

Innovation organisationnelle : *qu'en est-il des entreprises tunisiennes ?*

Les systèmes traditionnels de travail fractionné, inspirés du taylorisme, se sont révélés peu adaptés aux besoins de flexibilité des organisations. La diffusion des nouvelles technologies de l'information a facilité l'introduction de modes d'organisation du travail caractérisés par la participation accrue des travailleurs et la conception flexible des tâches. Les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, les systèmes de gestion des connaissances et introduisent les démarches de qualité totale et les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique. Toutes ces pratiques se rassemblent sous le terme «innovation organisationnelle».

Dans de nombreuses études sur l'innovation et ses impacts, les innovations organisationnelles sont considérées comme une clé de réussite dans la mise au point de nouveaux produits, de nouveaux services et de procédés plus performants. Elles renforcent également la dimension sociale et humaine dans l'entreprise. Pourquoi, donc, l'innovation organisationnelle est si souvent absente des débats actuels sur les politiques d'innovation ?

Durant la première moitié du XX^{ème} siècle, les innovations qui ont propulsé les États-Unis au premier rang des économies capitalistes étaient d'ordre organisationnel plus que technologiques impliquant notamment de nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution. C'est aussi une innovation organisationnelle qui a permis à Toyota d'être en tête du classement mondial des constructeurs automobiles. Cependant, il s'avère que le monde académique continue à envisager l'innovation comme un phénomène basé sur la technologie, négligeant les innovations non-technologiques. C'est pourquoi, il est essentiel d'ouvrir la boîte noire de l'innovation organisationnelle pour comprendre son contenu et les secrets qui sont à l'origine de son essor.

L'objet de cette tribune est d'analyser, dans un premier temps, le phénomène d'adoption de l'innovation organisationnelle dans les entreprises tunisiennes en identifiant les pratiques managériales qui la sous-tendent et d'évaluer, dans un deuxième temps, l'impact de ces pratiques managériales sur la performance des entreprises.

Les résultats de l'enquête sur la compétitivité (2013)¹ réalisée par l'ITCEQ révèlent que plus de 60% des

entreprises innovantes² ont implanté de nouvelles pratiques organisationnelles.

Cette proportion représente 32% de l'ensemble des entreprises interviewées, alors que 27% innove en produits, 26% en procédés et 20% en marketing.

Même si cette mesure de l'innovation³ présente des limites, les résultats sont révélateurs. Dans ce qui suit, on dépassera cette limite en traitant les composantes et les pratiques liées à l'innovation organisationnelle pour éviter les biais générés par le haut niveau d'agrégation du concept.

De l'incompréhension du concept d'innovation organisationnelle....

Bien qu'on ne soit pas parvenu à une définition commune du concept d'innovation organisationnelle ou managériale, entre ceux qui la définissent comme « la généralisation de l'implantation de pratiques, de procédés, structures ou techniques de management qui sont destinées à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels » et ceux qui la définissent comme

du secteur privé. Elle couvre les secteurs industriels et le secteur des services et vise essentiellement à recueillir la perception des entreprises sur l'environnement dans lequel elles opèrent.

² L'entreprise est innovante si elle a réalisé au moins une innovation (de procédé, de produit, de marketing ou organisationnelle)

³ La mesure de l'innovation organisationnelle est traitée avec un très haut niveau d'agrégation

¹ L'enquête sur la compétitivité est menée annuellement, depuis 2000, par l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives (ITCEQ) sur un échantillon représentatif d'entreprises

« les nouvelles approches en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et les nouveaux procédés qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédés administratifs et les systèmes », les deux définitions se rejoignent, toutefois, en deux points : le concept central de nouveauté et le caractère multidimensionnel de l'innovation organisationnelle.

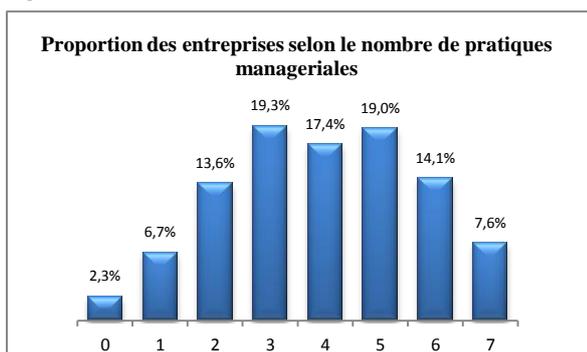
...A une typologie des innovations organisationnelles

Plusieurs typologies des innovations organisationnelles ont été construites en combinant les différentes pratiques managériales à partir, soit d'outils statistiques soit selon leur affinité avec les principes du taylorisme. L'étude de l'OCDE (2002) a regroupé les changements organisationnels en trois classes : la restructuration des processus de production; les pratiques de GRH et les pratiques liées à la qualité des produits.

