983 : Restructuration organique de SONELEC et création d'ENIEM.

1989 : Passage à l'autonomie de l'entreprise avec un capital de 40millions de DA.

1996 : Recapitalisation de l'entreprise et dotation d'un capital social de 2957.5millions de DA.

2003 : Depuis cette date, toutes les actions sont détenues par la société de gestion des participations des industries électrodomestiques, par abréviation la SGP-INDELEC SPA.

2007 : Mise en œuvre du décret du 04juillet 2007 portant sur la réévaluation des immobilisations qui a eu pour effet de porter le capital social à 10,279milliards de DA.

- Raison social : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.
- Forme juridique : Société par Actions à capitaux publics.
- Siège social et usine : Zone Industrielle de Oued Aissi (W.de Tizi-Ouzou).
- Objet social : Fabrication et commercialisation d'appareils domestiques.
- Année de création : Née de la restructuration organique de SONELEC en 1983.
- Capital social actuel : 10279800000 Dinars Algériens.
- Produits fabriqués : Réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs,...
- Effectif au 31/ 12/ 2012 : 2052 agents.
- Actionnariat : SGP INDELEC actionnaire à 100%.
- PDG : Mr BOUDIAF Ouamar.

- **Secteur d'activité :**

ENIEM est une grande entreprise publique d'électroménager .Elle est fabriquée plusieurs lignes de produits :

- Les réfrigérateurs et autres équipements de conservation (congélateurs)
- Les cuisinières
- Les climatiseurs.
- Les machines à laver, chauffage a Gaz Naturel et chauffe bain.

- **Organisation :**

ENIEM est organisée en 5 unités, chacune gérée d'une manière décentralisée :

- Unité Froid (Réfrigérateurs).
- Unité Cuisson (Cuisinières).
- Unité Climatisation.
- Unité Prestations techniques.
- Unité commerciale.

A ces unités s'ajoutent la Direction générale et l'ensemble des activités de support fonctionnel (Administration, Comptabilité Finances, Audit, personnel).

L'outil de production est largement surdimensionné. Il occupe 155000 M2 de surface bâtie.

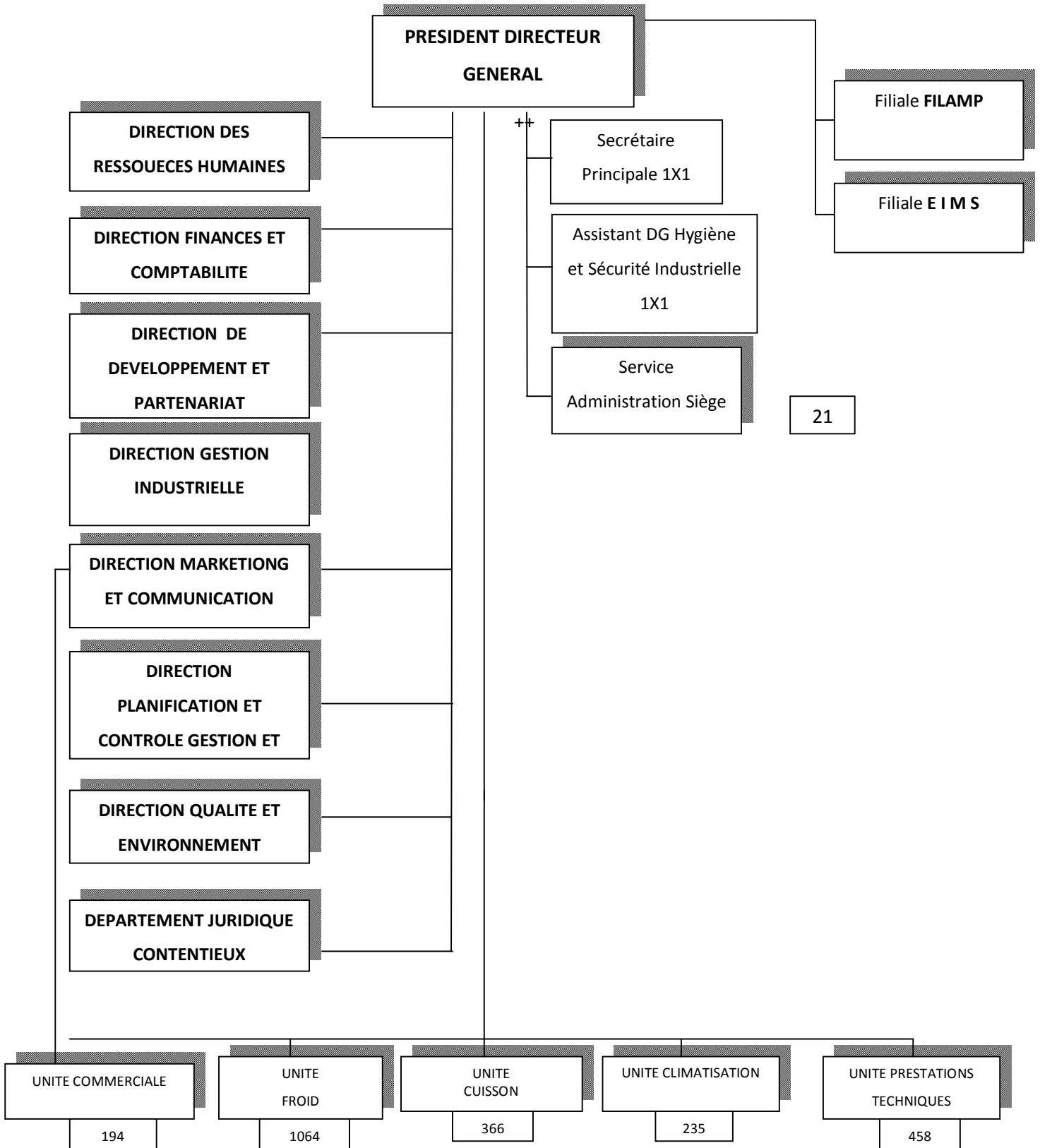
L'usine fonctionne en une seule équipe ce qui a pour conséquence une sous-exploitation des équipements.

Les équipements de production sont anciens cependant en bon état et bien entretenus. L'outil de production dispose de capacités permettant de doubler la production sans investissements significatifs.

Néanmoins, la modernisation de l'outil de production est indispensable.

# ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM

2376 postes (Filiales non comprises)



Source interne

## 2.2.2.2. L'entreprise SAA

- **Présentation de l'entreprise SAA :**

La société algérienne d'assurance SAA est une société publique créée le 12-12-1963. Elle porte la forme juridique de société par action .Il s'agissait d'une société mixte d'assurance entre l'Egypte 39/ du capital) et l'Algérie 61/ du capital).

Cette société a été nationalisée a l'occasion de l'instruction du monopole de l'état sur les opérations d'assurance en 1966.

Le 21-02-1989, la SAA est dotée des statuts consacrant à vérifier sa transformation en publique par actions au capital de 3.1 milliards de dinars exploitant en concurrence avec les autres entreprises l'ensemble des branches d'assurance.

Actuellement la SAA pratique les opérations d'assurance toutes branches :

- Assurance automobile.
- Assurance de personnes.
- Assurance des risques agricoles ...etc.

- **Cadre juridique :**

La forme juridique de la SAA est une société par actions ,au Capital Social de 16 milliards de DA .

Son siège social sis au 05, Boulevard Ernesto « Che » GUEVARA, Alger- 16000.

- **Branches d'activité :**

La SAA pratique les opérations d'assurance toute branches :

- **Assurances risques divers :**
  - Incendie, risque simples, explosion et risque annexes .
  - Dégâts des eaux.
  - Vol de marchandises, vol en coffre, vol sur la personne.
  - Bris de glaces.
  - Responsabilité civile (professionnelle, familiale)
- **Assurance des risques industriels :**
  - Incendie, risques industriels, explosion et risque annexes.
  - Bris de machines.

- Pertes d'exploitation après incendie et bris de machines.
  - Multirisques des entreprises industrielles et commerciales.
  - Tout risque informatique et électronique.
- **Assurances engineering et construction :**
- R C décennale et R C professionnelle.
  - Tous risques chantier.
  - Tous risques engins de chantier.
  - Tous risques montage.
- **Assurances de personnes :**
- Individuelle accident, individuelle voyage, temporaire au décès, vie, mixte retraite plus avenir retraite.
  - Sécurité plus.
  - Assurance remboursement crédit A R C).
  - Assurance contrat associés.
- **Assurances de transport :**
- Maritime, terrestre, aérien.
  - Facultés.
  - Assurance corps de navires.
- **Assurances des risques agricoles :**
- Incendie des récoltes.
  - Assurance grêle.
  - Mortalité du bétail.
  - Aviculture.
- **Assurances automobiles :**
- Responsabilité civile (assurances obligatoires).
  - Risque non obligatoires (R.N.O).

- **Organisation :**

L'organisation de la Société Algérienne d'Assurance (SAA) est située à deux niveaux:

- **Au niveau central :**

La SAA est organisée depuis la spécialisation selon un model de management traditionnel par structures fonctionnelles.

Elle est composée de six divisions centrales à savoir :

- La division de l'administration générale.
- La division financière et comptable.
- La division automobile.
- La division des risques particuliers et professionnels.
- La division des risques entrepris.
- La division vie.

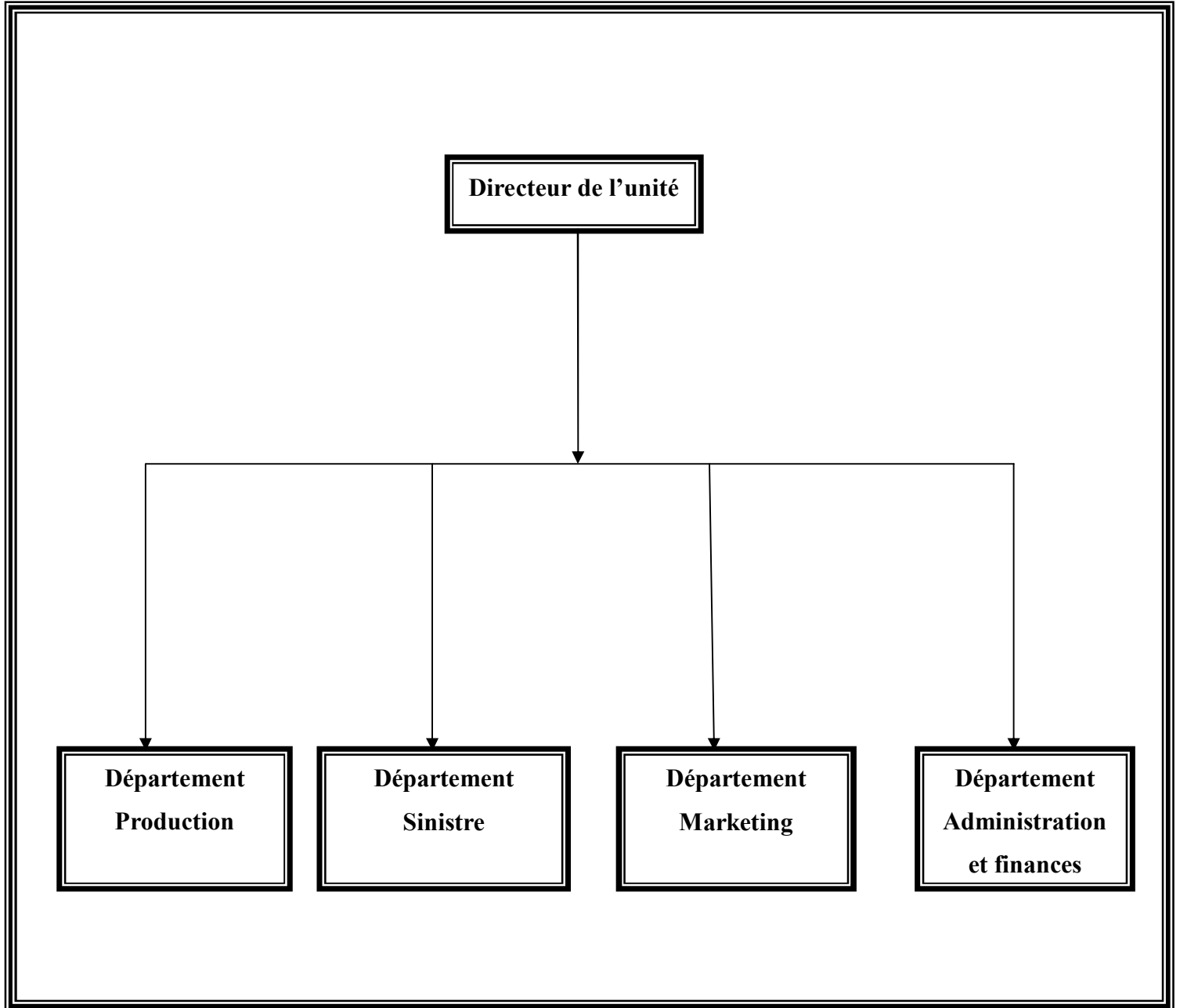
Toutes les divisions sont régies par des liens organiques avec réseau de distribution régionale chacune dans son domaine.

- **Au niveau régional :**

La SAA est organisé en quatorze directions régionales de production décentralisées jouissant de l'autonomie de gestion technique et financière et sont organisées comme suit :

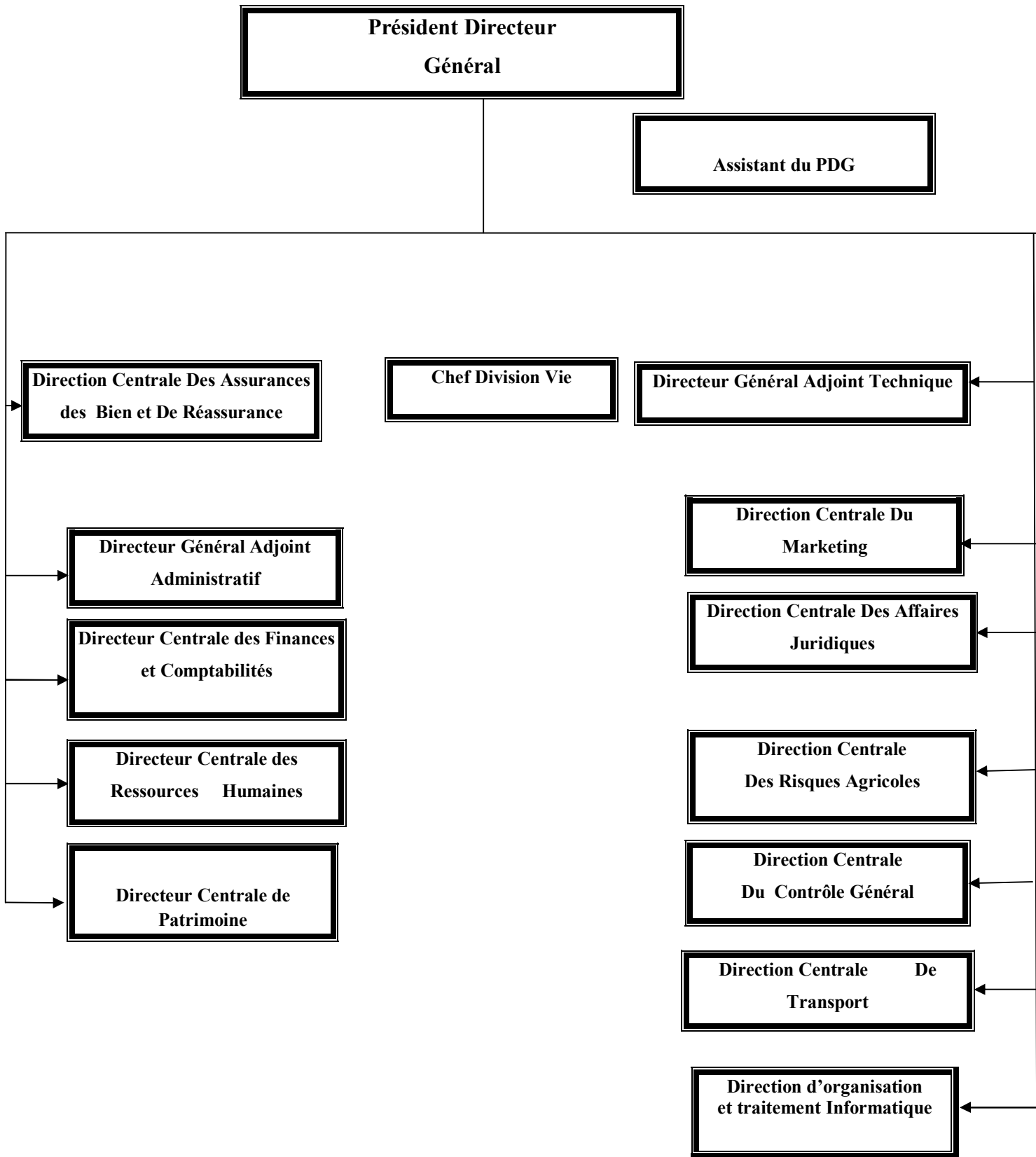
- Un directeur régional
- Cinq départements qui sont :
  - Département de la finance et de la comptabilité.
  - Département administratif et général.
  - Département incendie, accident, risque divers, transport (I.A.R.D.T).
  - Département automobile.

## L'Organigramme de la Direction Régionale



Source interne

## L'Organigramme de la Direction Générale



Source interne

### 2.2.2.3. L'entreprise KADIS :

- **Présentation de l'entreprise KADIS :**

La SNC KADIS AIT BENAMARA & CIE au capital social de 20 000 000 DA est une société au nom collectif, a été créée par le groupe RACINO en 2008 avec un capital social de 100 000 DA. C'est une entreprise commerciale spécialisée dans le gros et dans la distribution des produits alimentaires.

En 2009, le capital social de l'entreprise est passé à 10 000 000 Da puis en septembre 2011 à 20 000 000 DA.

