

**GESTION DES ACTIONS/RÉACTIONS STRATÉGIQUES &
INNOVATION**

**CAS DES ENTREPRISES
TUNISIENNES LEADERS DU
SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT**

Salma BORCHANI

Doctorante

Université Paris 12 –France-
École Supérieure de Commerce de Sfax
BP. 1081 Sfax -Tunisie
E-Mail : salmaborchani@yahoo.fr

Résumé :

L'essai exploratoire que nous avons entrepris au niveau théorique sur les courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme nous a permis d'identifier le processus d'évolution des comportements stratégiques des firmes aboutissant à l'innovation. L'examen de ce processus d'évolution a été effectué à travers une étude empirique exploratoire auprès quatre firmes tunisiennes leaders appartenant au secteur Textile-Habillement.

Les résultats obtenus indiquent que les entreprises ont tendance à répéter des actions dans le domaine de l'innovation mêmes si elles ne réalisent pas toujours les performances escomptées parce que ce type d'action constitue un facteur clés de succès du secteur T-H. Cette répétition leur permet d'assimiler au mieux les méthodes de recherche pour aboutir à l'innovation et aux résultats escomptés.

L'enquête révèle aussi que la reproduction des actions d'exploitation des ressources à travers les mouvements du personnel entre firmes est souvent l'affaire des entreprises de création récente qui cherchent à économiser les coûts de recherche. Cette reproduction qui peut n'avoir qu'un effet immédiat, peut donner lieu à une maîtrise des ressources dans la durée par les concurrents.

Mots clés :

Concurrence, actions/réactions stratégiques, apprentissage, innovation.

INTRODUCTION

L'environnement connaît des changements économiques et technologiques rapides traduisant une concurrence aiguë dont l'essor repose sur la capacité des entreprises de gérer les facteurs temps et innovation. L'hypercompétition serait à la base d'une évolution récente des marchés où l'avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles (Young, Smith et Grimm 1996). Ceci permet de dire que les entreprises évoluent désormais dans un environnement contraint par le temps leur imposant d'effectuer un choix difficile entre être insérées dans une dynamique concurrentielle générée par la dynamique de l'innovation technologique ou simplement de disparaître. Dans ce contexte évolutif, les entreprises offensives cherchent à engager des actions innovantes dans l'espoir qu'elles leur permettent de maintenir leur position concurrentielle et de changer les règles du jeu concurrentiel. L'intensité des interactions concurrentielles qui résulte de l'innovation conduit les entreprises à entretenir sans répit la rivalité, pour pouvoir tirer profit des effets de l'apprentissage résultant de l'activité concurrentielle, étendre leur connaissance de ce qui marche et de ce qui ne marche pas et développer leur capacité d'élargir leur répertoire d'actions et réactions (Young, Smith et Grimm, 1996). Or, pour atteindre la variété requise au niveau des comportements stratégiques et être en mesure d'entreprendre l'analyse des actions-réactions concurrentielles dans la durée, les entreprises doivent se doter des moyens leur permettant d'inscrire leur management dans un processus d'évolution. L'importance de ce lien entre la trajectoire d'évolution des entreprises et leurs comportements compétitifs a été mise en évidence par Nelson et Winter (1982) qui se basent sur la théorie évolutionniste. D'autres recherches comme celles de Bensebaa et Le Goff (2005) en se référant notamment sur Nelson et Winter constituent un apport significatif pour appréhender la nature, les enjeux des comportements stratégiques des entreprises et leur éventuelle évolution en relation avec le processus d'apprentissage. S'inscrivant dans la lignée de ces travaux, cet article a pour objectif, en s'appuyant sur le cas des entreprises tunisiennes leaders opérant dans le secteur Textile-Habillement, de montrer comment les entreprises gèrent leurs actions/réactions compétitives selon un processus évolutif aboutissant à l'innovation.

Notre essai procède en quatre étapes. La première vise à apporter une contribution à l'approche d'analyse de la dynamique concurrentielle *via* l'exploration de la théorie évolutionniste. La deuxième partie développe des propositions de recherche sur le processus d'évolution des firmes aboutissant à l'innovation de leurs comportements stratégiques. La troisième présente la méthodologie de recherche. Enfin, dans une quatrième partie, nous présentons les résultats d'une enquête exploratoire réalisée auprès de quatre cas d'entreprises leaders de l'industrie T-H en Tunisie.

1. UNE APPROCHE RENOUVELLÉE DE L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Nous tâchons d'entreprendre l'exploration des courants de la dynamique concurrentielle et de l'évolutionnisme en vue d'identifier les différents cadres d'analyse de la concurrence et de fournir une interprétation plus étendue des actions/réactions compétitives.

1.1. COURANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : CADRES D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS COMPÉTITIFS DES ENTREPRISES

L'objectif principal du courant de la dynamique concurrentielle est l'étude des comportements concurrentiels des entreprises au moyen de l'unité d'analyse action-réaction (Chen, 1996 ; Gimeno et Woo, 1996). Cette étude vise à comprendre les processus concurrentiels et d'éclairer la manière dont les firmes défendent, améliorent ou renouvellent leurs avantages concurrentiels dans un environnement instable. Les firmes agissent et les rivales réagissent, et c'est dans ce jeu d'interaction que les avantages concurrentiels sont créés ou détruits dans le temps (Bensebaa, 2002).

Pour pouvoir maintenir et faire évoluer leurs avantages compétitifs, les firmes doivent être en mesure de comprendre l'Autre et prévoir son comportement. Dès lors, anticiper le comportement d'une entreprise répondante est une question qui émerge parmi les préoccupations majeures des managers. Toutefois, la prévision des réactions compétitives ne peut être envisagée qu'en tenant compte des difficultés qui peuvent rendre complexe l'explicitation des comportements des rivaux. Ces difficultés proviennent essentiellement de la tension qui caractérise les relations entre des concurrents moins enclins à divulguer des informations sur leurs orientations (Belkir et Akrouf, 2003). Bensebaa (2000) décrit ces relations embrouillées : les entreprises visent souvent à rendre leur relation sociale avec les rivaux la plus dissymétrique possible en cherchant à rendre leurs actions franchement incompréhensibles. Devant la difficulté de prévoir le comportement compétitif de l'Autre, plusieurs chercheurs dont notamment Chen et Mac Millan (1992) ; Chen, Smith et Grimm (1992) ; Chen et Miller (1994) ont proposé des cadres d'analyse pour comprendre la rivalité compétitive et cerner le mécanisme selon lequel certaines actions déclenchent des réponses plus ou moins nombreuses, agressives ou rapides. Les cadres d'analyse utilisés par ces chercheurs font référence aux modèles suivants : 1) la théorie des jeux, 2) le modèle de stimulus-réponse et 3) le modèle de l'"*expectancy-valence*".