Les données fournies par l'enquête sur la compétitivité ne permettent pas de dresser une typologie exhaustive des pratiques organisationnelles. Cependant, on retient quatre familles de pratiques qui sont considérées essentiellement comme pratiques de mobilisation de ressources humaines : les pratiques de formation et de développement des compétences, les pratiques de récompenses et d'incitations financières, les pratiques de communication et de partage de l'information et les pratiques de participation et de responsabilisation. Concernant les pratiques de management de la qualité on retient la certification de qualité.

Une large diffusion des pratiques innovatrices auprès des entreprises tunisiennes

L'enquête sur la compétitivité (2013) permet d'établir dans quelle mesure les innovations organisationnelles, regroupées en sept catégories élémentaires, ont été adoptées par les entreprises privées. Ces pratiques sont : la décentralisation partielle de prise de décision, les incitations financières, la participation et l'intégration des employés, la formation, la collaboration patronale-syndicale et la mise en œuvre d'un système d'informations interne. Les résultats montrent une large diffusion des pratiques innovatrices auprès des entreprises répondantes. En moyenne, on relève quatre innovations organisationnelles par entreprise et 41% ont introduit plus de cinq innovations. Le graphique suivant présente la proportion des entreprises selon le nombre de pratiques organisationnelles.

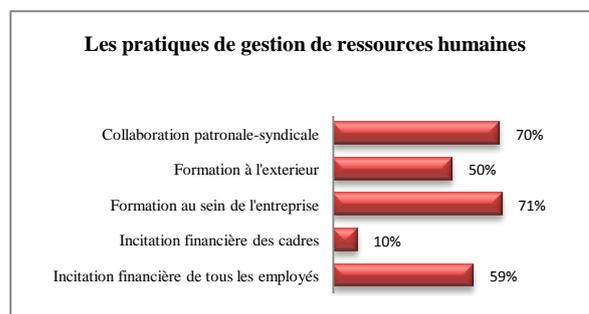


Les pratiques de gestion de ressources humaines : catalyseurs de l'innovation

La gestion des connaissances et des compétences joue un rôle clé dans l'innovation organisationnelle. Elle inclut, évidemment, l'investissement dans la formation continue du personnel, mais aussi diverses méthodes d'expression, de circulation et de capitalisation du savoir-faire accumulées dans une entreprise, la collaboration entre équipes et la mobilisation du personnel autour d'un projet commun. On postule que la gestion des ressources humaines a une double influence sur l'innovation organisationnelle. D'une part, elle favorise son émergence par l'engagement des individus dans l'obtention de solutions nouvelles et utiles. D'autre part, elle favorise sa diffusion grâce aux capacités individuelles et organisationnelles à changer et à intérioriser de nouvelles pratiques et procédures.

Les entreprises tunisiennes sont engagées dans une démarche incitative animée par la formation ainsi qu'un bon dialogue social

Le champ de pratiques managériales liées aux ressources humaines s'étale sur plusieurs aspects. Selon la disponibilité des données, le graphique suivant illustre les résultats relatifs aux pratiques suivantes: La rémunération au rendement, la formation du personnel, la collaboration patronale-syndicale.

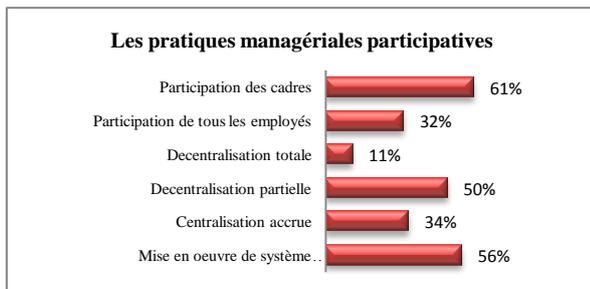


L'enquête sur la compétitivité (2013) révèle que la rémunération au rendement est une pratique largement répandue dans les entreprises tunisiennes. En effet, près de 60% des chefs d'entreprises déclarent avoir récompensé leurs employés en cas de réalisation des objectifs. Les pratiques de formation constituent, quant à elles, un levier pour le développement de compétence puisque 71% des chefs d'entreprises dispensent à leur personnel une formation au sein de l'entreprise et près de 50% offrent à leurs employés des cycles de formations dans d'autres structures. Quant à la collaboration patronale-syndicale, elle permet dans près de 70% des cas de développer un bon dialogue social au sein de l'entreprise.