En 2013, ce dernier est passé à 45 000 000 DA avec un changement de la forme juridique de SNC KADIS à SARL KADIS.

En Juin 2015, son capital s'est élevé à 80 000 000 DA avec un changement de statut juridique de SPA KADIS distribution à SPA KADIS distribution. Avec un effectif de 103 employés.

Le siège social de la société se situe à la zone d'activité, section 41 N°09 Route d'Alger, Tizi-Ouzou. Cette dernière a pour mission la reprise des activités de distribution que détenait RACINO.

- **Extension et investissement :**

Il est important de souligner que la société a contracté un partenariat avec le leader mondial de l'agroalimentaire NESTELE.

D'autres partenaires sont venues enrichir la gamme de produits de la société avec signature d'accords de représentations exclusives avec des groupes de renom mondial te que : Red bull, Rani, Barbica,...etc.

En outre l'année 2011 a été dense et riche d'activité d'extension :

- Ouverture d'une annexe au niveau de la wilaya de Boumerdes.
- Une autre au niveau de la willaya de Bouira.
- Une dernière située à la willaya de Béjaia

#### 2.2.2.4. L'entreprise RACINAUTO

- **Présentation de l'entreprise RACINAUTO :**

RACINAUTO est une PME exerçant dans le domaine de la commercialisation de véhicules neufs des deux marques RENAULT&DACIA. Considérée comme l'Agent Renault Algérie dans la région de la Kabylie présente dans les trois villes : Tizi-Ouzou, Bordj - Menaël et Boumerdes.

Installée à Tizi-Ouzou en 2007. Son effectif actuel est de 96 employés avec un capital social de 100 000 000 DA.

Le siège de RACINAUTO s'étend sur plus de 2000 M<sup>2</sup> où tous les services Renault sont regroupés avec un show-room de 1000 M<sup>2</sup> et une station de service. Son siège social se situe à RN 12, sortie de Boukhalfa, Tizi-Ouzou.

En Août 2015, l'entreprise change de statut juridique, elle passe de la SARL RACINAUTO à SPA RACINAUTO.

- **Les services proposés :**

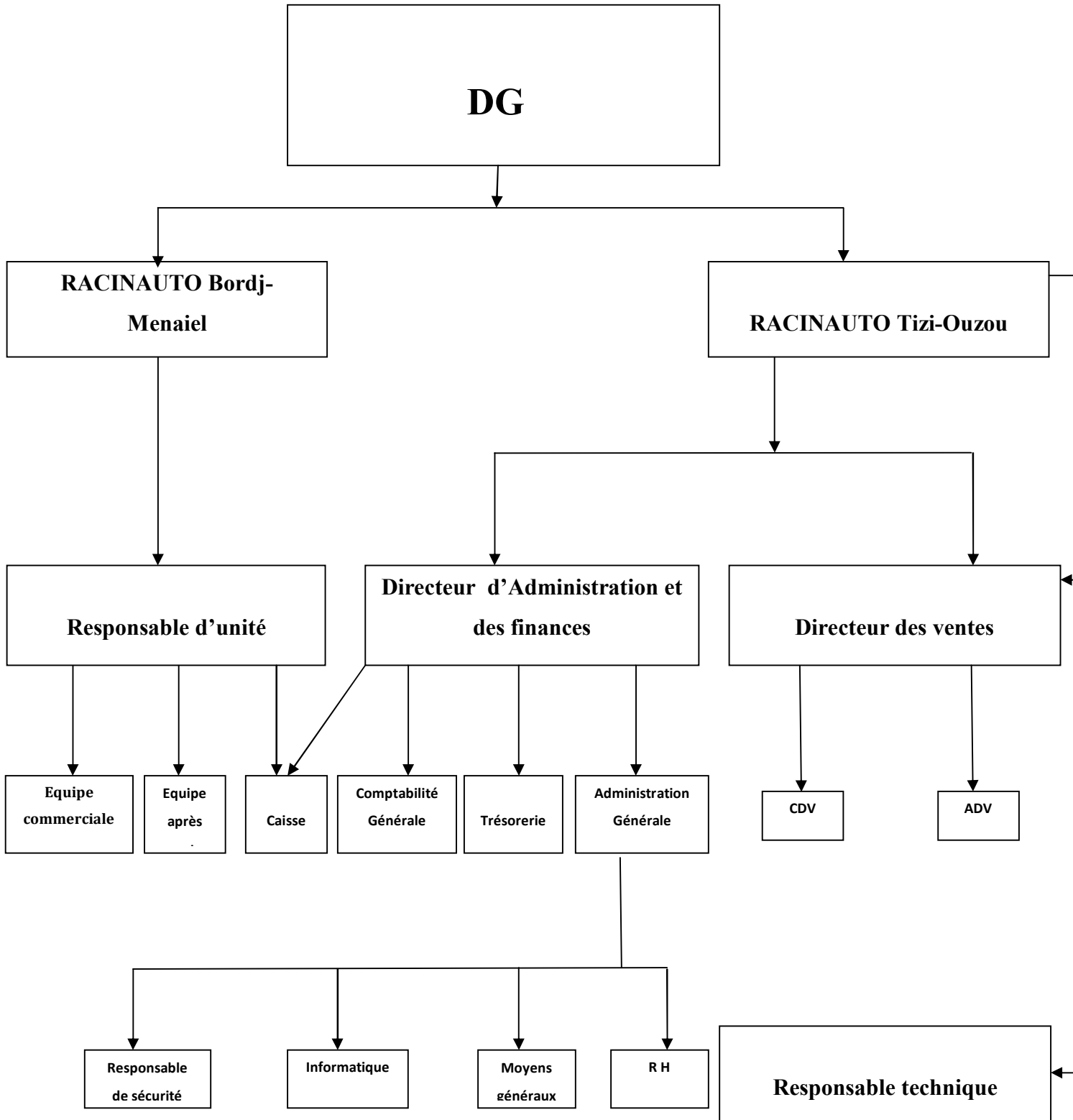
- La vente de véhicules neufs (L'activité principale).
- La vente de pièce de rechange d'origine.
- Renault minute : Entretien, vidange, filtre,... etc.
- Pro+ : Personnalisation de véhicules professionnels.

RACINAUTO adopte un modèle de gestion pyramidale chapeauté par une direction générale située à Tizi-Ouzou.

- **Ambitions de l'entreprise :**

- Etre le meilleur concessionnaire Renault en Algérie.
- Passer du statut régional au statut national.

# L'Organigramme Générale de RACINAUTO



Source interne

Après la distribution du questionnaire à travers toutes les entreprises ayant constitué notre échantillon de recherche, nous allons procéder à la présentation des analyses des résultats obtenus.

### Section 3 : Interprétation des résultats

#### 3.1. L'innovation Organisationnelle

##### 3.1.1. Innovation de produit ou de service

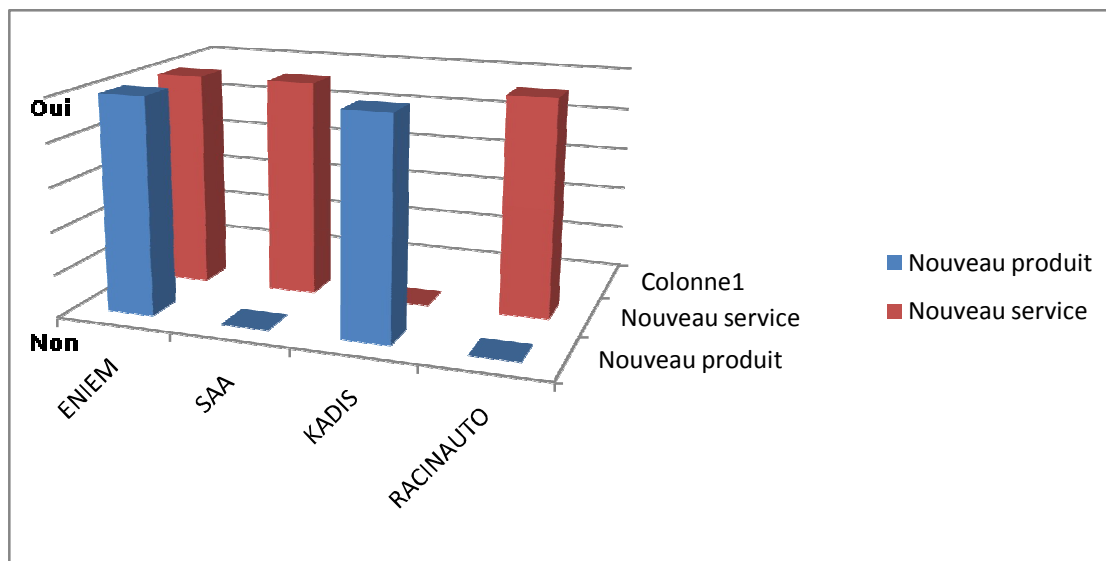
➤ L'entreprise durant les trois dernières années a introduit :

Tableau N° 1 : L'innovation de produit ou de service.

L'entreprise	<i>Nouveau produit</i>		<i>Nouveau service</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<b>ENIEM</b>	×		×	
<b>SAA</b>			×	
<b>KADIS</b>		×		×
<b>RACINAUTO</b>		×	×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°1 : L'innovation produit ou service chez les entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que seule ENIEM (entreprise industrielle) innove dans les produits et les services. Pour assurer sa survie, elle doit répondre aux exigences du marché tant que dans la production que dans le marketing et la commercialisation.

Pour l'entreprise prestataire de service (SAA), reste innovatrice dans son domaine.

L'entreprise KADIS ne fait que la revente des produits. Alors que RACINAUTO s'intéresse à l'amélioration de son service et essaye toujours d'être à l'écoute de ses clients notamment avec son service après vente qui ne cesse de s'améliorer.

Notre analyse confirme l'hypothèse de la contingence d'ordre structurelle que le secteur d'activité a un impact sur le degré d'innovation.

➤ **L'innovation de produit ou de service est réalisée par :**

**Tableau N°2 : L'origine de l'innovation.**

<i>L'entreprise</i>	<b>Nouveau produit</b>				<b>Nouveau service</b>					
	<i>Oui</i>				<b>N</b>	<i>Oui</i>				<b>N</b>
	Votre entreprise uniquement	En coopération	En modifiant des produits des autres	D'autres entreprises ou organismes		Votre entreprise uniquement	En coopération	En modifiant des produits des autres	D'autres entreprises ou organismes	
<i>ENIEM</i>	×	×								
<i>SAA</i>						×				
<i>KADIS</i>					×				×	
<i>RACINAUTO</i>		×								

Source : Notre enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les grandes entreprises telles qu'ENIEM arrive à mettre sur le marché des produits innovants sur le marché Algérien et cela grâce à la technologie utilisée ainsi que les laboratoires de recherches internes. Comme elle travaille en coopération avec d'autres entreprises étrangères pour la majorité des produits mis sur le marché.

Pour la SAA, considérée comme une importante entreprise sur le secteur des assurances en Algérien, ses services sont développés par elle-même.

Quant aux entreprises commerciales tel que : RACINAUTO, concessionnaire de véhicules neufs est aussi filiale du groupe RENAULT, grâce aux exigences de l'entreprise mère, elle arrive à mettre sur le marché de nouveaux services.

Notons que l'entreprise agroalimentaire KADIS est une simple entreprise de commercialisation.

### 3.1.2. Innovation de procédé ou de processus

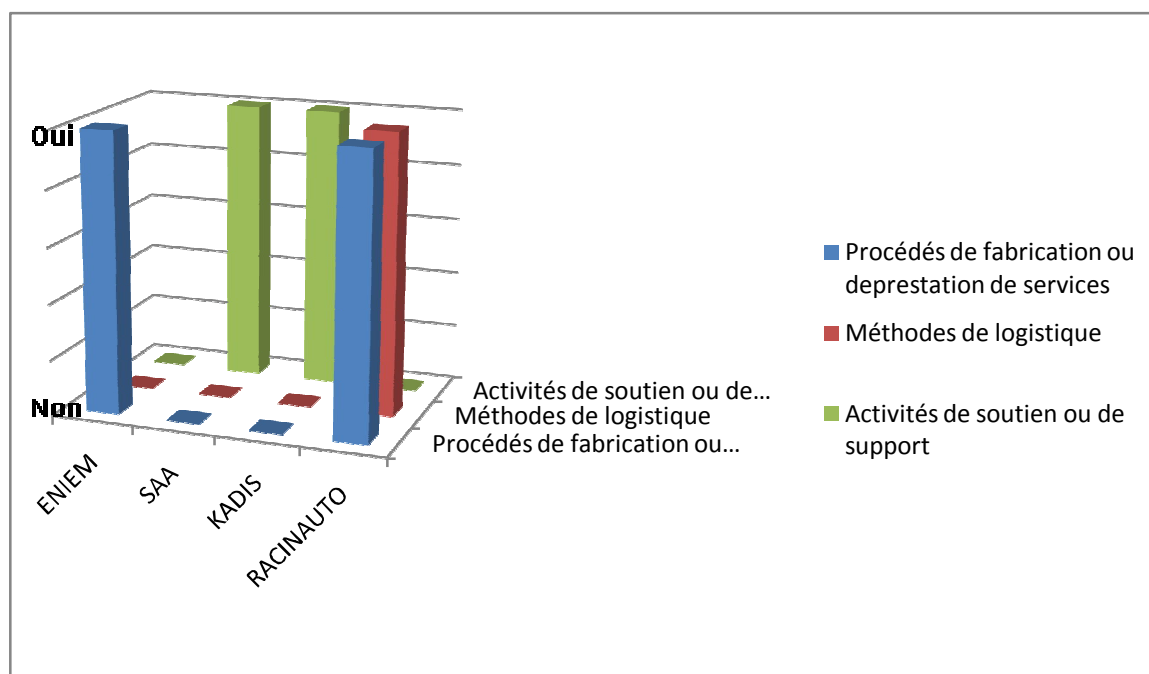
➤ L'innovation durant les trois dernières années concerne :

Tableau N°3 : Les activités de l'innovation de processus ou de procédés.

<i>L'entreprise</i>	<b>Procédés de fabrication ou prestations de services</b>	<i>Méthodes de logistique</i>	<i>Activités de soutien ou de support</i>
<i>ENIEM</i>	×		
<i>SAA</i>			×
<i>KADIS</i>			×
<i>RACINAUTO</i>	×	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°2 : Les activités d'innovation de processus ou de procédés auprès des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

A partir des données obtenues nous constatons que l'entreprise industrielle ENIEM a amélioré sa chaîne de production en mettant en place de nouveaux procédés de fabrication et cela pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel.

L'entreprise Racinauto a amélioré d'une part ses procédés de prestation de services avec l'ouverture des ateliers équipés de la dernière technologie surtout dans l'électronique pour intervenir au moindre problème survenu auprès de leurs clients. Et d'autres parts, les méthodes de logistique notamment le transport et la distribution.

Les deux autres entreprises KADIS et SAA se sont basées sur les activités de supports pour assurer le bon déroulement de l'activité globale de l'entreprise.

➤ **L'innovation de procédés est réalisée par :**

**Tableau N°3 : L'origine de l'innovation de procédés ou de processus**

L'entreprise	Nouveau produit					Nouveau service				
	Oui				N	Oui				N
	Votre entreprise uniquement	En coopération	En modifiant des produits des autres	D'autres entreprises ou organismes		Votre entreprise uniquement	En coopération	En modifiant des produits des autres	D'autres entreprises ou organismes	
<i>ENIEM</i>		×								
<i>SAA</i>						×				
<i>KADIS</i>							×			
<i>RACINAUTO</i>							×			

Source : Notre enquête.

Le tableau N°3 nous montre que  $\frac{3}{4}$  des entreprises enquêtées (ENIEM, KADIS et RACINAUTO) arrivent à faire des changements dans la technique, le matériel ou logiciel grâce à une coopération avec d'autres entreprises.

### 3.1.3. Innovation selon son impact sur le marche

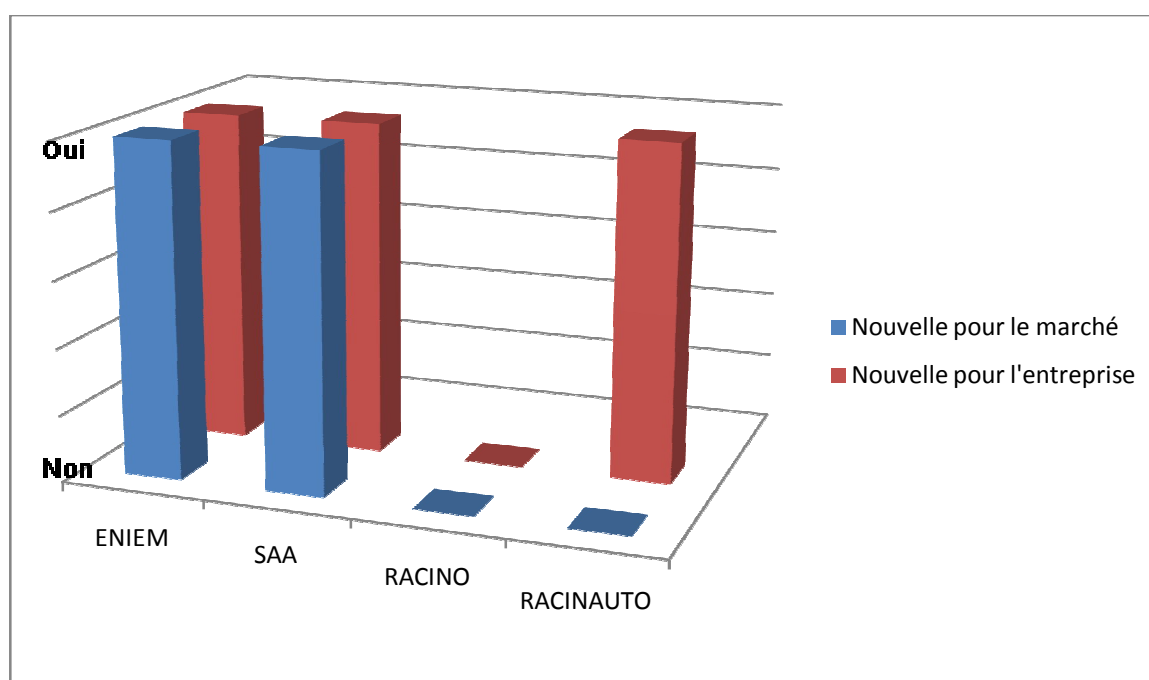
➤ Durant les trois dernières années une de vos innovations produit ou service était :

Tableau N°4 : L'innovation selon son degré de nouveauté

L'entreprise	Nouvelle pour votre marché		Nouvelle pour votre entreprise	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>ENIEM</i>	×		×	
<i>SAA</i>	×		×	
<i>RACINO</i>		×		×
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête

Diagramme N°3 : L'innovation selon son degré de nouveauté chez les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Dans la présentation ci –dessus, nous remarquons que les entreprises de grande taille tel que ENIEM avec un effectif dépassant les 2000 employés et la PME SAA avec un effectif de 433 employés arrivent à mettre sur le marché des produits ou services considérés à la fois comme nouveau pour le marché et pour l’entreprise elle-même. De là, on peut confirmer que la taille a un impact direct sur l’innovation ausein de l’organisation.