Le modèle de la théorie des jeux

Chen et Mac Millan (1992) adoptent la théorie des jeux comme modèle pour examiner les comportements des entreprises parce qu'elle est considérée très utile pour encadrer les prédictions des comportements probables des firmes et les revenus qui peuvent en résulter. Les décisions théoriques du jeu sont fondées sur la sélection de stratégies optimales selon l'interdépendance des récompenses pour les deux joueurs : attaquant et défenseur. La théorie part de l'hypothèse que le degré auquel une action compétitive provoque des réponses plus ou moins probables ou encore plus ou moins rapides serait déterminé par les revenus générés et pour l'attaquant et pour le défenseur. Cependant, les situations de prise de décisions stratégiques réelles sont caractérisées par un manque d'information concernant les revenus générés. Pour combler ce manque, Chen et MacMillan (1992) identifient deux variables susceptibles de donner une indication sur les revenus estimés pour chacun des acteurs engagés dans le jeu compétitif. Ces variables sont la dépendance d'un concurrent sur les marchés affectés par une action et l'irréversibilité d'une action compétitive. Ces variables sont évaluées au moyen d'un questionnaire adressé aux experts du secteur du transport aérien et aux chercheurs en stratégie. Pour ce faire Chen et MacMillan (1992) utilisent toute une série de mouvements compétitifs qui inclut l'introduction de produits nouveaux, le marketing et la promotion, l'intégration verticale, les fusions et les acquisitions ainsi que les alliances stratégiques. Leurs résultats indiquent que les firmes ont tendance à réagir

quand elles sont dépendantes du marché attaqué et que l'imitation est forte quand les actions sont réversibles.

Le modèle de stimulus-réponse

Le modèle de stimulus-réponse discuté à l'origine en "*Social Cognition*", adapté par Chen, Smith et Grimm (1992) aux situations compétitives parce qu'il offre des perspectives utiles pour la compréhension et la prévision des comportements défensifs. Ce modèle stipule que la réponse des concurrents à un mouvement compétitif quelconque c'est-à-dire à un stimulus est tributaire de leur prise de conscience, de leur motivation et de la capacité de réagir. Ces éléments ont été substitués par les auteurs par quatre caractéristiques de l'action : l'impact compétitif, l'intensité de l'attaque, les exigences de mise en œuvre et le type d'action engagée. La prise de conscience par une firme de l'action rivale est liée à l'impact compétitif de cette action, c'est-à-dire au degré avec lequel elle arrive à se propager à travers le marché pour toucher l'ensemble des concurrents. L'intensité d'une attaque est susceptible d'éveiller la motivation de riposte chez des firmes affectées. Elle reflète la menace directe de l'action sur chacun des concurrents parce que l'intensité d'une attaque dépend de l'importance stratégique du marché affecté pour un concurrent donné. Ainsi, plus l'action est intense, plus la firme répondante sera motivée à réagir. Le troisième élément du modèle stimulus-réponse à savoir la capacité de réaction est traduit par la nature tactique ou stratégique de l'action. Par rapport aux actions tactiques, les actions stratégiques impliquent un engagement plus important de ressources, un alignement du rapport de l'organisation/environnement et une reconfiguration de la structure organisationnelle. Entreprendre des actions de type stratégique provoque moins de réactions parce que les entreprises répondantes ne sont pas toujours préparées à contrarier des challengers compétitifs éminents dans le marché.

Les hypothèses de Chen et Smith et Grimm (1992) ont été testées sur un échantillon de mouvements compétitifs parmi les lignes aériennes américaines. Les auteurs ont montré que les firmes avaient tendance à réagir lentement en dépit de la menace qui plane sur leurs marchés.

Le modèle de l'"*expectancy-valence*"

Le modèle de motivation "*expectancy-valence*" développé par Vroom (1964) et Atkinson (1964) a constitué un cadre conceptuel emprunté par Chen et Miller (1994) pour identifier et tester les attributs d'une attaque pouvant prédire la tendance des rivaux à y répondre. Ces attributs sont la centralité de l'attaque, sa visibilité et la difficulté de réponse. Selon ce modèle, deux conditions préalables sont à la base de la motivation de répondre à toute menace : la valeur subjective de la récompense suite à une réponse efficace et le niveau de récompense associé à l'effort entrepris.

La centralité d'une attaque c'est le degré par lequel l'action constitue une menace directe pour une firme donnée dans son marché. Chen et Miller (1994) l'utilisent comme substitut de la valence pour prévoir les réactions potentielles des firmes. Les auteurs montrent que les firmes manifestent de nombreuses réactions lorsque leur marché central est attaqué car la riposte pourrait limiter les pertes potentielles engendrées par l'action. Par contre, les attaques dirigées vers des marchés périphériques sont loin de provoquer les mêmes intensités de réponses.

La réaction des concurrents est aussi tributaire de leur capacité de réagir efficacement pour neutraliser l'attaque. Par exemple, les attaques faciles à imiter telles que les changements des prix n'exigent pas de la part des firmes répondantes

la transformation des ressources et le recours à des compétences spéciales. Or, les attaques complexes tels que le développement de nouveaux produits ou de procédés sont beaucoup plus difficiles à réaliser par les défenseurs qui ne disposent pas des ressources managériales et financières suffisantes. Plus la réponse à une attaque complexe est difficile, plus le nombre de réponses manifestées est faible.

La visibilité d'une attaque est considérée par Chen et Miller (1994) comme étant un facteur déterminant pour établir une prédictibilité plus sûre des réactions. Une menace plus elle est visible plus elle sera détectée par les rivaux et suscite un nombre important de représailles. Les auteurs distinguent entre les actions très patentes et visibles tel que la réduction des prix qui présente pour les rivaux des défis clairement annoncés et les actions moins évidentes c'est-à-dire difficilement détectables et donc loin d'inciter les firmes à réagir telles que les changements dans les services d'un rival ou la conclusion d'un contrat entre concurrent et fournisseur.