... Des efforts restent à faire quant aux pratiques managériales participatives

Les pratiques managériales participatives font partie de la fonction de gestion des ressources humaines. Elles permettent la valorisation du capital humain de

l'entreprise en créant une dynamique d'organisation collaborative en réseau : le pouvoir n'étant plus dans la détention des informations, mais plutôt dans le partage des idées. Les investissements en ressources humaines visent à conférer des pouvoirs aux employés. On retient dans ce qui suit, les pratiques suivantes: la décentralisation de la prise de décision, la participation, et l'intégration des employés, l'échange de l'information et la mise en œuvre d'un système d'information.



Les résultats révèlent que 50% des entreprises font des efforts pour faire participer les responsables des différentes unités et services à la prise de décision. Une grande proportion des chefs d'entreprise (62%) déclarent ne communiquer les indicateurs relatifs aux performances de l'entreprise qu'aux cadres dirigeants contre seulement 32% à tous les employés et certaines entreprises ignorent totalement cette pratique (6%).

Les mesures qui offrent aux employés un degré de participation ne sont pas assez diffusées au sein des entreprises tunisiennes. En effet, la décentralisation complète de la prise de décisions n'est affirmée que dans 11% des entreprises, contre 34% qui optent une centralisation accrue. Toutefois, il est à signaler que 56% des entreprises disposent d'un système d'information interne, ce qui constitue un bon indicateur de diffusion technologique de l'entreprise dans la mesure où ce système assure l'échange de l'information et une plus grande intégration des employés.

S'agissant des pratiques de gestion de la qualité, elles concernent les entreprises qui mettent de plus en plus l'accent sur l'amélioration de la coordination entre les clients et les fournisseurs et l'amélioration de la satisfaction des clients. La certification de qualité constitue le seul élément dont on dispose pour appréhender les pratiques liées à la qualité. Les résultats révèlent que 41% des entreprises disposent d'une certification internationale de qualité.

Les changements organisationnels ont-ils un impact sur la performance des entreprises?

Il est très difficile de déterminer l'impact réel des changements organisationnels sur le rendement de l'entreprise, à cause de la multitude des facteurs qui peuvent influencer la performance. Une première estimation effectuée sur l'innovation de produit en

fonction de l'innovation organisationnelle a démontré la grande corrélation entre ces deux types d'innovation.

En effet, l'innovation organisationnelle augmente de 18% la probabilité d'effectuer une innovation de produit. Ce résultat semble intéressant dans la mesure où on cerne la nature de la relation entre les deux types d'innovation.

Afin de modéliser la performance des entreprises en fonction des variables explicatives, un modèle *probit ordonné* a été élaboré. Ce modèle économétrique a été testé en mettant en relation l'indicateur de performance de l'entreprise avec comme variables explicatives des variables d'implantation des changements organisationnels. Plusieurs variables indépendantes de contrôle ont été ajoutées afin de bien isoler l'effet des mesures d'organisation du travail : la capacité de production, la taille, les pratiques dans le marché, le régime d'activité. On ne retient dans le tableau suivant que les variables relatives aux innovations organisationnelles.

Effet des pratiques managériales sur la performance de l'entreprise

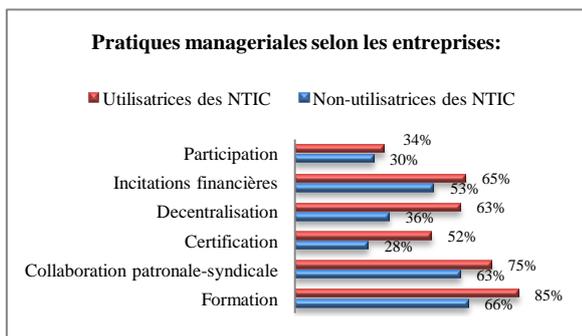
Variables	producti on
les pratiques de participation et de responsabilisation	0.05 (1.72)
Décentralisation de la prise de décisions	0.07 (1.82)
Centralisation accrue de la prise de décisions	-0.06 (1.71)
les pratiques de formation et de développement des compétences	0.08 (1.89)
Système d'informations interne	0.1 (2.6)

Note : La variable dépendante est la production. Les coefficients ne sont pas ceux obtenus des estimations par *oprobit*, mais plutôt des effets marginaux. Les statistiques-z, qui se réfèrent aux estimations des coefficients par *oprobit* figurent entre parenthèses. Toutes les régressions tiennent compte des effets fixes de la branche d'activité, de la taille de l'entreprise et du régime.