Notons que RACINAUTO a apporté quelques nouveaux services pour son entreprise par contre l’entreprise KADIS ne marque aucune nouveauté.

### 3.1.4. Les activités d’innovation et ses dépenses

- **Durant les trois dernières années, votre entreprise était engagée dans les activités suivantes :**

**Tableau N°5 : Les activités d’innovation**

<i>Entreprises</i>	<i>Oui</i>						<i>Non</i>
	<b>R&amp;D Interne</b>	<b>R&amp;D Externe</b>	<b>Acquisition de machines, équipement et logiciels</b>	<b>Acquisition de connaissances externes</b>	<b>Formation pour des activités innovatrices</b>	<b>Autre (Préparation)</b>	
<i>ENIEM</i>	×	×	×	×			
<i>SAA</i>			×				
<i>KADIS</i>							×
<i>RACINAUTO</i>	×	×			×		

Source : Notre enquêtes.

A partir de ce tableau ci- dessus, nous constatons que l’entreprise ENIEM favorise l’innovation au sein de son organisation. On peut justifier ça par ses engagements dans de la R&D interne que externe et dans l’acquisition de connaissances externes.

Au 2<sup>ème</sup> rang, nous avons l’entreprise RACINAUTO qui elle aussi, dépense pour la R&D interne qu’externe et aussi dans la formation des ses employés notamment les

exécutants ; à chaque fois qu'il y a une innovation dans leurs produits afin d'améliorer en permanence le service après vente.

Pour l'entreprise SAA, elle n'a acquis que de nouveaux logiciels qui lui permettent de bien mener ses tâches.

Par contre, nous constatons que l'entreprise KADIS ne s'est engagée en aucun cas dans l'innovation vu qu'elle ne fait que de la commercialisation des produits.

### 3.1.5. *L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE*

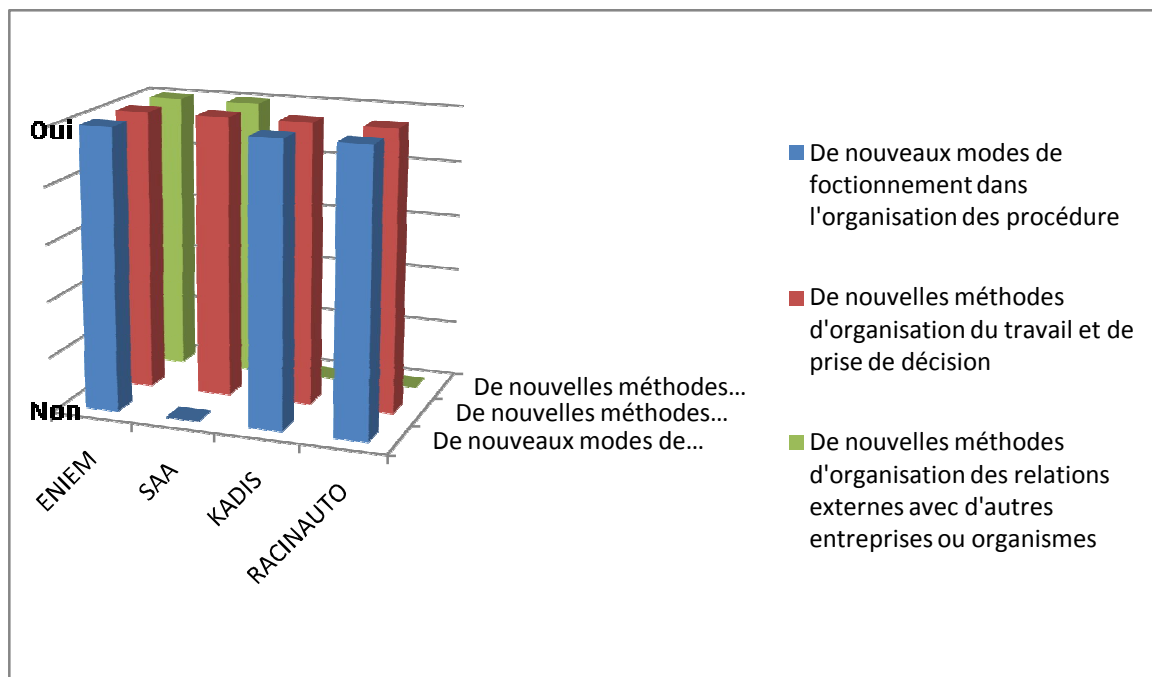
➤ **Durant les trois dernières années, votre entreprise a introduit :**

**Tableau N°6 : L'innovation au sein de l'organisation**

<i>L'entreprise</i>	De nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures	De nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision	De nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres organismes ou entreprises
<i>ENIEM</i>	×	×	×
<i>SAA</i>		×	×
<i>KADIS</i>	×	×	
<i>RACINAUTO</i>	×	×	

Source : Notre enquêtes.

**Diagramme N°4 : L'innovation organisationnelle auprès des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

A partir des données ci-dessus nous remarquons que toutes les entreprises enquêtées se sont engagées dans de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision, ainsi que dans de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures excepté l'entreprise SAA.

Les deux entreprises ENIEM et SAA ont introduit de nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes.

En définitif, on peut dire que toutes les entreprises enquêtées améliorent l'organisation du travail.

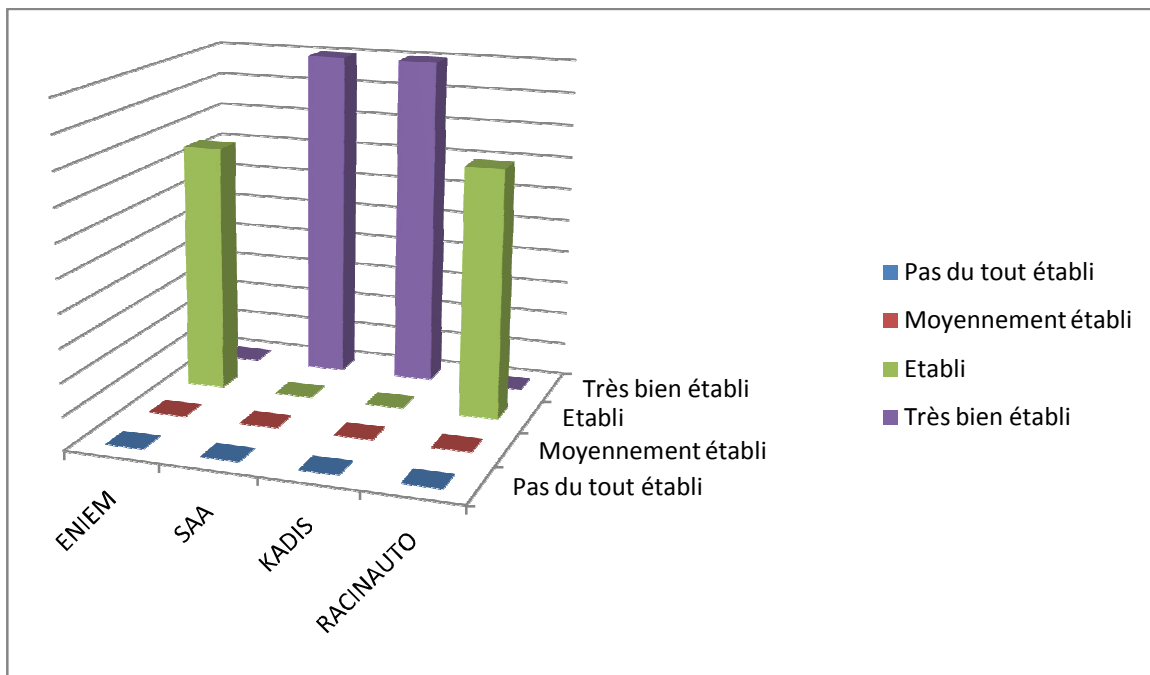
### 3.5.1.1. Climat du travail

Diagramme N°4 : L'innovation organisationnelle auprès des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Bien établi	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>				×
<i>KADIS</i>				×
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquêtes.

Diagramme N°5 : Les relations interpersonnelles au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus de notre enquête on peut dire le climat du travail est favorable et même très favorable pour certaines entreprises (SAA et KADIS).

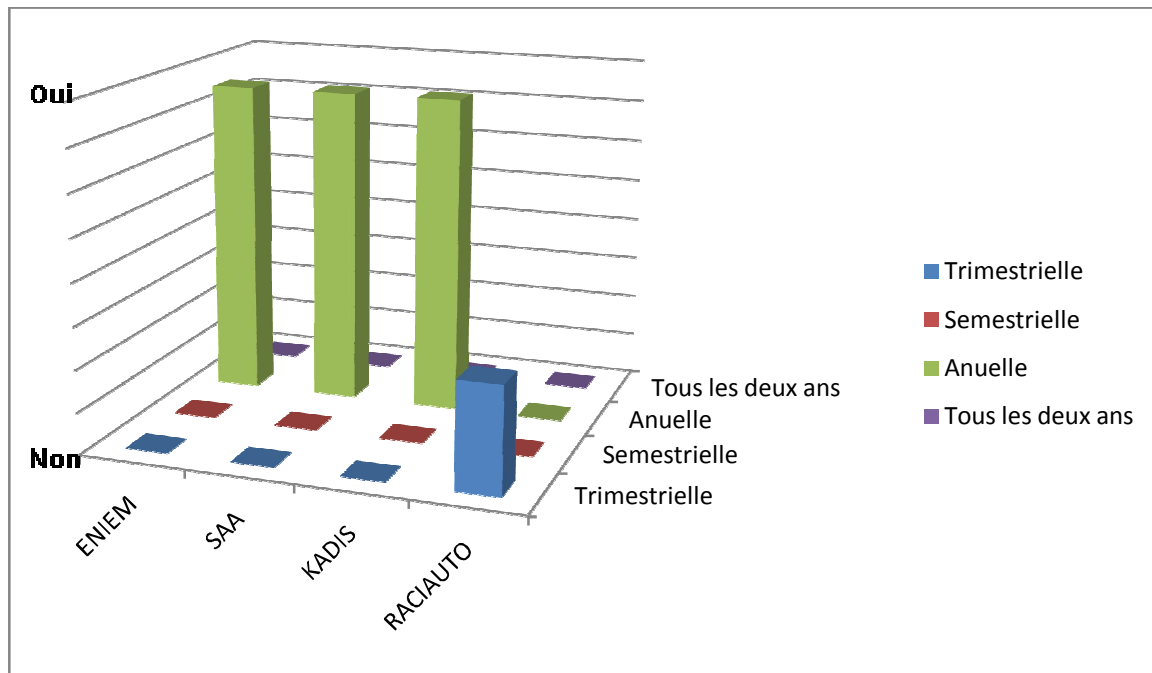
### 3.5.1.2. Programme de formation des employés

Tableau N°7 : La formation des employés.

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<i>Trimestrielle</i>	<i>Semestrielle</i>	<i>Annuelle</i>	<i>Tous les deux ans</i>	
<i>ENIEM</i>			×		
<i>SAA</i>			×		
<i>KADIS</i>			×		
<i>RACINAUTO</i>	×				

Source : Notre enquêtes.

Diagramme N°5 : Le programme de formation auprès des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, nous constatons que toutes les entreprises enquêtées disposent d'un programme de formation pour ses employés. Pour  $\frac{3}{4}$  de ses dernières, la formation est annuelle sauf pour l'entreprise RACINAUTO, elle est trimestrielle.

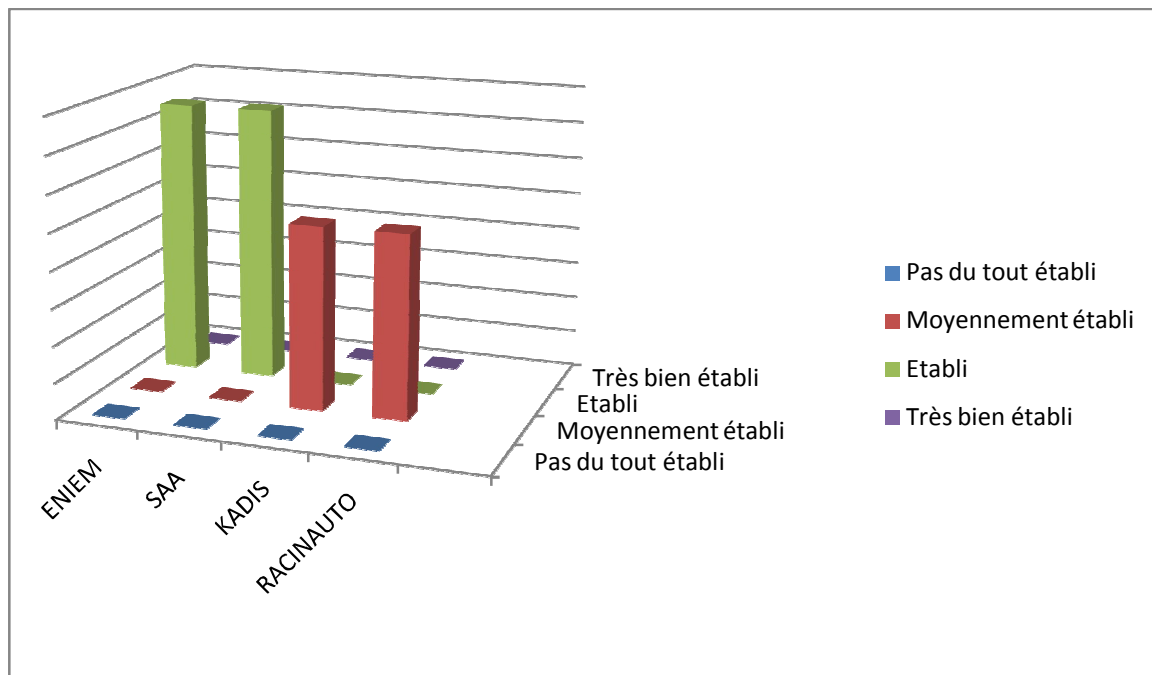
### 3.5.1.3. Apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise

Tableau N°8 : Apprentissage organisationnel.

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>	
<i>ENIEM</i>			×		
<i>SAA</i>			×		
<i>KADIS</i>		×			
<i>RACINAUTO</i>		×			

Source : Notre enquêtes.

Diagramme N°6 : Apprentissage organisationnel au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°6 montre que les entreprises en question disposent d'un programme de formation permettant aux employés d'augmenter les compétences par des formations spécifiques. Nous remarquons qu'au niveau des deux entreprises KADIS et SAA l'apprentissage organisationnel est moyennement établi. Alors dans les deux autres entreprises ENIEM et SAA, il est bien établi.

En définitif, nous confirmons l'hypothèse de la contingence structurelle qui stipule que l'apprentissage organisationnelle a une influence sur l'innovation organisationnelle de l'entreprise.

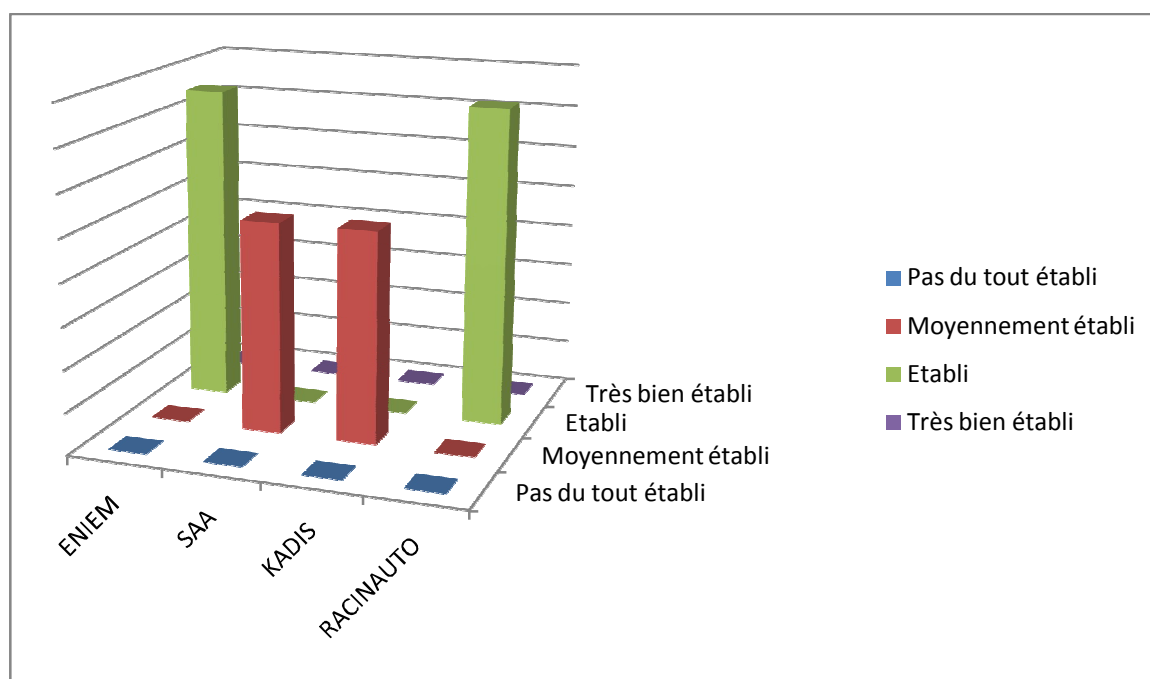
### 3.5.1.4. Mécanismes de reconnaissance du personnel créatif

Tableau N°9 : Les mécanismes de reconnaissance du personnel créatif au sein des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>	
<i>ENIEM</i>			×		
<i>SAA</i>		×			
<i>KADIS</i>		×			
<i>RACINAUTO</i>			×		

Source : Notre enquêtes.