Toutefois, les auteurs constatent à partir d'une étude empirique sur l'industrie du transport aérien que la réaction à une action compétitive se manifeste uniquement lorsque l'action est à la fois visible, centrale mais facile à y répondre. Ils concluent que sans une récompense significative, une entreprise est moins incitée à réagir même si elle a les moyens de riposter efficacement. De même, si l'entreprise estime qu'elle n'est pas en mesure de faire face à l'attaque, elle ne réagit pas même si l'attaque est centrale.

1.2. LA THEORIE EVOLUTIONNISTE : EXTENSION DE LA RECHERCHE EN DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Étant donné la complexité du processus de la dynamique concurrentielle, Koenig (2005) souligne qu'il importe que les représentations mobilisées disposent de la variété requise pour en rendre compte. Or, pour atteindre cette variété, il convient d'envisager d'approfondir les fondements conceptuels adoptés jusqu'ici par les chercheurs en dynamique concurrentielle en s'appuyant sur d'autres théories susceptibles d'assurer une extension de réflexion. La théorie évolutionniste est proposée ici pour expliquer la dynamique concurrentielle et pour mieux penser l'éventuelle évolution de la firme. Elle est appliquée par Nelson et Winter (1982) au domaine de la gestion en s'inspirant de l'idée de la sélection naturelle. Partant de l'analyse comportementale de Cyert et March (1963), Nelson et Winter développent une analyse de long terme qui met l'accent sur la façon dont les firmes s'adaptent aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans un secteur donné *via* un processus de recherche de routines nouvelles et profitables.

Dans leur contribution, Nelson et Winter conceptualisent la firme comme étant une entité historique émergente d'un processus d'apprentissage causal cumulatif c'est-à-dire comme un ensemble de routines déterminant leurs comportements qui ne seront intelligibles que si les firmes sont aptes à apprendre de leurs interactions stratégiques avec l'environnement et sont en mesure d'évoluer par la recherche de l'innovation. La théorie évolutionniste essaie d'expliquer en se fondant sur l'innovation comment la structure de l'industrie est en constante évolution et les firmes en constante recherche d'un comportement d'adaptation au changement hautement flexible à travers un processus de 'destruction créatrice'* initié par Schumpeter. Dans ce processus organisationnel de destruction créatrice, toute entreprise essaie de surpasser ses concurrentes et améliorer ses attaques en exploitant son capital d'apprentissage réalisé au cours des processus de sélection et

* D'après Schumpeter (1934), la destruction créatrice consiste en un processus irréversible où s'exerce une concurrence entre les anciens concurrents et les modernes avec éviction des anciens.

d'adaptation. La théorie évolutionniste s'applique *via* ce processus de transformation dynamique à fournir une explication du changement d'une action ou des ensembles d'actions dans le temps et d'identifier le processus par lequel une firme suiveuse se transforme en une firme pionnière (Nelson, 1995).

Si la théorie évolutionniste permet de nous éclairer sur la dynamique des comportements des firmes sur plusieurs périodes, elle nous offre également les moyens pour développer des comportements en termes d'aptitude à la créativité et à la croissance. Le rôle qu'assume à ce niveau la théorie évolutionniste nous conduit à confronter les questions liant la dynamique concurrentielle aux hypothèses qui sous-tendent la théorie évolutionniste.

2. DÉVELOPPEMENT DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le courant de la dynamique concurrentielle et celui de l'évolutionnisme pris conjointement nous offre la base pour une réflexion exploratoire permettant d'identifier les déterminants du processus stratégique des entreprises aboutissant à l'innovation de leurs comportements concurrentiels. Les déterminants de ce processus sont l'analyse des réactions des concurrents, la gestion et la résolution des tensions entre actions d'exploitation et exploration des ressources, les actions de recherche, la routinisation des actions de configuration des ressources et la routinisation des actions de recherche de nouvelles opportunités.

Analyse des réactions des concurrents et de leurs relatives positions en ressources

Les réactions des entreprises sont tributaires des ressources de la firme répondante, de l'expérience accumulée ainsi que de la manière utilisée pour reproduire ou modifier le système d'offre. L'étude de Shnaker, Carpenter et Krishnamurthi (1998, cité par Honoré et Le Roy 2001) montre que la réponse consiste soit d'imiter les compétences des concurrents, si possible, pour se faire une place sur le marché tel qu'il est redéfini par les nouveaux entrants, soit de renforcer des compétences déjà développées pour améliorer ses positions sur les marchés non desservis par les nouveaux entrants. L'imitation elle-même peut impliquer comme l'affirme Baise (1999) un processus d'apprentissage de connaissances et de savoir-faire développés par les autres entreprises. L'imitateur en intégrant l'objet du transfert de connaissances dans ses pratiques peut développer des actifs qui lui sont spécifiques. Baise signale à ce propos que les imitateurs se contentent rarement de reproduire un produit ; la plupart du temps, ils le modifient, l'améliorent et ce pour un avantage concurrentiel que seule l'imitation réflexive peut produire.

Si le potentiel de réponse des concurrents mérite d'être analysé, c'est que les mobiles susceptibles de favoriser l'imitation ou l'innovation sont d'un intérêt crucial pour l'entreprise initiant l'action. Parmi les mobiles favorisant l'imitation, il y a l'existence de rendements croissants ou d'externalités positives de réseau (Dumez et Jeunemaître, 1996) ; l'économie des coûts de recherche ; la réduction des écarts de compétences ; l'augmentation d'une référence externe de prestige (Delacour, 2004). Une prise en considération de la mobilisation des ressources et des possibilités d'imitation des concurrents permet à la firme entreprenante de mieux contrôler le cycle innovation -imitation- équilibre (Werter et Kerr, 1995) et d'ajuster en conséquence ses actions compétitives. Dans cette perspective, la proposition suivante est suggérée.

Proposition 1 : Le déclenchement d'un processus d'apprentissage et le réajustement des actions des firmes entreprenantes sont tributaires de leur analyse des réactions des concurrents et de leurs relatives positions en ressources.