Des modèles sont estimés séparément pour chacune des innovations organisationnelles, certaines mesures n'ont pas des effets positifs sur la performance de l'entreprise (la rémunération au rendement et la certification). L'estimation des paramètres du modèle produit des résultats valides statistiquement qui dévoilent que les pratiques innovatrices, comme la décentralisation partielle de la prise de décisions, ont un impact positif sur l'amélioration du rendement des entreprises. Les résultats viennent affirmer l'inefficacité de la centralisation de la prise de décision en montrant que son impact sur l'activité de la production est significativement négatif. L'implantation de mesures participatives des employés est accompagnée selon les résultats des estimations d'une amélioration de la performance de l'entreprise. De même, la formation apparaît comme une pratique essentielle pour le développement de l'entreprise.

Interactions entre innovation technologique et innovation organisationnelle

Il est toujours admis dans les études que l'investissement dans les TIC contribue largement à l'amélioration des performances des entreprises. Le modèle présenté ci-dessus affirme que les entreprises qui utilisent les technologies sont plus susceptibles de connaître une amélioration de leur performance. Les résultats ont révélé que les entreprises qui disposent d'un système d'informations interne ont tendance à augmenter leur production avec une probabilité de 10% mais il faut nuancer que ce n'est pas seulement l'utilisation des TIC qui importe mais plutôt l'interaction avec d'autres types d'innovation.



L'enquête sur la compétitivité a permis de dégager des résultats intéressants concernant la relation entre les changements organisationnels et l'utilisation de nouvelles technologies de l'information. On constate qu'il y a une convergence entre l'adoption technologique et l'innovation organisationnelle. En effet, 85% des entreprises qui investissent dans les TIC dispensent une formation à leurs employés, ce taux est de 66% pour les entreprises non-utilisatrices des TIC. Le taux enregistré pour la collaboration patronale-syndicale est de 75% contre 63%. Il existe une grande différence entre les deux types d'entreprises quand il s'agit de la décentralisation ou de la certification. De même, 65% des entreprises (TIC) adoptent les pratiques financières incitatives contre 53% pour l'autre type d'entreprises. Ces taux sont moins élevés s'il s'agit de la participation. En effet, il n'y pas une grande différence entre les deux types d'entreprises mais cette dernière demeure statistiquement significative⁴.

⁴Des tests de chi2 ont été appliqués pour tester le lien entre la variable «adoption des NTIC» et les autres variables relatives aux pratiques manageriales

En général, ces résultats permettent de conclure que les entreprises qui investissent dans les TIC sont, dans la plupart des cas, celles qui implantent les nouvelles pratiques d'organisation

Dans ce contexte, certaines études ont montré que les innovations technologiques favorisent l'adoption d'innovation organisationnelle. Les innovations technologiques et organisationnelles pourraient aussi, se renforcer mutuellement. Cette relation de complémentarité doit donc être prise en compte lors de l'adoption d'une innovation organisationnelle.

Dans cette tribune, on a démontré que les pratiques managériales pour les entreprises tunisiennes peuvent être considérées comme un déterminant de leurs performances

En effet, la performance des entreprises ne dépend pas seulement de leur situation technologique mais aussi d'autres secteurs de compétence. Les résultats de la recherche montrent que les entreprises tunisiennes peuvent améliorer la performance en implantant des stratégies de ressources humaines et en adoptant les pratiques de qualité. De façon plus précise, les entreprises qui installent des nouvelles pratiques managériales participatives, qui investissent dans la formation et dans le développement des compétences et qui confèrent le pouvoir aux employés, obtiennent de meilleures performances que les autres.

Mais il est clair que la relation de complémentarité entre les différents types d'innovation doit faire l'objet d'un examen approfondi et l'innovation organisationnelle ne doit plus être considérée comme une innovation de second ordre. Des recherches empiriques sont, donc, nécessaires pour mieux cerner la nature de la relation qui lie l'innovation organisationnelle aux autres types d'innovation. Il faut, également, porter l'analyse sur la capacité de la firme à mobiliser et combiner des ressources internes et externes pour innover.

Olfa Bouzaiene

Direction Centrale de la Synthèse

et de la Modélisation

Olfa.Bouzaiene@itceq.tn



email : contact@itceq.tn
Site web : www.itceq.tn
Tél. : (+216) 71 802 044
Fax : (+216) 71 787 034

Rédaction :
Institut Tunisien de la Compétitivité
et des Etudes Quantitatives
27, Rue du Liban, 1002 Tunis Belvédère
République Tunisienne
tribune@itceq.tn

Directeur de la publication :
Habib ZITOUNA

Responsable :
Affet BEN ARFA

Diffusion :
Direction de la documentation,
de la formation et de la coopération
diffusion@itceq.tn

Cette Tribune est publiée sous la responsabilité de la direction générale de l'ITCEQ. Les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.