Diagramme N°7 : Mécanismes de récompense pour le personnel créatif au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, nous remarquons que certaines entreprises encouragent d'une manière remarquable son personnel à innover et à apporter un plus pour l'entreprise c'est le cas de ENIEM et RACINAUTO. Pour les autres entreprises SAA et KADIS l'encouragement n'est pas très remarquable. Et cela revient toujours au secteur d'activité et à la stratégie suivie par ces dernières.

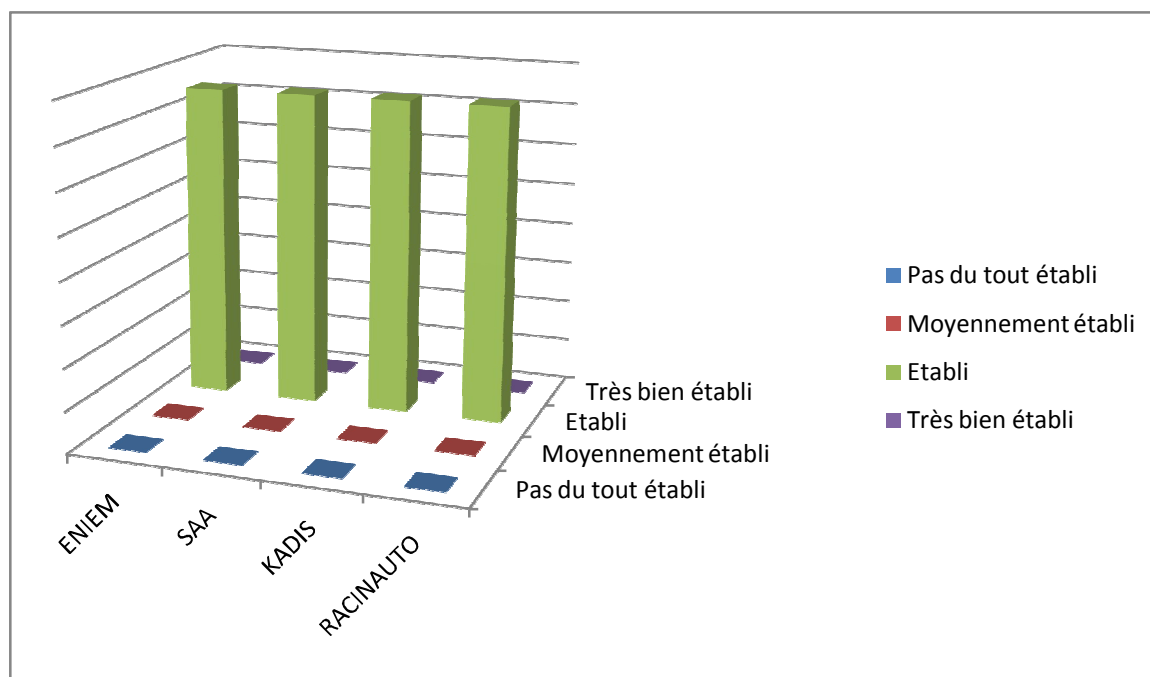
### 3.5.1.5. Participation de l'entreprise à des expositions ou autres

Tableau N°10 : Les participations aux foires et aux salons

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>	
<i>ENIEM</i>			×		
<i>SAA</i>			×		
<i>KADIS</i>			×		
<i>RACINAUTO</i>			×		

Source : Notre enquêtes

Diagramme N°8 : Participation des entreprises enquêtées dans les salons et foires.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus de notre enquête, nous remarquons que toutes ces entreprises participent à des foires et des expositions, afin de connaître les tendances de chacune d'entre elle dans son domaine. Mais aussi de se positionner par rapports à ses concurrents qu'ils soient locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

### 3.2. *La performance organisationnelle*

#### 3.2.1. *La performance financière*

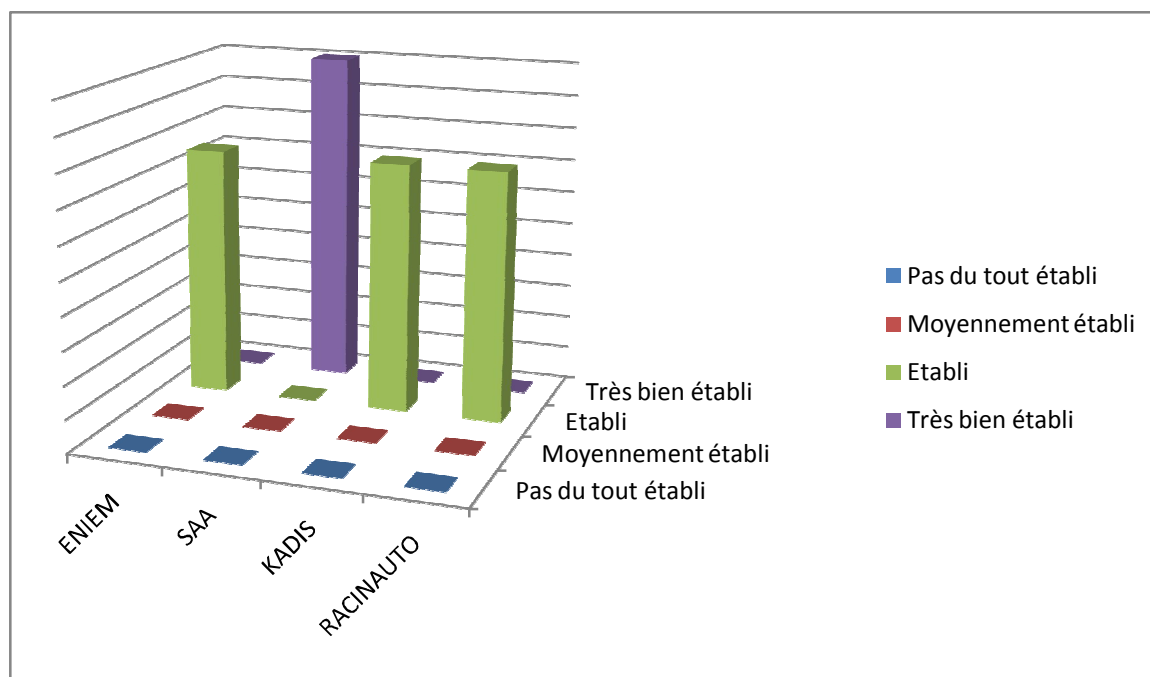
##### 3.2.1.1. Rentabilité

Tableau N°11 : La rentabilité des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>				×
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquêtes.

**Diagramme N°9 : La rentabilité des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats de notre enquête, nous remarquons que la rentabilité financière est bien établie dans toutes entreprises enquêtées. A noter qu'elle est très bien établie au sein de l'entreprise SAA.

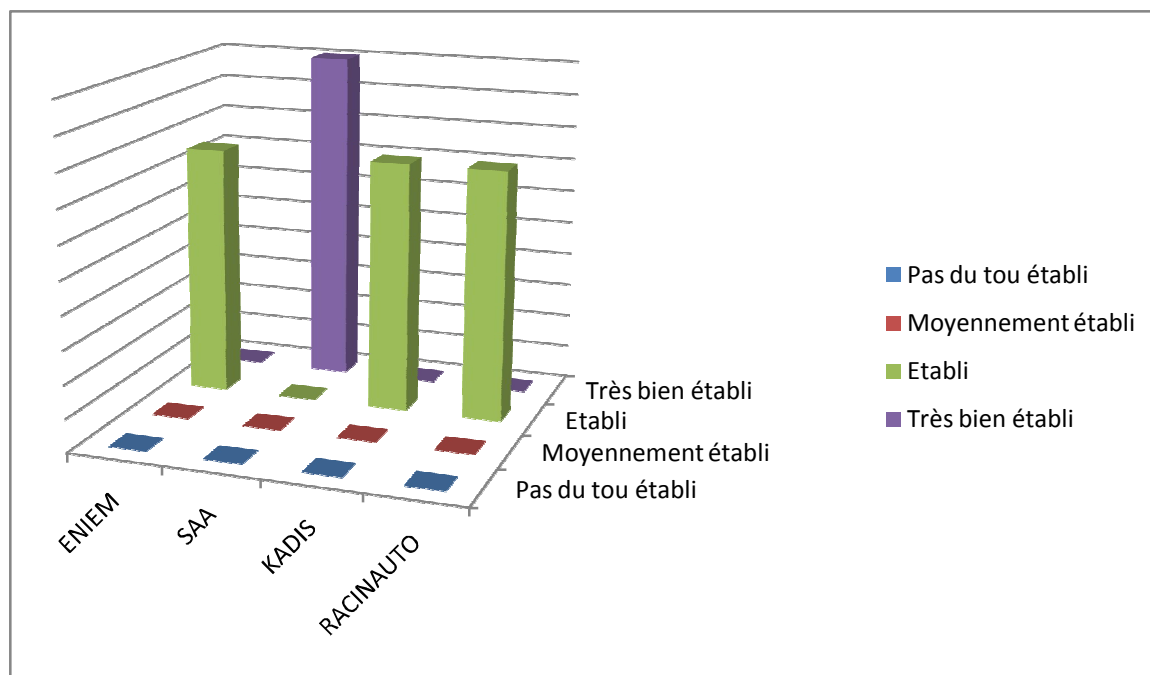
### 3.2.1.2. Marge bénéficiaire

**Tableau N°12 : La marge bénéficiaire des entreprises enquêtées**

<i>L'entreprise</i>	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>				×
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°10 : La marge bénéficiaire auprès des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°10 nous montre que la marge bénéficiaire est bien établie dans les trois entreprises enquêtées (ENIEM, KADIS, RACINAUTO) et très bien établie pour l'entreprise SAA.

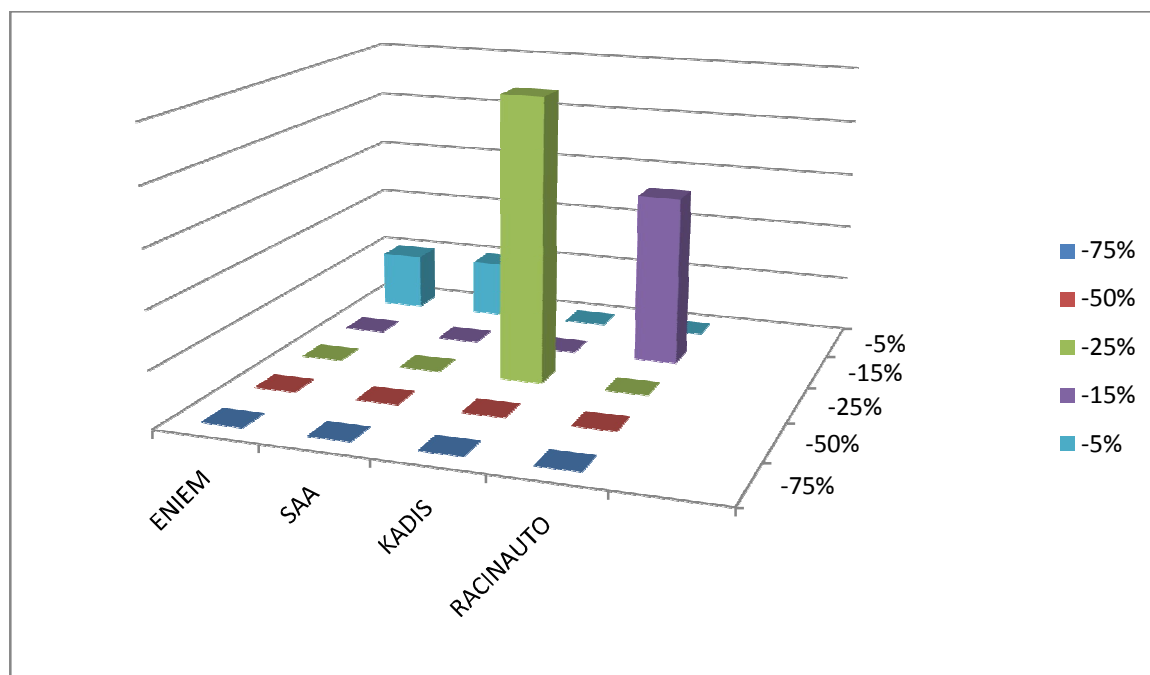
### 3.2.1.3. Endettement

**Tableau N°13 : L'endettement des entreprises enquêtées.**

<i>L'entreprise</i>	<i>Endettement en pourcentage</i>				
	<i>-75%</i>	<i>-50%</i>	<i>-25%</i>	<i>-15%</i>	<i>-05%</i>
<i>ENIEM</i>					×
<i>SAA</i>					×
<i>KADIS</i>			×		
<i>RACINAUTO</i>				×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°11 : L'endettement des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus nous constatons que l'endettement auprès des entreprises enquêtées n'est pas alarmant. Pour les deux entreprises ENIEM et SAA, il est inférieur à 5%. Cependant il est plus élevé pour les deux autres entreprises RACINAUTO et KADIS (-15% pour la première et a -25% pour la seconde).

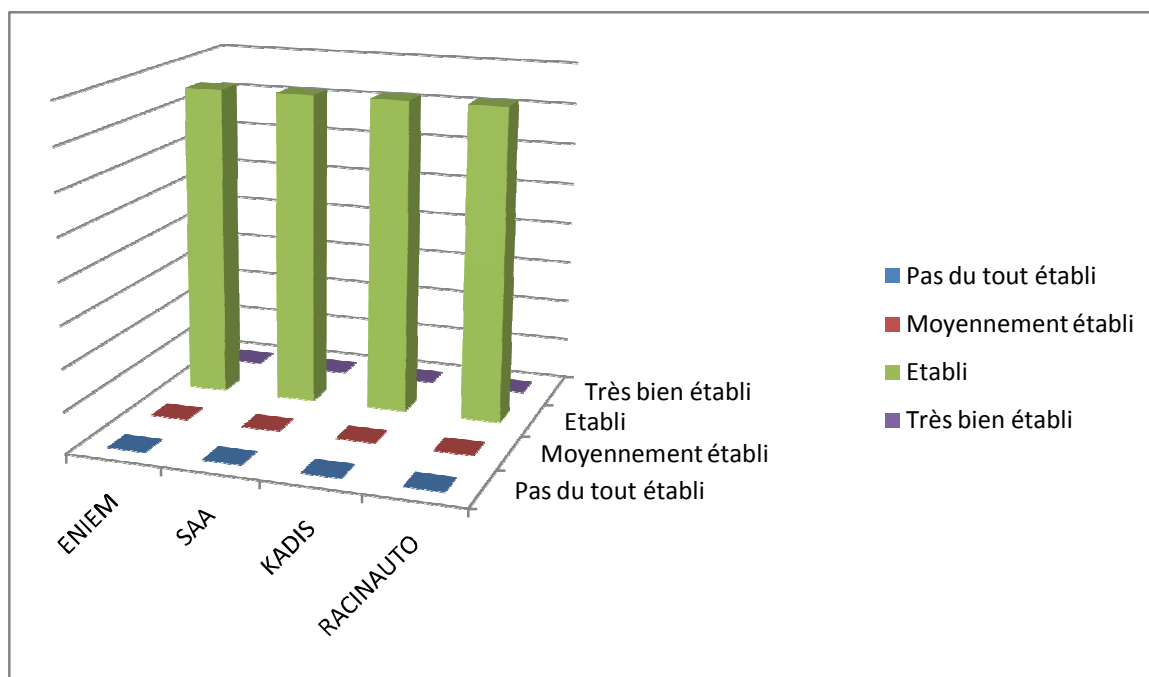
#### 3.2.1.4. Situation financière

**Tableau N°14 : La situation financière des entreprises enquêtées.**

<i>L'entreprise</i>	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°12 : La situation financière des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après le diagramme ci- dessus nous remarquons que la situation financière de toutes ces entreprises (ENIEM, SAA, KADIS et RACINAUTO) est bien établie.