Gestion et résolution des tensions entre actions d'exploitation et actions d'exploration des ressources

La croissance des firmes dépend du stock et de la nature des ressources dont elles disposent ainsi que de la manière utilisée pour les mobiliser et les configurer. L'entreprise peut engager des actions stratégiques en s'appuyant sur une logique d'exploitation *versus* exploration de ses ressources. Mais le problème qui se pose à ce niveau est que les entreprises peuvent être soumises à un dilemme entre le choix d'exploiter ses ressources ou celui d'explorer de nouvelles possibilités, comme l'affirme March (1991). Ceci amène à s'interroger sur les avantages que peut tirer une entreprise en s'engageant dans l'une ou l'autre de ces deux catégories d'actions, les blocages qu'elle peut subir et sur l'approche à adopter pour gérer le dilemme entre action d'exploitation assurant à la firme stabilité, cohérence de comportement et d'identité et action d'exploration permettant la transformation des mouvements concurrentiels.

L'entreprise qui entreprend des actions d'exploitation, c'est-à-dire qui exploite sa trajectoire naturelle dans le développement des modes d'usage de ses ressources, fait des recherches autour de ce qu'elle connaît, obtient des gains d'efficacité à court terme et subit des coûts bas (Le Bas, 2003). Elle assure ainsi par une spécialisation accrue, le renforcement de ses compétences existantes et l'introduction des changements incrémentaux. S'inscrivant dans cette logique d'exploitation et de maîtrise de ses ressources et compétences, l'entreprise sera en mesure de baser son avantage concurrentiel sur la rapidité de développement et la mise sur le marché de nouveaux produits (Chanel et Mothe, 2004) mais aussi d'assurer une cohérence des situations stratégiques types avec un répertoire de réponses (De La Ville et Grimand, 2001). Cette cohérence donne lieu à un certain ordre qui donne à son tour sens à l'action et à la contribution des individus dans l'organisation et s'incarne dans des processus de planification et de routine qui tendent vers la recherche de régularités (Roux-Dufort, 2000). Toutefois, vu les problèmes qui peuvent être générés par la forte intensité de la concurrence, la firme se trouve devant la nécessité d'expérimenter parallèlement et pour prévenir d'éventuelles attaques d'autres trajectoires prometteuses dans le but d'explorer de nouvelles options de recherche pour s'affirmer sur le marché ou pour maintenir sa position compétitive (Le Bas, 2003). Cette exploration déjà soulevés par March (1991) englobe : la variation, la prise de risque, l'expérimentation, la découverte, l'innovation et la recherche. Elles incitent l'entreprise comme le soulignent Roux-Dufort (2000), à se plonger dans un état de désordre et de changement mais qui peuvent néanmoins lui ouvrir des horizons différents.

Les deux logiques d'exploitation des ressources et celles d'exploration bien qu'elles engagent l'entreprises dans des voies différentes de développement, elles pourraient être complémentaires. Ceci permet de dire que l'évolution et la transformation des firmes peuvent s'analyser comme une succession de phases de déséquilibres entre forces de stabilité et d'instabilité. La coexistence de ces deux catégories d'actions implique une situation de tension dialectique incitant l'entreprise à être plus vigilante en matière de gestion pour être capable d'en profiter. La question qui se pose dès lors est de savoir comment les organisations articulent stabilité et instabilité nécessaires, d'un côté, à l'exploitation des enseignements acquis par son

fonctionnement et son interaction avec l'environnement et, de l'autre, se mettre au diapason des besoins évolutifs de ses clients. D'après De La Ville et Grimand (2001), l'engagement des actions d'exploration des ressources peut inhiber l'apprentissage par le recours à l'exploitation. Les auteurs soulignent à cet égard qu'une entreprise qui serait entièrement tournée vers la phase d'exploration s'interdirait de valoriser son savoir. Pour cette raison, ils proposent à l'entreprise en s'appuyant sur le point de vue de Senge (1998) de ne pas se perdre dans l'expérimentation permanente, mais de veiller à la standardisation et à la diffusion des apprentissages. Les auteurs évoquent aussi le problème de maîtrise du décalage dans le temps entre les efforts d'apprentissage par exploration et les fruits des apprentissages.

Le pilotage de la tension que ressuscitent les actions d'exploitation et d'exploration des ressources nous force de nous interroger sur l'étendue et sur l'équilibre des espaces réservés à ces actions. Pour aboutir à cet équilibre et atteindre une certaine flexibilité, l'entreprise devrait reconnaître tôt la nécessité d'entreprendre ce qu'impose le changement, convaincre ses membres de ce changement, réduire la durée de tâtonnement et inventer des réponses adéquates en temps opportun (Reix, 1997). Ces propos conduisent à la deuxième proposition.

Proposition 2 : L'augmentation de l'intensité de la concurrence induit une tension entre deux options : recherche de stabilité *via* l'exploitation des ressources existantes et recherche de transformation au moyen des actions de configuration des ressources ou celles de recherche de nouvelles opportunités.

Actions de recherche et innovation des entreprises

Pour favoriser l'extension des répertoires de réponse et tester de nouvelles stratégies, la firme innovatrice aura intérêt à engager des actions de recherche en examinant ce qui a été fait et pourquoi cela a été fait. Les actions de recherche aboutissant à l'innovation s'effectuent par une interrogation sur l'importance des routines existantes et leur compatibilité avec l'innovation, par l'identification des facteurs déclenchant la créativité et des possibilités de bifurquer les trajectoires d'évolution des firmes.

En ce qui concerne l'importance des routines et leur rôle dans l'évolution des firmes, Durand (1998) souligne qu'il est souhaitable de posséder une estimation des forces d'inertie internes. Si l'inertie organisationnelle résultant des routines peut rendre l'initiation des processus de recherche de nouvelles opportunités plus lente, l'innovation suppose la prise des risques nécessaires pour dépasser la routine vers une articulation plus élaborée des ressources de l'entreprise à un moment donné. Innovation et routine paraissent de ce fait comme difficilement conciliables. L'innovation se développe par différenciation en s'écartant du modèle organisationnel général utilisé comme référence. Identifier les obligations des uns et des autres et agir en intégration pour impulser une capacité de transgresser les règles établies permet de substituer un état de normalité à un autre imprévisible et complètement nouveau. Nelson et Winter (1982) offrent des nuances à ces propos : si l'innovation se caractérise par un changement de routine ou d'une partie de routine, les termes innovations et routinisation sont subtilement interconnectés. Les efforts de résolution de problèmes initiés avec la routine existante prise pour cible peuvent mener à une innovation. Ils considèrent également que les routines fiables dont le champ d'action est intelligemment maîtrisé par les acteurs, fournissent aux innovateurs de meilleurs composants pour de nouvelles combinaisons. De même, la combinaison des routines existantes permet à l'entreprise de bénéficier des apports

de ses routines locales et d'inventer une nouvelle combinaison de routines. Le fait que les routines constituent un fond structuré dont l'utilisation ne peut l'altérer mais ne peut que l'enrichir (Lazaric, 2000).