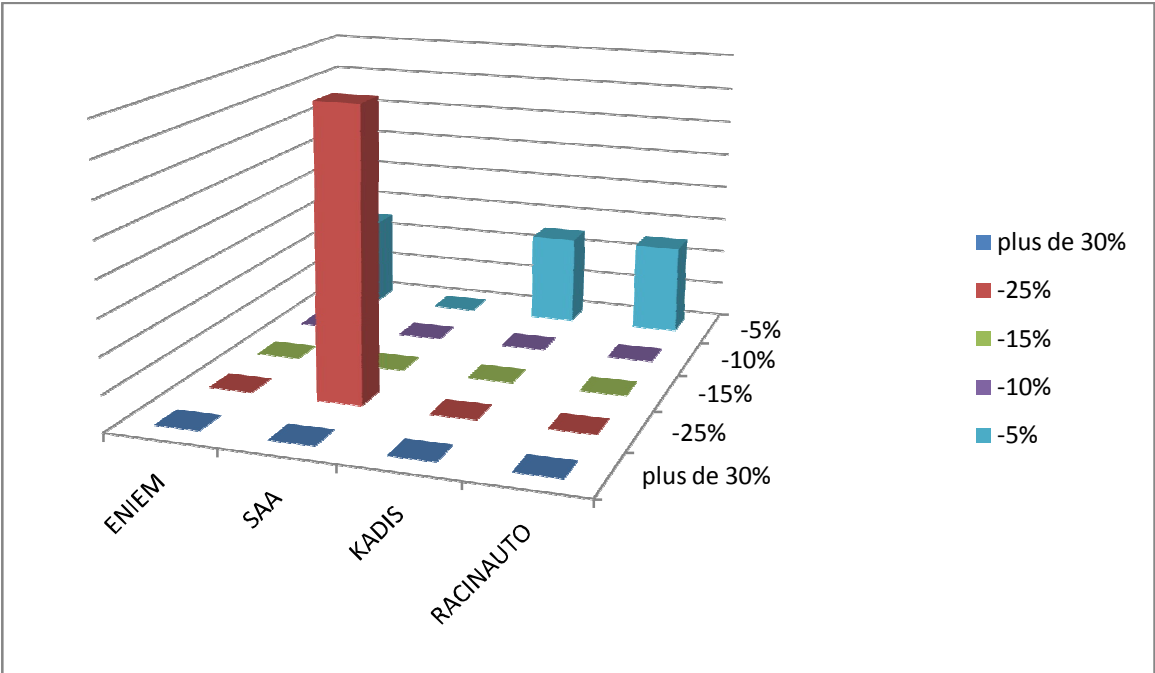
### 3.2.1.5. Chiffre d'affaire consacré à la R&D

**Tableau N°15 : Le chiffre d'affaire consacré à la R&D**

<i>L'entreprise</i>	<i>Plus de 30%</i>	<i>-25%</i>	<i>-15%</i>	<i>-10%</i>	<i>-05%</i>
<i>ENIEM</i>					×
<i>SAA</i>		×			
<i>KADIS</i>					×
<i>RACINAUTO</i>					×

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°13 : La proportion du chiffre d'affaire consacrée à R&D.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les trois entreprises ENIEM, KADIS et RACINAUTO consacrent moins de 5% du chiffre d'affaire à la R&D. Cependant, il est à signaler que les déclarations de l'entreprise SAA présentent une contradiction dans leurs déclarations concernant le domaine de la R&D.

### 3.3 La performance organisationnelle

#### 3.3.1. La relation de l'entreprise avec les salariés

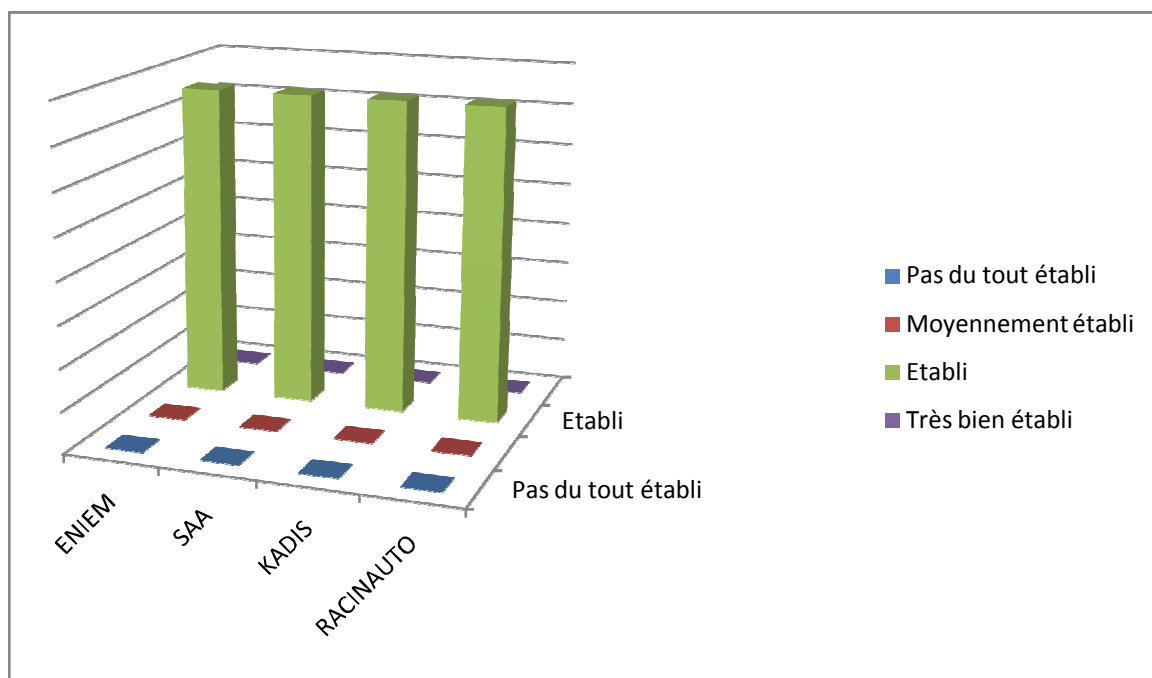
##### 3.3.1.1. Le degré de satisfaction des salariés

Tableau N°16 : La satisfaction des salariés.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°14 : Le degré de satisfaction des salariés au sein des entreprises enquêtées.



Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats du diagramme N°14 nous révèle que les salariés sont bien satisfaits au sein de leurs entreprises.

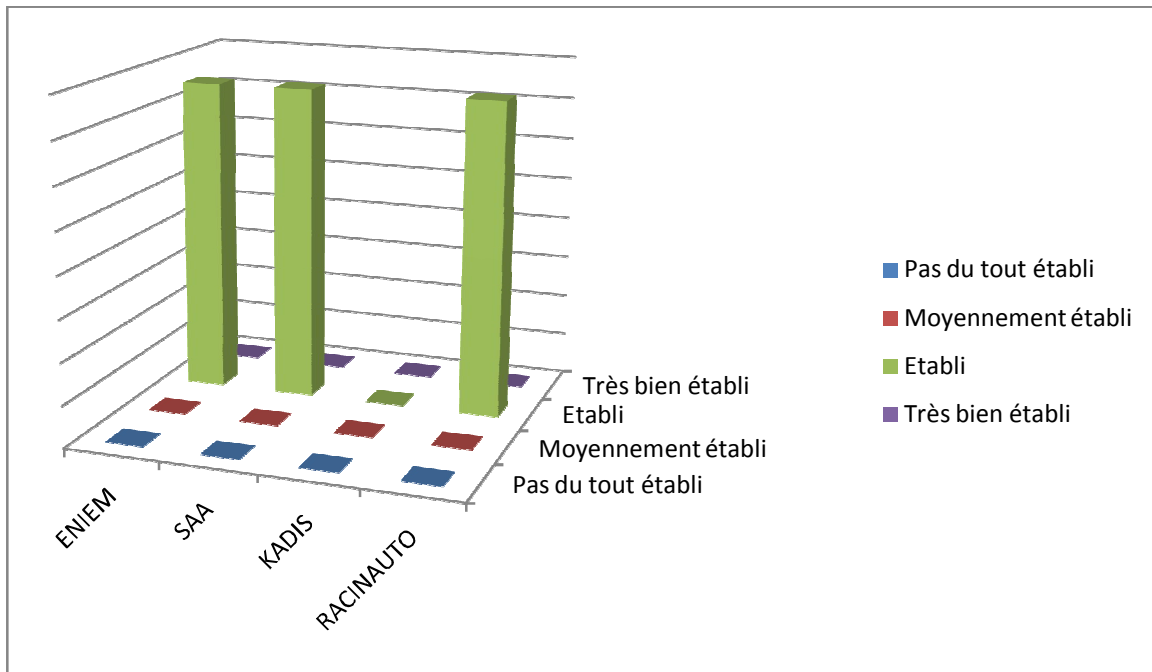
### 3.3.1.2. Le degré de participation des salariés aux décisions administratives

Tableau N°17 : La participation des salariés aux décisions administratives.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>	×			
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°15 : La participation des salariés aux décisions administratives au sein des entreprises enquêtées.



Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°15 nous montre que les entreprises ENIEM, SAA et RACINAUTO font participer une certaine catégorie de leurs salariés dans les décisions administratives de leurs entreprises lors des réunions et des conseils d'administrations. Certes qu'il ne s'agit pas

ici de grandes décisions stratégiques car elles sont décidées au préalable par les PDG ou carrément par la société mère tel est le cas de l'entreprise RACINAUTO ou encore c'est le ministère qui décide lorsqu'il s'agit d'une entreprise national : le cas de ENIEM.

Notons que l'entreprise KADIS qui est spécialisée dans la commercialisation de produits agroalimentaires ; ne fais pas participer ses salariés à la prise de décisions administratives vu que son activité se résume dans la négociation avec ses fournisseurs pour l'achat de ses produits qu'elle revend par la suite à ses clients. Un simple service de marketing lui suffit pour accomplir convenablement sa tâche.

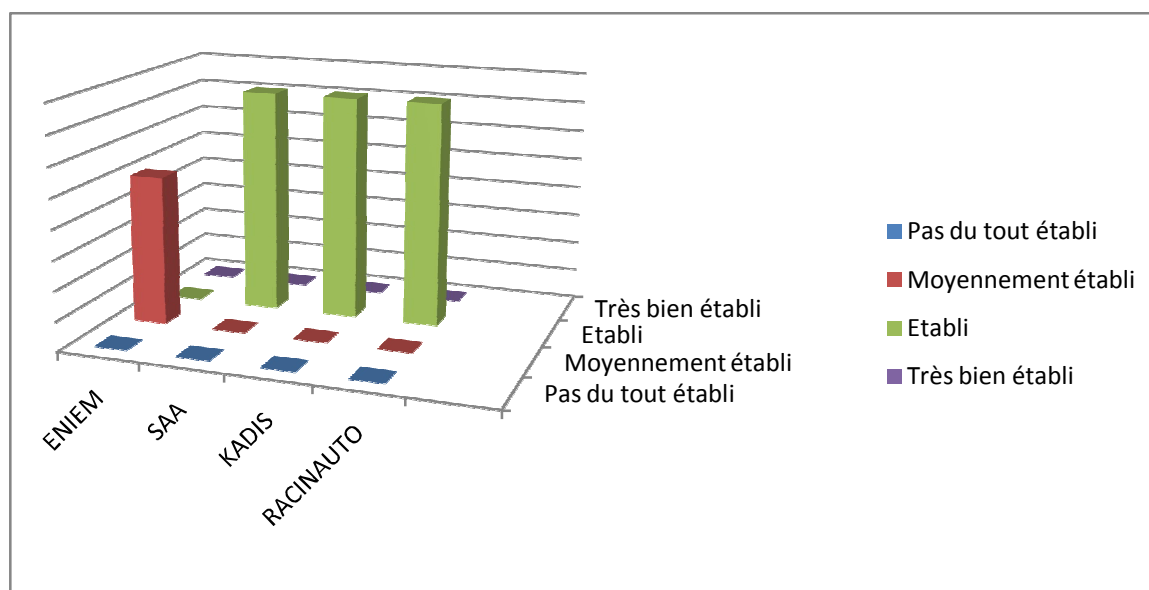
### 3.3.1.3. La Productivité des salariés

Tableau N°18 : La productivité des salariés.

<i>L'entreprise</i>	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>
<i>ENIEM</i>		×		
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°16 : La productivité des salariés au sein des entreprises enquêtées.



Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les données obtenues lors de notre enquête nous remarquons que la productivité des salarié est bien établie dans les trois entreprises suivantes : SAA, KADIS et RACINAUTO par contre elle est moins établie au sein de l'entreprise ENIEM. Cela peut s'expliquer par la démotivations des employés qui cherchent toujours à gagner plus d'avantages. Aussi, par la non régidités des règles de travail.

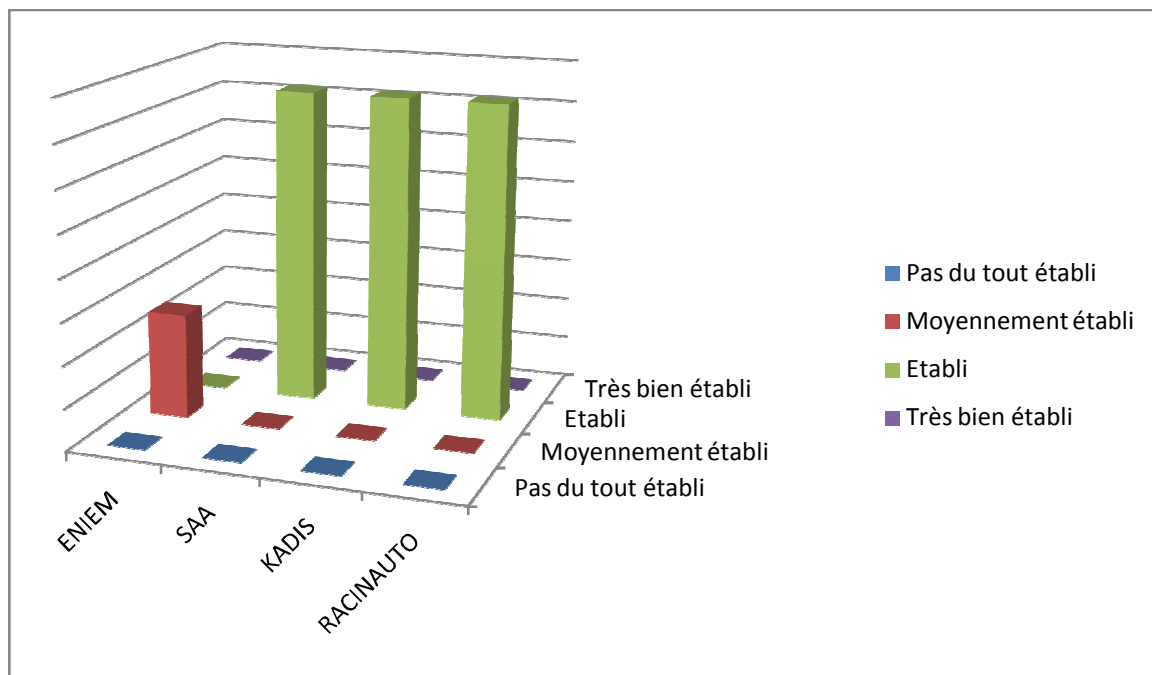
### 3.3.1.4. La capacité du système d'information

Tableau N°19 : Le système d'information au sein des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>		×		
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°17 : La capacité du système d'information au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

A partir des résultats obtenus du diagramme N°17 nous constatons que le système d'information est bien établi au sein des trois entreprises (SAA, KADIS et RACINAUTO) ; cependant il moyennement établi auprès de l'entreprise ENIEM. Cela s'explique par la caractéristique informelle de l'information diffusée de l'information et aussi par le manque de communication interne (ascendante et descendante).

### 3.3.2. *La relation de l'entreprise avec les clients*

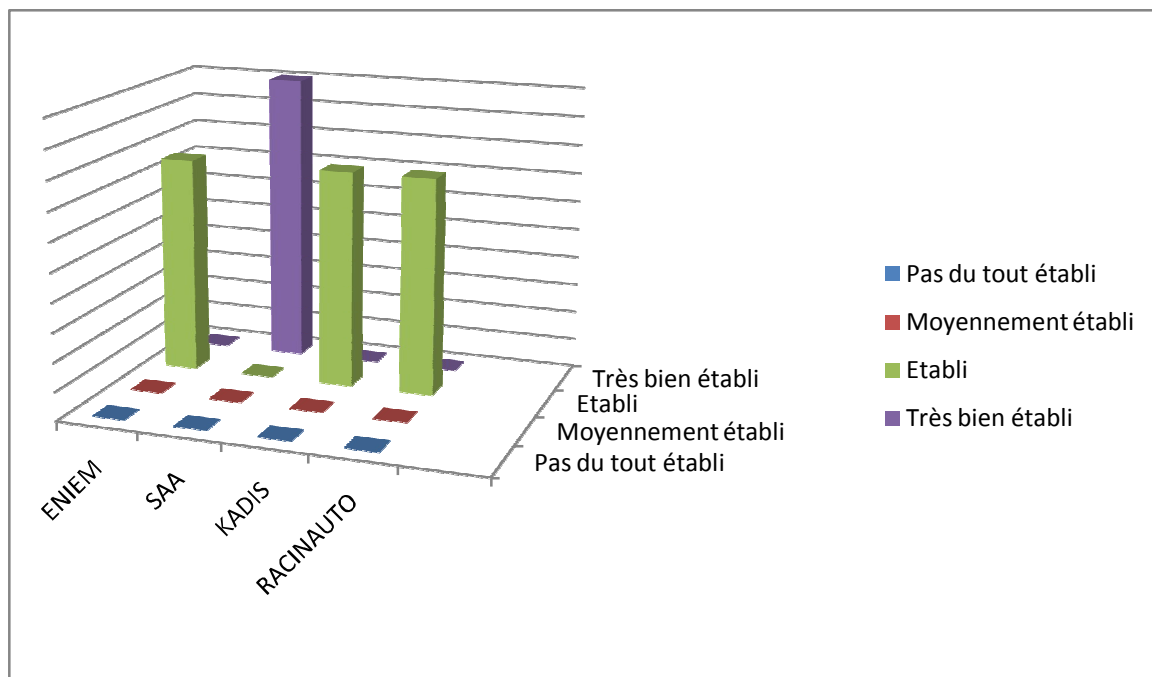
#### 3.3.2.1. **La relation avec les clients**

**Tableau N°20 : Relation client- entreprise.**

<i>L'entreprise</i>	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>				×
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°18 : La relation avec les clients au sein des entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats du diagramme N°18 nous indiquent que les clients sont bien satisfaits auprès des trois entreprises suivantes : ENIEM, KADIS et RACINAUTO (selon les réponses de l'ensemble des dirigeants des entreprises). Et son même très bien satisfaits pour l'entreprise SAA. Et cela est dû aux différents services mis à la disposition des clients tel que le service après vente notamment la réparation (pour les deux entreprises ENIEM et RACINAUTO), la proximité des clients avec les différents showrooms, dépôts et dépositaires, agences, agents agréés et autres. Aussi le respect des délais de livraison, le transport, ainsi que la multitude de services et d'assurances avec une meilleure gestion administrative. L'objectif de toutes ses entreprises et d'être à l'écoute de leurs clients, de les satisfaire tout en répondant à leurs exigences et surtout de les fidéliser.

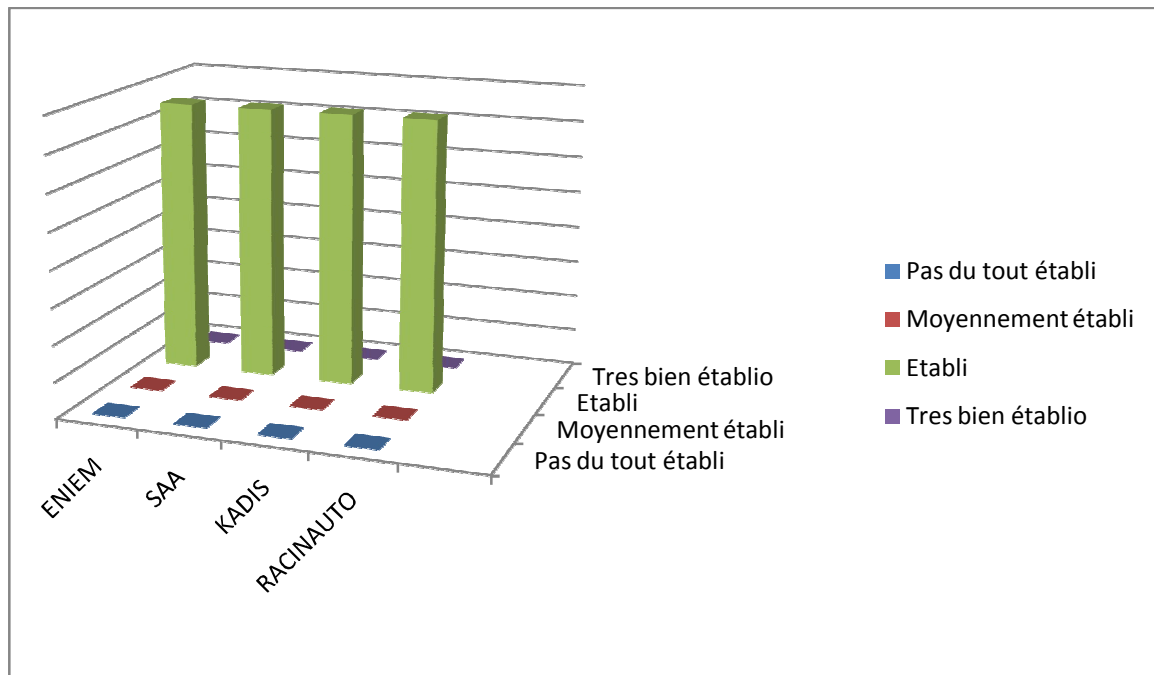
### 3.3.2.2. Le degré de satisfaction des clients

Tableau N° 21 : La satisfaction des clients.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>			×	
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°19 : Le degré de satisfaction des clients au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°19 nous montre que les clients de toutes les entreprises enquêtées (réponses des dirigeants) sont bien satisfaits et cela peut être expliqué par la multitude de services et d'assurance offerts par ses dernières pour leurs clients.

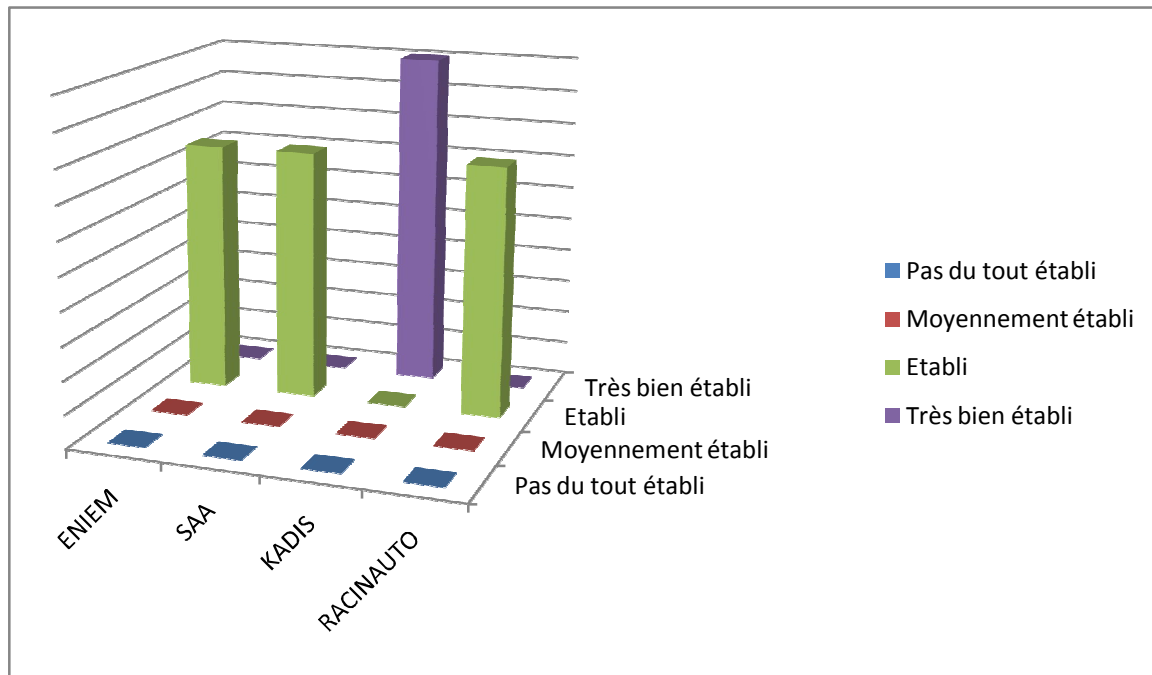
### 3.3.2.3. La qualité des produits ou services

Tableau N°22 : La qualité des produits ou services.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>			×	
<i>KADIS</i>				×
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°20 : La qualité des produits ou services au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête nous remarquons que la qualité des produits ou services de ces trois entreprises ENIEM, SAA, RACINAUTO est bien établie. Et elle est très bien établie au sein de l'entreprise SAA. Ces entreprises cherchent toujours à rester concurrentielles sur le marché Algérien, c'est pourquoi elles ne cessent de développer ses produits et services.

### 3.3.4. Le degré d'innovation de l'entreprise

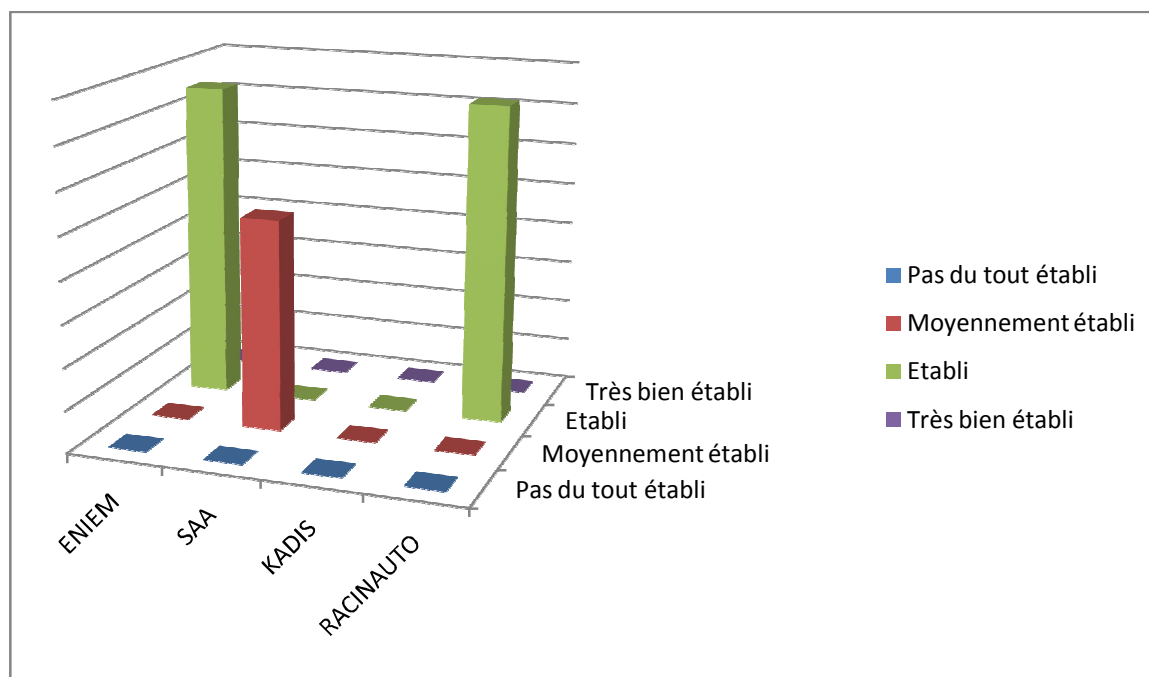
#### 3.3.4.1. Le degré d'innovation

Tableau N° 23 : Le degré d'innovation au sein des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>		×		
<i>KADIS</i>	×			
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°21 : Le degré d'innovation au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N° 21 nous montre que le degré d'innovation est bien établi au sein des deux entreprises ENIEM et RACINAUTO et moyennement établi pour l'entreprise SAA. Cependant, il est inexistant au sein de l'entreprise KADIS. Et cela s'explique toujours par le secteur d'activité de type commerciale, la taille (90 employés).

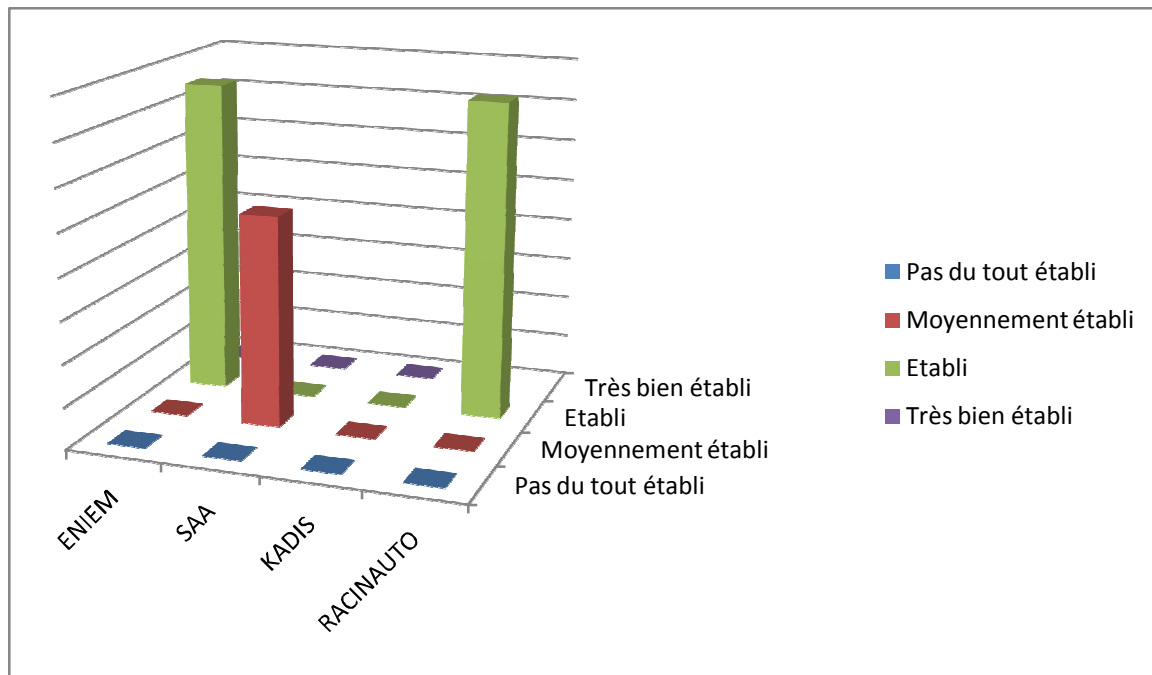
### 3.3.4.2. Le degré de nouveauté des produits ou services

Tableau N°24 : Le degré de nouveauté des produits ou services au sein des entreprises enquêtées.

<i>L'entreprise</i>	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
<i>ENIEM</i>			×	
<i>SAA</i>		×		
<i>KADIS</i>	×			
<i>RACINAUTO</i>			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°22 : Le degré de nouveauté des produits ou services au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°22 nous révèle que le degré de nouveauté de produits et services est bien établi auprès des deux entreprises ENIEM et RACINAUTO. Il est moyennement établi au sein de l'entreprise SAA et inexistant pour l'entreprise KADIS.

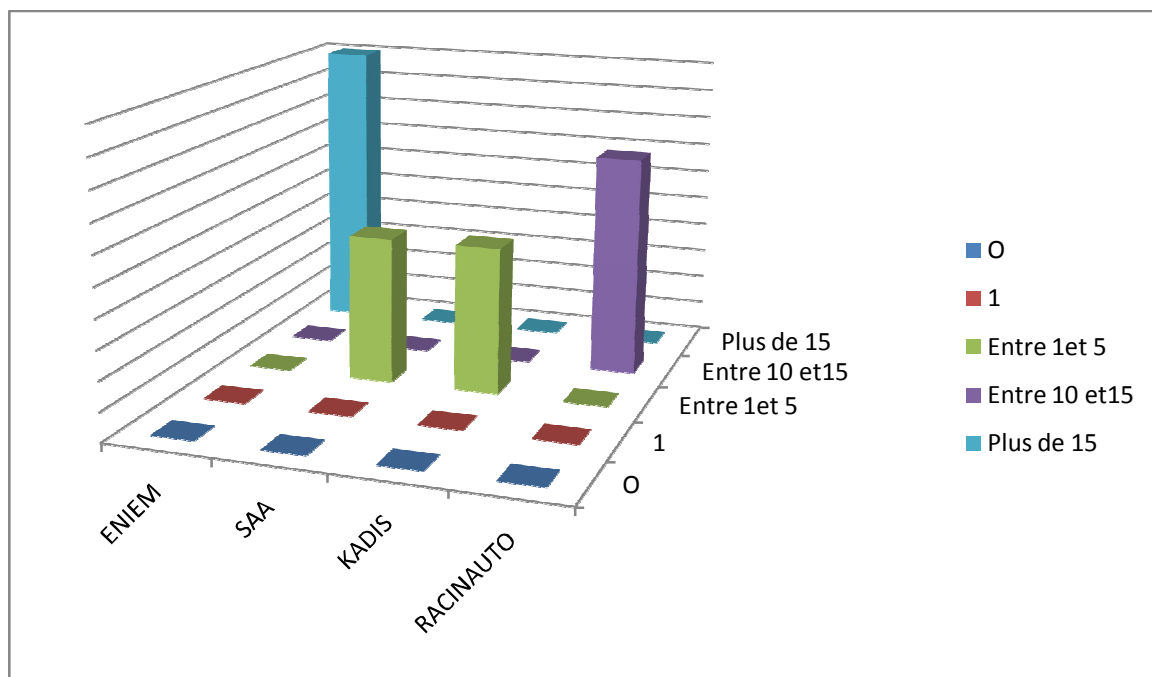
### 3.3.4.3. Le nombre de nouveaux produits ou services commercialisés durant les trois dernières années

Tableau N°25 : Le nombre de produits ou services commercialisés.

<i>L'entreprise</i>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Entre 1 et 5</b>	<b>Entre 10 et 15</b>	<b>Plus de 15</b>
<i>ENIEM</i>					×
<i>SAA</i>			×		
<i>KADIS</i>			×		
<i>RACINAUTO</i>				×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°23 : Le nombre de produits ou services commercialisés.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que durant ses trois dernières années, ENIEM a plus de 15 nouveaux produits innovants sur le marché. On peut citer : la plaque de cuisson, les armoires climatisées avec deux modèles différents, les réfrigérateurs qui fonctionnent avec de l'énergie solaire,... etc.

L'entreprise RACINAUTO a entre 10 et 15 nouveaux produits, ici il s'agit de la commercialisation de nouvelles gammes de voitures et aussi de nouveaux services mis à la

disposition des clients. On peut citer la révision du véhicule, la réparation du pare brise, nouveaux ateliers de carrosserie.

Pour les deux autres entreprises SAA et KADIS, le nombre de nouveaux produits ou services est inférieur à 5. L'entreprise SAA a introduit de nouveaux services durant ces trois dernières années, on peut donner l'exemple du rapatriement des corps, assurance aquacole. Cependant, les nouveaux produits de l'entreprise KADIS se limitent à la commercialisation de nouveaux produits agroalimentaires.