L'aptitude à rendre compatible l'inertie avec le processus d'adaptation à l'environnement permet à l'entreprise d'acquérir plus de flexibilité pour promouvoir des réponses innovantes. Cette flexibilité pourrait provenir de la faculté de l'entreprise d'expérimenter de nouvelles solutions originales en s'appuyant non seulement sur une base d'expériences déjà maîtrisées mais sur ses capacités inventives de déclencher un processus d'apprentissage par expérimentation pour modifier certains sous-ensembles de la prise de décision tout en sauvegardant les règles conduisant au succès. Tangui (2000) signale que l'apprentissage routinier se développe au sein d'un système de référence et de perception établie, s'enrichie par un processus d'apprentissage supérieur favorisant l'expérimentation et modifiant les routines organisationnelles. L'apprentissage par expérimentation relève d'après Métais et Roux-Dufort (1997) plus d'un processus d'inférence que d'une acquisition de compétences ou de routines et procède beaucoup plus de l'introduction d'une contrainte inattendue, d'une rupture ou d'une dose de désordre qui force l'organisation à modifier sa manière de répondre. Le principe de ce type d'apprentissage consiste à expérimenter des situations nouvelles ou inconnues dans l'optique d'enrichir le registre de comportements et de réponses de l'organisation pour favoriser l'adaptabilité aux conditions de l'environnement. Avec Le Roy (1998), cet apprentissage serait une source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories de l'action. La compétitivité de l'entreprise se base ainsi sur ses aptitudes à établir et à gérer l'interconnexion entre expérimentation, créativité et innovation. Certains auteurs ont mis en évidence le rapport entre créativité et innovation pour montrer la place centrale des individus en tant que concepteurs mettant en action leur interaction pour une œuvre globale, viable et cohérente permettant la modification des normes de performance et des conditions d'insertion de l'entreprise dans l'environnement. La créativité en tant que processus cognitif amène l'entreprise à expliciter les facultés d'imagination individuelles, d'extrapolation, de transgression même faisant interagir les efforts des individus. C'est par l'intermédiaire de ses membres que la firme parvient à modifier ses objectifs, ses règles d'attention et ses règles de recherche (Tanguy, 2000).

L'autre aspect dynamique de la créativité est qu'elle s'effectue non seulement en se basant sur les compétences foncières de l'entreprise mais également sur les liens de coopération qu'elle tisse avec les clients et les fournisseurs dans la mesure où ces liens constituent un support d'accès à des actifs complémentaires. Les idées résident chez la clientèle : les conversations qu'effectue l'entreprise avec les clients lui fournissent des comparaisons très instructives sur la concurrence sur des idées permettant l'évolution de leurs valeurs ainsi qu'un retour immédiat sur la qualité et l'utilité des services rendus (Dosi, Teece et Winter, 1990).

La créativité devient ainsi source de bifurcation des trajectoires organisationnelles suivies. Cette bifurcation ne peut avoir lieu que par le développement des actifs secondaires. Dans cette perspective, Lot (2003) offre une explication endogène des changements d'activités de la firme : les notions de bifurcation (assimilée à un changement de trajectoire) et d'actifs secondaires permettent de se rendre compte des différents changements d'activités de la firme. Il stipule que l'entreprise bifurque lorsque certaines de ses compétences secondaires deviennent principales. Si la bifurcation des trajectoires dépend des sources de créativité, elle reste aussi tributaire de la capacité des entreprises à élargir leur champ d'attention. Ayerbe

(2005) souligne que pour repenser le métier de base de l'entreprise ou la segmentation stratégique habituelle, les managers doivent faire preuve d'une vigilance renouvelée pour pouvoir développer un nouveau regard sur l'environnement, voir ce qu'ils ne voyaient pas auparavant et parvenir éventuellement à redéfinir les problèmes. La gestion de l'attention aide l'entreprise à trouver des solutions nouvelles aux problèmes posés. Freiner la tendance chez les entreprises à focaliser leur attention sur des réponses qui ont été utilisées auparavant, permet progressivement et à partir de l'expérience acquise de créer des structures d'attention qui orientent l'allocation organisationnelle (Cyert et March, 1963).

Proposition 3 : Les actions de recherche conduisent à l'innovation et à des nouveaux comportements.

Routinisation des actions de configuration des ressources

La prise en compte explicite du temps incite à considérer la stratégie de l'entreprise dans une perspective de continuité. En d'autres termes, les séquences stratégiques, planifiées ou non, les options de croissance mises en œuvre doivent s'enchaîner pour construire des trajectoires et modeler l'évolution de l'organisation dans son ensemble (Mathé, 2004). Ceci implique l'adoption des comportements renouvelés et adaptables pour que l'engagement dans la trajectoire d'innovation se poursuive dans le temps.

En effet, l'engagement dans la voie de l'innovation exige un effort continu en matière de développement de nouvelles compétences pour permettre de dynamiser les sources de l'avantage concurrentiel nécessaire à l'identification des leviers de croissance de l'entreprise comme la formation, la gestion de la diversité, le renouvellement périodique de ces leviers et leur répétition pour parvenir à développer des routines de configuration des ressources.

Proposition 4 : Pour s'engager dans la voie de l'innovation, les entreprises optent pour la routinisation des actions de configuration des ressources.

Routinisation des actions de recherche

D'après Ibert (2002), s'appuyant sur l'apport de Nelson et Winter, le comportement de recherche qui mène la firme à l'innovation participe en partie à la routine organisationnelle. La recherche est une routine à deux caractéristiques essentielles : l'une s'inscrit dans le principe de satisfaction en tant que processus itératif par lequel la firme teste les attributs économiques des innovations qu'elle apporte dans ses produits ou dans son processus de production jusqu'à ce que ces attributs lui paraissent satisfaisants. L'autre caractéristique est que la recherche tout comme la routine repose sur une articulation informelle de savoir-faire à la fois dans la simultanéité et dans le temps. Ayant ces caractéristiques, l'action de recherche participe à la routinisation de l'exécution de l'activité d'innovation. Cette routinisation aura pour conséquence de renforcer l'aspect local et tacite de la technologie. Chaque firme, en suivant ses propres routines et ses propres bases de connaissance, allouera des ressources différentes pour les activités d'innovation en les utilisant de façon spécifique pour innover en termes de produits et processus (Tanguy, 2000).