### 3.3.5. *L'impact de d'innovation organisationnelle sur l'organisation*

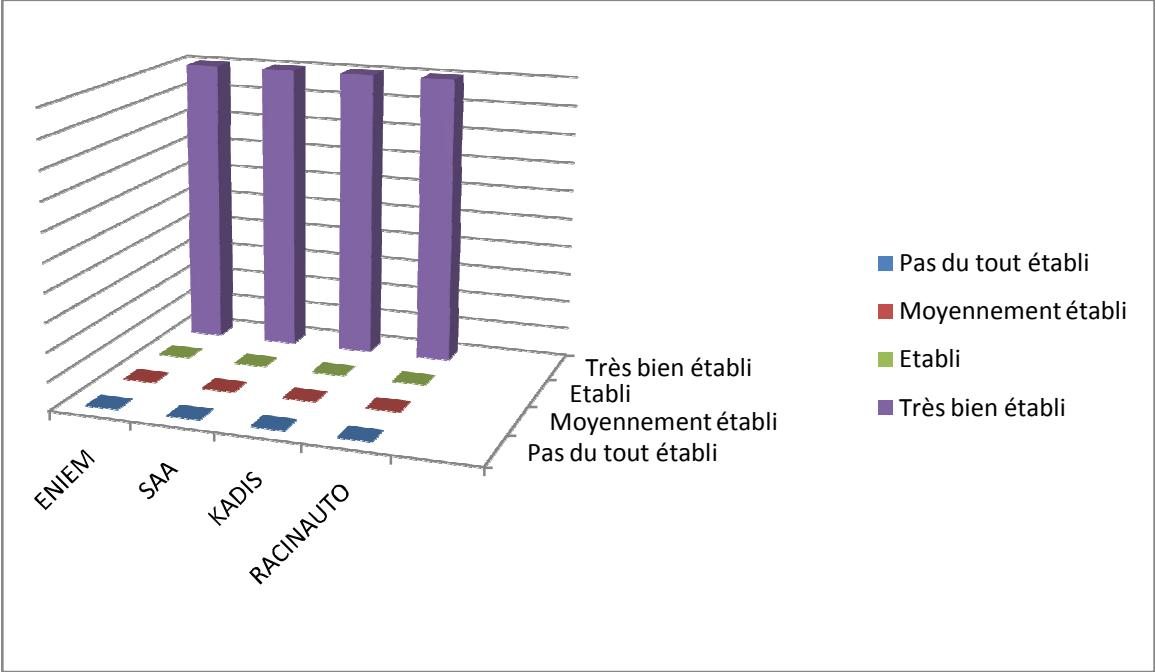
#### 3.3.5.1. **Les nouvelles formes d'organisations permettant l'amélioration de la qualité produit /service**

**Tableau N°26 : Les nouvelles formes d'organisations et l'amélioration de la qualité produit/service.**

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>	
<i>ENIEM</i>				×	
<i>SAA</i>				×	
<i>KADIS</i>				×	
<i>RACINAUTO</i>				×	

Source : Notre enquête.

**Diagramme N°24 : Les nouvelles formes d'organisations et l'amélioration de la qualité produit/service au sein entreprises enquêtées.**



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Le diagramme N°24 nous montre que les nouvelles formes d'organisation au travail ont permis une meilleure qualité de produit/service au sein de toutes les entreprises enquêtées (ENIEM, SAA, KADIS et RACINAUTO) . D'après ce dernier elle est très bien établie.

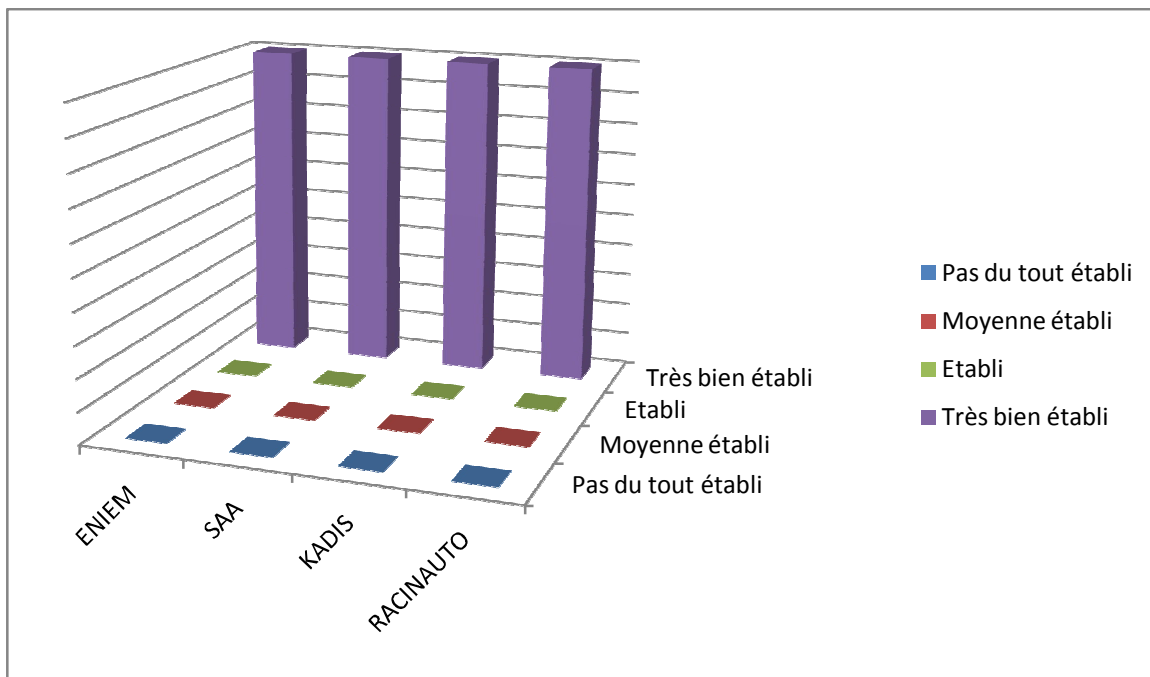
### 3.3.5.2. Ces nouvelles formes ont eu un impact sur le volume de production/ commercialisation

Tableau N°27 : Les nouvelles formes d'organisation et leur impact sur les volumes de production/ commercialisation.

<i>L'entreprise</i>	<b>Oui</b>				<b>Non</b>
	<b>Pas du tout établi</b>	<b>Moyennement établi</b>	<b>Etabli</b>	<b>Très bien établi</b>	
<i>ENIEM</i>				×	
<i>SAA</i>				×	
<i>RACINO</i>				×	
<i>RACINAUTO</i>				×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°25 : Les nouvelles formes d'organisation et leur impact sur les volumes de production/ commercialisation au sein des entreprises enquêtées



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats de notre enquête révèlent que ces nouvelles formes d'organisation ont un impact positif sur le volume de commercialisation des produits/ services en sein de nos quatre entreprises enquêtées (ENIEM, SAA, KADIS et RACINAUTO). La relation entre les deux caractères est très bien établie.

## *Synthèse des résultats de l'enquête*

L'objectif de cette enquête était de vérifier l'impact de l'innovation organisationnelle sur la performance financière et organisationnelle de l'entreprise.

Notre étude de cas s'est déroulée auprès de quatre entreprises des trois secteurs : Industriel, de service et commercial, et de tailles différentes : Très grandes entreprises et moyennes petites entreprises (PME).

Nos résultats montrent que chacune de ces entreprises a ses propres objectifs à atteindre, une stratégie à suivre, un climat d'affaire spécifique et une concurrence bien déterminée et est étroitement lié au secteur d'activité. Cependant elles activent toutes sous les mêmes pressions politiques et culturelles.

A partir des différentes réponses obtenues des dirigeants des entreprises enquêtées, nous constatons que les variables structurelles de contingence ont un impact sur l'innovation. Ce qui nous amène à confirmer notre première l'hypothèse N° 1 qui stipule que « Les variables de contingence structurelles ont un effet positif sur la capacité des entreprises à réussir l'innovation ».

Les résultats obtenus de notre enquête, montrent aussi que le type de formation du dirigeant a un impact sur le style du management qui influe sur l'organisation du travail et qui se répercute directement sur l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse N°2 : « Les variables de contingence de type comportementales ont un impact sur la capacité d'innovation organisationnelle ».

En dernier, il est à noter que toute entreprise qui améliore ses pratiques de gestion notamment celles des ressources humaines tel que : la décentralisation des décisions, encourager l'apprentissage organisationnel collectif, favoriser la communication, la diffusion de l'information et considérer que le savoir faire des salariés est la source principale de la compétitivité durable, permettent d'améliorer en permanence la performance financière en particulier et organisationnelle en générale de l'entreprise.

En conclusion, on peut dire que nos résultats vont dans le même sens que les résultats des deux chercheurs Damapour et Evan (1984) qui confirme la coexistence du lien entre l'innovation organisationnelle et la performance de l'entreprise.

## *Conclusion du chapitre*

La partie empirique avait pour but de confronter les résultats obtenus au cadre théorique et de proposer une conceptualisation globale afin de répondre à notre problématique générale.

La collecte des données nous a permis de comprendre le lien entre l'innovation organisationnelle de l'entreprise et la performance organisationnelle de cette dernière.

Les multiples analyses nous ont permis de faire une lecture approfondie des entreprises et de leurs pratiques.

Les quatre entreprises disposent d'un haut potentiel de qualification et d'expérience des dirigeants qui ont reçus des formations de type gestionnaire excepté l'entreprise KADIS dont son dirigeant n'est pas qualifié de cette dernière. Ce qui freine un peu l'innovation organisationnelle au sein de son entreprise. Comme elle dispose d'un bon potentiel humain surtout les deux entreprises ENIEM et SAA qui disposent d'un potentiel administratif à haut niveau.

Les deux entreprises ENIEM et RACINAUTO sont les plus innovatrices est cela est dû au secteur d'activité ainsi qu'à la stratégie suivie par ces dernières.

L'apprentissage organisationnel est plus présent dans les deux entreprises de taille critique ENIEM et SAA qui s'explique par des formations internes aux employés.

**Remarque :** Les résultats de notre enquête sont peu fiables car il y a eu une contradiction dans les déclarations de l'entreprise prestataire de service SAA qui, avait déclarée dans la question relative aux dépenses en R&D que l'entreprise ne s'est pas engagée dans en R&D. Cependant, dans la question portant sur la proportion de du chiffre d'affaire consacré à la R&D elle déclare le chiffre de -25%.

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la problématique générale de la contingence. Il s'agissait plus particulièrement d'analyser dans quelle mesure et sous quelles formes, les innovations organisationnelles étaient susceptibles d'améliorer la performance des entreprises Algériennes. Cela nécessite d'une part, de déterminer les caractéristiques des innovations présentes dans ces entreprises ainsi que la mesure des pratiques qui leur étaient associées.

La démarche méthodologique adoptée pour instruire le processus de recherche s'est déroulée en trois étapes. Une revue de la littérature a dans un premier temps été effectuée pour identifier les différentes formes d'innovations organisationnelles ainsi que les facteurs de contingence qui les déterminent.

Au regard des enseignements issus des différents auteurs, plusieurs hypothèses ont été posées quant à la place aux facteurs qui étaient susceptible d'influencer l'innovation organisationnelle.

Une enquête qualitative conduite auprès d'un échantillon de quatre entreprises de différents secteurs été réalisée dans un second temps par l'intermédiaire de l'envoi d'un questionnaire, pour recueillir les premières données destiné à approfondir les pratiques des quatre entreprises. Cette enquête a aboutit à des études de cas qui ont permis de prolonger le processus de recherche et de répondre ainsi aux interrogations nées de l'interprétation des premières observations.

Le premier chapitre, intitulé « Cadre théorique de la recherche. », a été consacré à la présentation de la théorie de contingence et la détermination de facteurs de contingence structurels et comportementales.

Le second chapitre avait pour objectifs de mettre en avant les déterminants organisationnels de l'innovation.

Le troisième chapitre nous a permis d'éclairer la caractéristique multidimensionnelle de la performance.

Enfin, le dernier chapitre, a été l'occasion d'établir les fondements des pratiques des innovations organisationnelles au sein des entreprises Algériennes grâce à une étude empirique.

Les principaux résultats de la recherche sont tout d'abord brièvement rappelés avant que ne soient évoquées ses contributions, En final, divers pistes de recherches futures sont envisagées.

## **1. Les principaux résultats de la recherche.**

Les données recueillies auprès des terrains d'observation indiquent tout d'abord que les dépenses en R&D sont très faibles, il représente moins de 5%. Mais malgré ça un certain nombre d'entreprises publiques que privés arrivent à innover et apporter de nouveaux produits et services ou sensiblement améliorés.

Certes qu'en Algérie la R&D n'est pas vue comme la pierre angulaire de la réussite des entreprises. Mais ces dernières sont dotées des dernières technologies qui leurs permettent d'offrir des biens et services compétitifs sur le marché national répondants aux normes internationaux.

En matière d'innovation organisationnelle, on peut dire que les entreprises Algériennes qu'elles soient publiques ou privées n'apporte pas de nouvelles pratiques dans ce sens, cette dernière se limite à une nouvelle répartition des responsabilités, à de nouveaux accord de partenariat et d'alliances. Cependant, elles n'introduisent pas de grand changement dans l'organisation de leur travail, dans le style du management, la décentralisation des décisions, la participation des salariés aux décisions administratives.

Il paraît en fin de compte que les entreprises Algériennes n'attribuent pas une grande place à l'innovation dans leurs structures et du moins à l'innovation organisationnelle.

## **2. Les apports de la recherche.**

Sur le plan théorique, la recherche complète les réflexions qui se rapportent à la pertinence et l'impact des innovations organisationnelles sur la performance des entreprises. En s'attachant à déterminer, dans quelle mesure, et sous quelles conditions, les entreprises Algériennes peuvent-elles être performantes. Les résultats de l'étude empirique montrent ainsi que nos entreprises dans le secteur publique ou privé en pris conscience de l'importance des ressources humaines entant qu'élément cruciale de toute réussite, de l'amélioration de la performance financière et organisationnelle de ces dernières. C'est pourquoi, on trouve que ces dernières accordent une place importante pour la formation, l'apprentissage organisationnel, l'amélioration du climat de travail et sans négliger l'amélioration des relations avec les clients qui est un élément principale de l'accroissement du chiffre d'affaire. Cependant, ces dernières demeurent insuffisantes surtout dans la communication et de la diffusion de l'information.

Sur le plan méthodologique, la stratégie d'accès au terrain d'observation adoptée montre que la technique et qualitative et l'étude de différents cas de recueil de données peuvent être utilisés de manière complémentaire pour alimenter un processus de recherche sans que cela donne lieu à contradiction.

Sur le plan pratique, les résultats de la recherche doivent contribuer à enrichir les réflexions et les analyses des praticiens de la gestion et des professionnels de la formation.

### **3. Perspectives pour la recherche future.**

Par ses résultats, ses limites et les problématiques qu'elle aborde cette recherche est porteuse en soi de développements futurs qui contribueront à enrichir les réflexions engagées ici sur l'impact des innovations organisationnelles sur la performance des entreprises Algériennes.

Une meilleure compréhension de la manière dont les chefs d'entreprise influencent les innovations dans leur organisation passe par un approfondissement des aspects psychosociologiques de leur personnalité qui conditionnent les stratégies de contrôle et les styles de décision. En revanche les hypothèses doivent être posées et testées sur un large terrain d'observation.

## Bibliographie

- ADIZES, L'ère du travail en équipe méthode et diagnostic et règles d'action, 1980.
- Aguilar, F.J. « Scanning the Business Environment», New York, Macmillan, 1967.
- AKRICH, M., M. CALLON ET B. LATOUR (juin 1988), "A quoi tient le succès des innovations? Premier épisode : l'art de l'intéressement", Annales des Mines, Gérer et Comprendre, n° 11 et 12, p. 5-17.
- Alter,S.(1999), A general, yet useful theory of information systems.
- B.Aliouat. et A.Besbes. XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, « Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? », Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- Belanger. L, Mercier.J, « Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations », Les presses de l'Université de Laval, 2006, p265.
- Bernard et Colli « Vocabulaire économique et financier » Edition du Seuil, 5ème Edition, 1976, P321.
- Bernoux, P et Livian, Y-F., (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ?», Sociologie du Travail, 41, p179-194.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.
- BIZAGUET, A. (1991), Les petites et moyennes entreprises, Presses Universitaires de France, Collection "Que sais-je ?".
- Blake, Robert R., & Mouton, Jane Srygley. "Grid Models Salesman's Behavior." Sales Meetings Magazine, March 1970.

- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 508 p.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bourguignon A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire » in Fericelli A.M.. et Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Editions Economica, Paris, pp. 18-31.
- Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Brouard.F, « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 1, 2007, p. 9-40.
- CHAARIN, « L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises », Mémoire présenté à l'Université du Québec à CHICOUTIMI comme exigence partielle de la maîtrise en Gestion des Organisations, Mai 2006, p9.
- CHRISTENSEN, P.R. (1988), "Flexibilité de l'entreprise et réseaux régionaux", in *Industrialisation flexible, perspectives françaises et danoises*, Grenoble, cahiers de l'IREP Développement, n° 12, p. 31-49.
- DAMANPOUR, F. & EVAN, W. M. (1984), *Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"*. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- ENREGLE Y. et THIETART R.-A., « Précis de direction et de gestion », Les Editions d'Organisation, 1978.
- G.Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, N°160, 1er semestre 2006.

- Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Edition DALLOZ, Paris, 1996.
- J.L. Cerdin et S. Ashok, « Vers quelles innovation R.H dans les entreprises Françaises », ESSEC Business School, Ed Broché, France, 2003, p562.
- JACQUEMIN, A. (1967), L'entreprise et son pouvoir de marché, Presses Universitaires de France.
- Jalette, P., & Bergeron, J-G. (2002), « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », Relations Industrielles / Industrial Relations, Vol 57, No3, pp. 542-568.
- Koeing, G, « Management stratégique : Projets, Interaction et Contextes », Ed DUNOD, Paris, 2004, p314.
- Kossek E.E., (1987), « Human resources management innovation », Human Resource Management, vol.26, n° 1, p. 71-92.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. et Montagno, R.V., «Implementing entrepreneurial thinking in established organizations », SAM Advanced Management Journal, 1993, vol 58, n°1, pp.1-17.
- LAM, A. (2005), Organizational Innovation. In D. C. M. Jan Fagerberg, Richard R. Nelson (Ed.), The Oxford Handbook of Innovation: 115-147: Oxford University Press.
- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71.
- Lesca, H. (2003), Veille stratégique. La méthode L.E.S.CAnning, Colombelles, Éditions EMS.
- M.BENAMARA, « Les stratégies d'innovation », 4ème colloque international sur la compétitivité et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles en dehors des hydrocarbures dans les pays Arabes, le 08 et 09 Novembre 2010, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, p2.