Proposition 5 : Pour développer de nouveaux comportements, les entreprises optent pour la routinisation des actions de recherche de nouvelles opportunités.

Le tableau 1 récapitule les propositions qui sous-tendent cette recherche :

TABLEAU 1 : PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Proposition 1 : Le déclenchement d'un processus d'apprentissage et le réajustement des actions des firmes entreprenantes sont tributaires de leur analyse des réactions des concurrents et de leurs relatives positions en ressources.
Proposition 2 : L'augmentation de l'intensité de la concurrence induit une tension entre deux options : recherche de stabilité <i>via</i> l'exploitation des ressources existantes et recherche de transformation au moyen des actions de configuration des ressources ou celles de recherche de nouvelles opportunités.
Proposition 3 : Les actions de recherche conduisent à l'innovation et à des nouveaux comportements.
Proposition 4 : Pour s'engager dans la voie de l'innovation, les entreprises optent pour la routinisation des actions de configuration des ressources.
Proposition 5 : Pour développer de nouveaux comportements, les entreprises optent pour la routinisation des actions de recherche de nouvelles opportunités.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. ÉTUDES DE CAS

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a conduit à adopter une approche reposant sur l'étude de cas. Une appréciation du processus d'évolution des firmes aboutissant à l'innovation de leurs comportements stratégiques nécessite une étude longitudinale. L'étude de cas nous semble ici un choix approprié du fait qu'elle permet de répondre à des questions liées à l'explication (Yin 1994).

3.2. LE TERRAIN DE RECHERCHE

Pour tester les propositions de notre recherche, un champ d'observation a été défini, celui du secteur T-H. Ce secteur a été choisi pour deux raisons : 1) d'abord, ce secteur a connu ces dernières années une grande mutation et une concurrence assez poussée, 2) ensuite, les études stratégiques réalisées sur ce secteur rendent possible l'accès à des informations sur les conditions d'évolution des entreprises face à la concurrence.

Pour déterminer les cas faisant l'objet de notre recherche, nous avons obtenu du magazine Afrique Economie parue en 2005 la liste des 400 premières entreprises. Les entreprises appartenant au secteur T-H sont de l'ordre de 15. L'enquête est axée sur la population des entreprises tunisiennes autres que totalement exportatrices 'ATE' résidentes. Pour cette catégorie d'entreprises, les concurrents sont directs et facilement identifiables.

3.3. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Conformément aux principes de l'étude de cas, notre méthode de recherche consiste à multiplier les sources de données et à les trianguler afin de s'assurer que les variations observées relèvent des phénomènes eux-mêmes et non de la méthode employée. Les données à collecter concernant le processus d'évolution des actions et réactions compétitives des entreprises seront obtenues soit par 1) des entretiens auprès des PDG, des cadres dirigeants (services marketing, R&D, etc.) ou des

opérationnels (distributeurs), 2) soit par la consultation des documents internes des entreprises (dépliants, rapports des comités, procès verbaux du comité de direction, etc.).

3.4. PRESENTATION DES CAS

Les entreprises étudiées sont réparties sur différentes régions du pays et font partie de la catégorie : autres que totalement exportatrices. Ces entreprises ont ou bien le statut de SA ou de SARL. Elles appartiennent à des groupes et exercent plus d'une activité (confection, broderie, traitement sur articles confectionnés). Ce sont des entreprises relativement anciennes puisque 2 sont en activité depuis dix ans et plus. Ces entreprises sont engagées dans le programme de mise à niveau national pour accroître leur compétitivité à l'échelle nationale et internationale. L'effectif total des entreprises étudiées varie entre 200 et 300 employés.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Une enquête a été menée au cours de l'année 2005/2006 auprès des cadres dirigeants de 4 entreprises du secteur T-H (P.D.G., responsables de services) sur la base d'entretiens semi-directifs couvrant différents déterminants du processus stratégique aboutissant à l'innovation des comportements concurrentiels dans le but de valider la cohérence de la démarche.

4.1. PERCEPTION DE LA CONCURRENCE PAR LES ENTREPRISES

Dans notre enquête, nous avons voulu savoir comment les dirigeants d'entreprises perçoivent la concurrence. Ceci nous permet de nous éclairer sur certains points : leur attitude face à la concurrence, l'étendu et la nature de leur réaction face à la concurrence. Sur cette question, la réponse de la plupart des dirigeants est que la concurrence est perçue comme très agressive. Ils soulignent qu'ils sont en perpétuelle lutte contre les attaques des concurrents même sur les marchés de contact. D'autres considèrent que la concurrence est un stimulant les poussant à développer de nouveaux produits. D'autres interviewés soulignent que la nouvelle conception du marché leur permet de mieux repérer les principaux rivaux et percevoir leurs comportements compétitifs. Le marché dans sa nouvelle conception comprend de plus en plus de grands espaces qui prennent la place des détaillants et des petites boutiques. Ces grands espaces exigent certaines normes de production et de commercialisation de la part des entreprises du secteur : délai court de développement des produits, meilleur couple qualité/prix, grande quantité et capacité de réassort auxquelles les artisans se trouvent justement incapables de répondre à ces normes.

4.2. ACTIONS COMPETITIVES DES FIRMES ENTREPRENANTES ET REACTIONS DES RIVAUX

Les actions concurrentielles entreprises par les firmes englobent : la diversification des produits, la diversification des domaines d'activité, l'amélioration de la qualité des produits et des services, l'innovation au niveau des produits, la révision des prix, le renouvellement d'emballage, la publicité sur les ventes. Pour l'innovation au niveau des produits, elle s'effectue pour certaines entreprises chaque mois et pour d'autres tous les 3 mois c'est-à-dire par saison.

Face aux actions engagées par les firmes entreprenantes, les concurrents réagissent par l'imitation des caractéristiques des produits, par l'offre de produits similaires, ou en s'adressant aux mêmes marchés. Certains concurrents optent pour la reproduction par le copiage ou par l'apprentissage par essai/erreur. Cette reproduction passe par

l'imitation du modèle puis le développement en ajoutant des modifications jusqu'à l'obtention d'un autre nouveau : par ce processus, l'imitation se transforme en innovation.

Les réactions sont le plus souvent rapides et s'opèrent dans une période très courte qui ne dépasse pas une semaine pour les cas de l'imitation. Les éléments du marketing mix mobilisés par les concurrents portent sur les délais de paiement accordés aux clients.

La reproduction des actions d'exploitation des ressources et de développement des compétences par les firmes rivales (établies ou de création récente) présente un souci pour les dirigeants parce que ces firmes sont capables de se rattraper. Parmi les moyens d'exploitation reproduits, les dirigeants citent : la réadaptation de la technologie, la diffusion des valeurs organisationnelles relatives à l'esprit du groupe, la création des relations d'entente avec les clients et les fournisseurs, la recherche de l'originalité. Quant aux moyens de développement des compétences reproduits : ils englobent la formation du personnel, la réorganisation des équipes de travail, la diversité de la main œuvre.

Cette reproduction, signalent les dirigeants, est due aux mouvements du personnel notamment entre firmes. Ces mouvements constituent l'un des supports privilégiés de diffusion du savoir et du savoir-faire. Le fait que le personnel de différentes firmes changent fréquemment de travail dans le même secteur d'activité permet une circulation de l'information et une diffusion rapide de l'innovation.

Pour la reproduction des actions de recherche de nouvelles opportunités, elle s'effectue le plus souvent entre entreprises disposant des ressources semblables. Parmi, les actions reproduites : la conquête de nouveaux marchés, la création de nouvelles unités de production.

4.3. INTERPRETATION ET EXPLOITATION DES RESULTATS ISSUS DE L'INTERACTION CONCURRENTIELLE PAR LES FIRMES ENTREPRENANTES

Les entreprises étudiées qualifient les réactions des concurrents de très agressives. Pour certaines firmes, les actions innovantes ne leur permettent pas de réaliser les performances escomptées. Elles sont très enclines à subir une réduction importante au niveau de leur volume des ventes suite aux imitations rapides effectuées par les concurrents (moins d'une semaine). La réduction des prix ainsi que la rapidité de réaction des concurrents ont un impact perturbateur sur le comportement des consommateurs. Cette perturbation est due au fait que les consommateurs ne distinguent pas les différences de qualité entre le produit innové et le produit imité.

Face à cette situation et pour se prémunir de la concurrence, certaines entreprises se trouvent devant la nécessité d'écouler dans une période qui ne dépasse pas une semaine toute la quantité produite pour ne pas permettre aux grands espaces de conclure des contrats avec d'autres entreprises rivales. Cette réaction n'est pas considérée par les dirigeants interviewés comme adéquate car l'entreprise se prive de la possibilité de produire sur commande et pour une clientèle spécifique. Outre que, l'entreprise court le risque par cette réaction de se trouver avec un stock refusé dans le cas où les produits offerts sur le marché ne répondraient pas réellement aux besoins latents des consommateurs.

D'autres dirigeants disent que les concurrents réussissent l'imitation au niveau des caractéristiques des produits (couleur, design,...) mais sans atteindre la qualité. L'imitation ne peut être totale soulignent les dirigeants à cause de l'exclusivité des produits qu'ils offrent sur le marché. Mais pour se prémunir de l'imitation, ils optent souvent pour l'achat de tout le stock offert par le fournisseur (solution acceptée par le

fournisseur lui même pour préserver la relation avec l'entreprise innovatrice). Et même avec la perturbation que cause l'imitation, les dirigeants se rassurent que l'imitation n'aurait pas de grand impact sur le volume d'activité de l'entreprise et sont confiants que les détaillants sont fidèles à la marque de leurs entreprises et que certainement ne veulent pas perdre leur réputation en vendant des produits imités.

D'autres soulignent qu'ils subissent une forte réduction du volume des ventes chaque fois que les rivaux développent des produits similaires à leurs produits (même aspect et même degré d'originalité). La solution que les dirigeants préconisent pour relever le défi c'est d'améliorer davantage leur vitesse de réaction et de réduire le cycle d'innovation pour attirer et fidéliser la clientèle.

Les dirigeants interviewés s'accordent à dire que les actions reposant sur l'innovation ou sur la qualité sont les plus répétées durant leur parcours d'évolution mêmes si ces actions n'aboutissent pas aux résultats souhaités ces dernières années. Parce qu'affirment-ils que ces actions sont le résultat de la maîtrise des compétences techniques et de l'équipe marketing, de la maturité de l'activité, de l'accumulation de l'expérience, de l'effort soutenu pour identifier les besoins en évolution des consommateurs. Ils précisent que grâce à la maturité de leur activité qu'ils sont parvenus à augmenter le volume de production de leurs entreprises et par conséquent réaliser des économies d'échelle. L'avantage de coût réalisé par ces firmes les a conduit à entreprendre des actions concurrentielles supplémentaires.

Les dirigeants citent aussi deux types d'actions non réussies et les leçons qu'ils ont pu tirer :

-les actions d'innovation qui reposent sur la mode occidentale dans des proportions très élevées par rapport aux spécificités tunisiennes en matière de conception des produits. L'analyse de ce type d'action a révélé aux dirigeants l'importance de la question d'identité en matière de conception originale des produits. Ils sont parvenus suite à une conception des produits englobant des aspects traditionnels et modernes à réaliser un saut dans le domaine par rapports à leurs concurrents locaux qui gaspillent encore des efforts considérables dans la poursuite aveugle de la mode occidentale.

-les actions qui ne se synchronisent pas tout à fait avec les saisons. Ils les expliquent par le manque d'alignement des produits aux besoins spécifiques du marché ou par l'effet qu'exerce le changement des saisons sur la collection lancée sur le marché.

4.4. DEVELOPPEMENT DES MOUVEMENTS COMPETITIFS DES FIRMES

Pour le développement de leurs mouvements compétitifs, les entreprises optent de plus en plus pour la diversification des moyens susceptibles d'améliorer l'exploitation des ressources existantes, de développer des ressources et des compétences potentielles et de détecter de nouvelles opportunités. Les moyens évoqués relèvent des actions d'exploitation des ressources comme l'imitation partielle des innovations des concurrents, l'amélioration des méthodes et des procédures de travail, l'intégration du personnel non qualifié au groupe de travail performant pour leur offrir l'occasion d'accroître leurs qualifications, la réduction du taux des produits défectueux, la maîtrise des coûts en profitant des effets de synergie, la révision des prix des produits, la diffusion des valeurs organisationnelles au personnel relatives à l'accueil attentionné de la clientèle (respect d'autrui, silence, écoute), au respect des règles (*juste in time*), à l'esprit d'équipe (solidarité des membres du groupe).