- Mintzberg.H, « Le management : Voyage au centre des organisations », Editions d'Organisations, Paris, Septembre 2008.
- Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.158.
- P.J.Bernard et J.P.Diviet, « Culture d'entreprise et innovation », Ed Presses du CNRS, Normandie, 1992.
- Phlippe Lorino « Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise» Edition Organisation ; 1996.pp. 293-321.
- R. TELLER, « Le contrôle de gestion : Pour un pilotage intégrant stratégie et finance », Ed Management, Paris, 1999, p108.
- Rave-Habhab, S, « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaison inter-sites », Management et Avenir, 2011, n°50, pp.78-104.
- Romon. F et Fernez-Walch.S, « Management de l'innovation : De la stratégie aux projets », Ed Vuibert, 2006, p22.
- Schermerhorn J., Chappell D., & Lambert J., (2008), “Principes de Management”, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, 2ème édition, 2008.
- Schumpeter, J.A. (1934); « The theory of economic development » Cambridge, MA: Harverd University Press.
- Slaouti A., (2012), Processus de formation des capacités organisationnelles: Application aux capacités opérationnelles de distribution en ligne et aux capacités dynamiques de développement rapide de médicaments, Colloque Management et Capacités Organisationnelles, ACFAS, Montréal, 9 mai.
- T. Loilier et A Tellier, « La gestion de l'innovation », Ed ems Management et société, Paris, 1999, p69.
- Thévenet M,« La culture d'entreprise » Editions PUF, Paris, 2011.

- Tseng, Y-F., Lee T-Z, (2009), “Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model”, *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 6548-6548
- Wolfe R.A., (1995), « Human resource management innovation : Determinants of their adoption and implementation », *Human Resource Management*, vol.34, n° 2, p. 313-327.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management*, 1993, vol 18, n°2, 6558.

# Annexes

## Le questionnaire:

### 1 Informations générales sur la présentation de l'entreprise :

#### PARTIE I : INFORMATIONS GENERALES

**1. Vous êtes :**

- a. Un homme
- b. Une femme

**2. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :**

- |                    |                          |                      |                          |
|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a. Moins de 30 ans | <input type="checkbox"/> | d. De 50 à 59 ans    | <input type="checkbox"/> |
| b. De 30 à 39 ans  | <input type="checkbox"/> | e. De 60 à 69 ans    | <input type="checkbox"/> |
| c. De 40 à 49 ans  | <input type="checkbox"/> | f. De 70 ans et plus | <input type="checkbox"/> |

**3. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :**

- a. Bac
- b. Diplôme universitaire
- c. Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur)
- d. Autres, veuillez préciser.....

**4. Votre formation est :**

- a. De type gestionnaire
- b. De type non gestionnaire

Veuillez préciser.....

**5. Votre entreprise est :**

- a. SPA
- b. SARL
- c. EURL
- d. S<sup>te</sup> Anonyme

e. Autres, veuillez préciser.....

**6. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?**

a. Activité industrielle

b. Activité commerciale

c. Activité de prestation de service

Veillez préciser la nature de cette activité

.....  
.....

**7. Le capital social de votre entreprise s'élève à:**

DA
----

**8. Le nombre de salariés de votre entreprise est :**

a. De 1 à 9

b. De 10 à 49

c. De 50 à 499

d. De 500 à 999

e. Plus de 1000

**9. La composition du personnel de votre entreprise est :**

Tranches d'âge	Exécution	Maitrise	Cadres	Cadres supérieurs	Total
20 à 29					
30 à 39					
40 à 59					
60 et plus					

**10. Quelles sont vos parts de marché de votre entreprise ?**

a. -75%

b. -50%

c. -25%

d. -15%

f. -05%

## PARTIE II : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

### 1. INNOVATION DE PRODUIT OU DE SERVICE

1. Au cours des trois dernières années, votre entreprise a-t-elle introduit :

Innovation de produit	Oui	Non
Nouveau produit ou sensiblement amélioré		
Nouveau service ou sensiblement amélioré		

2 .Qui a développé ces innovations de produits ou de services ?

a - votre entreprise uniquement

b - votre entreprise conjointement avec d'autres entreprises ou organismes

c - votre entreprise en adaptant ou modifiant des produits développés par d'autres entreprises ou organismes

d - d'autres entreprises ou organismes

Produit Service

(Organisme : entreprises indépendantes ou autres unités du groupe : filiales, tête de groupe, entreprises-sœurs (contrôlées par la même tête de groupe), etc. Sont également prises en compte les universités, les unités de recherche, les sociétés à but non lucratif, etc.).

### 2. INNOVATION DE PROCEDE OU DE PROCESSUS

1. Au cours des trois dernières années, votre entreprise introduit elle de nouveautés ou des améliorations significatives concernant :

a - Vos procédés de fabrication ou de production de biens ou de prestations de services ?

b - Vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières, biens ou prestations de services ?

c - Vos activités de soutien ou de support, comme les activités de maintenance, d'achat, de comptabilité ou informatique ?

Oui Non

## 2. Qui a développé ces innovations de procédés ?

Produit      Service

a - votre entreprise uniquement

b - votre entreprise conjointement avec d'autres entreprises ou organismes

c - votre entreprise en adaptant ou modifiant des produits développés par d'autres entreprises ou organismes

d - d'autres entreprises ou organismes

(Organisme : entreprises indépendantes ou autres unités du groupe : filiales, tête de groupe, entreprises-sœurs (contrôlées par la même tête de groupe), etc. Sont également prises en compte les universités, les unités de recherche, les sociétés à but non lucratif, etc.).

## 3. INNOVATION SELON SON IMPACT SUR LE MARCHÉ

Une de vos innovations produits ou services durant les trois dernières années était :

Selon le degré de nouveauté	Oui	Non
Nouvelle pour votre marché ?		
Nouvelle pour votre entreprise ?		

## 4. LES ACTIVITES D'INNOVATION ET SES DEPENSES

Durant les trois dernières années, est ce que votre compagnie a été engagée dans les activités suivantes :

Activités d'innovation et dépenses des innovations et des procédés	OUI	Non	Montant de dépense
R&D INTERNE			
R&D EXTERNE			
Acquisition de machines, équipement et logiciels			
Acquisition de connaissances externes			
Formation pour des activités innovatrices			
Autre (Préparations)			



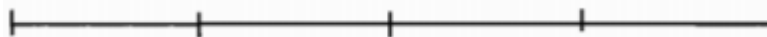
**4. Avez-vous un programme de formation permettant aux employés**

**d'augmenter des compétences par des activités de formation spécifiques ?**

- Si oui à quel degré :

1 2 3 4



Pas du tout établi

Très bien établi

**5. Avez-vous des mécanismes de reconnaissance et de récompense pour votre personnel créatif ?**

Oui Non

- Si oui à quel degré :

1 2 3 4



Pas du tout établi

Très bien établi

**6. Votre entreprise participe telle à des foires, salons, expositions pour connaître les tendances dans le domaine de cette dernière ?**

Oui Non

- Si oui à quel degré :

1 2 3 4



Pas du tout établi

Très bien établi

**7. Au sein de votre entreprise, les employés peuvent-ils exprimer de nouvelles idées, modifier de leurs propre initiative la façon de faire les choses ?**

Oui Non

- Si oui à quel degré :

1 2 3 4



Pas du tout établi

Très bien établi







- Si oui à quel degré :

1

2

3

4



Pas du tout établi

Très établi

**2. Sur le volume de production /commercialisation de vos**

**produits/services ?**

Oui

Non

- Si oui à quel degré :

1

2

3

4



Pas du tout établi

Très établi

## Liste des figures et tableaux

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
INTRODUCTION .....	5
SECTION 1 : CONTINGENCE TECHNOLOGIQUE .....	6
1.1 <i>Joan Woodward (1916-1971)</i> .....	6
1.3.1.    La production unitaire ou de petites séries .....	7
1.3.2.    La production en grande série .....	7
1.3.3.    Le processus continu de production .....	7
1.2 <i>James Thompson</i> .....	9
1.2.1.    Les technologies linéaires.....	9
1.2.2.    Les technologies médiatrices.....	9
1.2.3.    Les technologies intensives .....	9
1.3 <i>Charles B.Perrow</i> .....	10
1.3.1.    Le degré de variabilité des activités à réaliser .....	10
1.3.2.    Le degré de formalisation des activités .....	10
1.4 <i>Henry Mintzberg</i> .....	12
SECTION 2 : CONTINGENCE ENVIRONNEMENTALE .....	12
2.1. <i>Burns et Stalker</i> .....	12
2.1.1.    Le management des entreprises mécanistes.....	13
2.1.2.    Le management des entreprises organiques.....	13
2.2. <i>Emey and Trist (La complexité croissante de l'environnement)</i> .....	15
2.2.1.    L'environnement placide aléatoire .....	16
2.2.2.    L'environnement placide regroupé.....	16
2.2.3.    L'environnement mouvant réactif .....	16
2.2.4.    L'environnement de cham turbulent .....	16
2.3. <i>Paul Roger Lawrence et Jay William Lorch</i> .....	17
2.3.1.    La différenciation.....	18
2.3.2.    L'intégration .....	18
2.4. <i>Le groupe d'Aston (Angleterre)</i> .....	18
2.4.1.    Les organisations et leur environnement sont complexes.....	19
2.4.2.    Les organisations ont une réalité différente de la réalité individuelle.....	19
2.5. <i>L'apport de Mintzberg</i> .....	20
SECTION 3 : CONTINGENCE STRATEGIQUE .....	21
3.1. <i>Alfred D. Chandler</i> .....	21
3.2. <i>John Child, Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik</i> .....	24
CONCLUSION.....	24
<b>CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DE L'INNOVATION. ....</b>	<b>26</b>

INTRODUCTION .....	26
SECTION 1 : LES THEORIES DE L'INNOVATION .....	27
1.1. <i>L'approche traditionnelle de l'innovation</i> .....	27
1.1.1    Le modèle du « science push » (La science qui pousse l'innovation) .....	27
1.1.2    Le modèle du « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation) .....	28
1.2. <i>L'analyse Schumpeterienne de l'innovation</i> .....	28
1.3. <i>L'analyse évolutionniste de l'innovation</i> .....	30
1.4. <i>L'approche institutionnaliste et néo-institutionnaliste de l'innovation</i> .....	34
1.5. <i>Approche par les systèmes territoriaux de l'innovation</i> .....	35
1.5.1.    District industriel .....	36
1.5.2.    Système productif local : .....	36
1.5.3.    Technopôle : .....	36
1.5.4.    Cluster.....	37
SECTION 2 : TYPOLOGIE DE L'INNOVATION.....	37
3.1. <i>Selon la nature de l'innovation</i> .....	37
2.1.1.    L'innovation de produit ou de service.....	38
2.1.2.    L'innovation de procédé ou de processus .....	38
2.1.3.    L'innovation dans la structure ou dans l'organisation.....	39
3.2. <i>Selon l'impact de l'innovation sur le marché</i> .....	39
2.2.1.    L'innovation radicale (de rupture) ou majeure.....	39
2.2.2.    L'innovation incrémentale (relative) ou mineure.....	41
3.3. <i>Selon Le degré de nouveauté</i> .....	41
SECTION 3 : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE .....	42
3.1. <i>Définition de l'innovation organisationnelle</i> .....	43
3.2. <i>Les déterminants de l'innovation organisationnelle</i> .....	44
3.2.1.    La stratégie.....	44
3.2.2.    La technologie .....	44
3.2.3.    La gestion des ressources humaines (GRH) .....	45
3.2.4.    Apprentissage organisationnel .....	47
3.2.5.    La culture d'entreprise.....	48
3.2.6.    Veille stratégique.....	49
CONCLUSION.....	50
<b>CHAPITRE 3 : PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>51</b>
INTRODUCTION : .....	51
SECTION 1 : GENERALITES SUR LA NOTION DE LA PERFORMANCE .....	51
1.1. <i>Origines du mot « performance »</i> .....	51
1.2. <i>La notion de la performance organisationnelle</i> .....	52
1.3. <i>Les principaux critères de mesure de la performance</i> .....	54
1.3.1.    L'efficience .....	54

1.3.2.	L'efficacité .....	55
1.3.3.	La pertinence.....	55
1.3.4.	La viabilité financière .....	56
SECTION 2 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....		56
2.1.	<i>La performance financière</i> .....	56
2.1.1.	Les ratios de rentabilité.....	56
2.1.2.	Les ratios de liquidité .....	57
2.1.3.	Les ratios de solvabilité et d'endettement .....	58
2.1.4.	L'équilibre financier .....	58
2.2.	<i>La performance organisationnelle</i> .....	59
2.2.1.	Rôles et missions du tableau de bord prospectif .....	59
2.2.2.	Les différents axes du tableau de bord prospectifs.....	62
2.2.2.1.	L'axe financier .....	62
2.2.2.1.1.	Accroître le chiffre d'affaire .....	63
2.2.2.1.2.	Réduire les coûts et améliorer la performance.....	63
2.2.2.1.3.	Optimisation de son actif et réduction des coûts .....	63
2.2.2.2.	L'axe client .....	63
2.2.2.2.1.	Segment de marché.....	64
2.2.2.2.2.	Part de marché .....	64
2.2.2.2.3.	Conservation de la clientèle .....	64
2.2.2.2.4.	Acquisition de nouveaux clients .....	64
2.2.2.2.5.	Rentabilité par segment.....	64
2.2.2.2.6.	Satisfaction des clients.....	65
2.2.2.3.	L'axe processus interne.....	65
2.2.2.3.1.	L'innovation et la Recherche et Développement.....	66
2.2.2.3.2.	La production .....	69
2.2.2.3.3.	Le service après vente.....	71
2.2.2.4.	L'axe processus organisationnel .....	71
2.2.2.4.1.	Le potentiel des salariés.....	71
2.2.2.4.2.	La capacité du système d'information .....	73
2.2.2.4.3.	La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.....	73
CONCLUSION.....		73
<b>CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE .....</b>		<b>75</b>
INTRODUCTION .....		75
SECTION 1 : METHODE ET RECUEILLE DES DONNEES .....		77
1.1	<i>Le positionnement épistémologique</i> .....	77
1.2	<i>L'étude de cas</i> .....	78
1.3	<i>L'administration du questionnaire</i> .....	79
SECTION 2: CONTEXTE D'ETUDE ET CHOIX DE L'ECHANTILLON .....		80
2.1.	<i>Présentation de la wilaya de Tizi -Ouzou</i> .....	80

2.2.	<i>Caractéristiques de l'échantillon</i> .....	82
2.2.1	Description des entreprises sélectionnées : .....	83
2.2.2.1.	L'entreprise ENIEM.....	83
2.2.2.2.	L'entreprise SAA.....	87
2.2.2.3.	L'entreprise KADIS : .....	92
2.2.2.4.	L'entreprise RACINAUTO.....	93
SECTION 3 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....		95
3.1.	<i>L'innovation Organisationnelle</i> .....	95
3.1.1.	Innovation de produit ou de service .....	95
3.1.2.	Innovation de procédé ou de processus.....	98
3.1.3.	Innovation selon son impact sur le marché.....	100
3.1.4.	Les activités d'innovation et ses dépenses.....	101
3.1.5.	L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	102
3.5.1.1.	Climat du travail .....	104
3.5.1.2.	Programme de formation des employés.....	105
3.5.1.3.	Apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise .....	106
3.5.1.4.	Mécanismes de reconnaissance du personnel créatif.....	107
3.5.1.5.	Participation de l'entreprise à des expositions ou autres.....	108
3.2.	<i>La performance organisationnelle</i> .....	109
3.2.1.	La performance financière .....	109
3.2.1.1.	Rentabilité.....	109
3.2.1.2.	Marge bénéficiaire.....	110
3.2.1.3.	Endettement .....	111
3.2.1.4.	Situation financière.....	112
3.2.1.5.	Chiffre d'affaire consacré à la R&D .....	113
3.3	<i>La performance organisationnelle</i> .....	115
3.3.1.	La relation de l'entreprise avec les salariés .....	115
3.3.1.1.	Le degré de satisfaction des salariés.....	115
3.3.1.2.	Le degré de participation des salariés aux décisions administratives.....	116
3.3.1.3.	La Productivité des salariés .....	117
3.3.1.4.	La capacité du système d'information .....	118
3.3.2.	La relation de l'entreprise avec les clients.....	119
3.3.2.1.	La relation avec les clients.....	119
3.3.2.2.	Le degré de satisfaction des clients .....	121
3.3.2.3.	La qualité des produits ou services .....	122
3.3.4.	<i>Le degré d'innovation de l'entreprise</i> .....	123
3.3.4.1.	Le degré d'innovation .....	123
3.3.4.2.	Le degré de nouveauté des produits ou services.....	124
3.3.4.3.	Le nombre de nouveaux produits ou services commercialisés durant les trois dernières années..	125
3.3.5.	L'impact de d'innovation organisationnelle sur l'organisation .....	126
3.3.5.1.	Les nouvelles formes d'organisations permettant l'amélioration de la qualité produit /service....	126
3.3.5.2.	Ces nouvelles formes ont eu un impact sur le volume de production/ commercialisation .....	128

<i>Synthèse des résultats de l'enquête</i> .....	129
<i>Conclusion du chapitre</i> .....	130
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>131</b>

# INTRODUCTION GENERALE

# ANNEXES

# CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS  
ORGANISATIONNELS DE  
L'INNOVATION

# CHAPITRE 3 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

## CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE

# TABLE DES MATIERES

# BIBLIOGRAPHIE

# LISTE DES TABLEAUX

# CONCLUSION GENERALE

# SOMMAIRE