Parmi les moyens qui relèvent des actions de reconfiguration des ressources, les dirigeants citent la formation. Pour eux, la qualification s'acquiert essentiellement sur le tas après une période d'essai et d'adaptation dans l'entreprise. Cette formation

s'acquiert aussi bien par l'intériorisation des valeurs et des normes que par la communication et la liberté des contacts avec autrui. Mais, ils soulignent que la formation devrait être aussi planifiée et effectuée d'une manière continue pour pouvoir évoluer avec le même rythme que les entreprises concurrentes. Un dirigeant exprime ceci en ces termes : *'l'avenir de l'entreprise tunisienne ainsi que sa capacité d'adaptation au nouvel environnement mondial en terme de compétitivité dépend de sa capacité de former son personnel et de développer de nouvelles compétences car comme l'illustre l'adage ce qui n'avance pas recule et ce qui ne se valorise pas se perd'*.

La formation dans les entreprises étudiées a toujours pris une forme technique, mais actuellement et avec les bouleversements de l'environnement concurrentiel cette formation est en train de prendre une forme managériale. Les cadres bénéficient d'une formation les aidant à élargir leur vision sur le monde extérieur pour réfléchir sur les perspectives d'évolution de l'entreprise (participation à des séminaires organisés par le CETTEX, stages à l'étranger,...). Mais pour permettre à l'entreprise d'introduire d'un nouveau sang et d'innover au niveau des produits, les interviewés signalent que le recrutement des ingénieurs des Beaux-Arts, des stylistes et des modélistes compétents s'est imposé ces dernières années. Une de ces entreprises essaie de profiter des idées originales des nouvelles recrues par une confrontation avec celles du chef d'entreprise propriétaire qui a appris le métier dès son jeune âge et qui dispose d'un esprit créatif dans le domaine de tissage et de confection.

Pour le développement de nouvelles compétences les entreprises étudiées misent non seulement sur la qualification et le savoir-faire des ressources humaines mais aussi bien sur l'acquisition de nouveaux logiciels. Ces firmes s'intéressent aussi au renouvellement de leurs équipements pour l'amélioration de la qualité du produit et la réduction du temps de production (exemple la machine ultra système pour la coupure).

Malgré cet effort soutenu de la part des entreprises étudiées pour la reconfiguration de leurs ressources et compétences, les dirigeants soulignent que l'engagement dans le programme de mise à niveau a joué un rôle fondamental dans ce sens. Ce programme les a incités à instaurer un système qualité et à intégrer le personnel dans le projet de qualité dans le but de les stimuler à améliorer les produits de l'entreprise et à innover en matière de gestion de la qualité. Ce programme a amené aussi ces firmes selon les dires de certains managers à repenser leurs façons de planifier, d'agencer les ressources, d'agir sur l'environnement concurrentiel.

Parmi les moyens qui relèvent des actions de recherche pour la découverte de nouvelles opportunités, les dirigeants citent l'intégration des activités en amont pour maîtriser la totale chaîne de valeur, la création de service après vente, la création d'une synergie entre les services de R&D, marketing et le service après vente, l'instauration d'un système de contrôle de la qualité, la conquête de nouveau marché et la conclusion d'un contrat de sous-traitance avec des donneurs d'ordre européens. Certains dirigeants ont apprécié la conclusion d'un contrat de sous-traitance avec des donneurs étrangers parce que cela leur a permis d'enrichir leur expérience tant sur le plan technique que managérial et relationnel. De plus, les dirigeants affirment que le contact continu entre les clients étrangers et le personnel de l'entreprise offre des opportunités de formation dans la mesure où celle-ci ouvre un espace de discussion et d'échange débouchant sur l'apprentissage de nouvelles expériences. Cet échange favorise la diffusion d'une culture qualité au sein de ces entreprises qui constitue un avantage concurrentiel d'une importance vitale.

Plusieurs facteurs aident les dirigeants à développer leurs actions de recherche tels que le potentiel relationnel. Les dirigeants soulignent que c'est grâce à leurs réseaux relationnels entre familles et amis, qu'ils parviennent à détecter des informations prospectives permettant à leurs entreprises de saisir des opportunités fructueuses et d'éviter les menaces. Ces informations sont d'ordre quantitatives (coût par minute de production,...) et qualitatives (critères de qualité, méthodologie de travail, compétences du personnel, stratégie d'expansion,...). Les entreprises accentuent leur relation avec les représentants et les distributeurs. Ces derniers informent les entreprises sur les prix, les normes de qualité, l'innovation, le style du produit, le service après vente et les délais fournis par les concurrents et leur proposent des plans prévisionnels de commande. Selon les interviewés, l'analyse de ces informations leur permet de positionner leurs entreprises par rapport aux concurrents, de relever leurs points forts et leurs points faibles.

CONCLUSION

L'objectif de notre travail est d'étudier la gestion des actions/réactions concurrentielles des firmes selon un processus évolutif aboutissant à l'innovation. Les déterminants de ce processus sont l'analyse des réactions des concurrents, la gestion et la résolution des tensions entre actions d'exploitation et exploration des ressources, les actions de recherche, la routinisation des actions de configuration des ressources et la routinisation des actions de recherche de nouvelles opportunités.

Sur le plan empirique, l'examen du processus d'évolution des entreprises du secteur T-H montre que les entreprises ont tendance à répéter des actions dans le domaine de l'innovation même si elles ne réalisent pas toujours les performances financières escomptées parce que ce type d'action constitue un facteur clés de succès du secteur T-H. Cette répétition leur permet d'assimiler au mieux les méthodes de recherche pour aboutir à l'innovation et aux résultats escomptés.

L'univers concurrentiel étudié révèle que certains concurrents de création récente optent pour la reproduction des actions d'exploitation des ressources à travers les mouvements du personnel. Cette reproduction qui peut n'avoir qu'un effet immédiat, peut donner lieu à une maîtrise des ressources dans la durée par les concurrents. Il ressort également de l'enquête que les entreprises disposantes des mêmes ressources sont capables d'imiter les actions de recherche de leurs rivaux.

RÉFÉRENCES

- Atkinson J. W. (1964), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Baise D. (1999), "De la contrefaçon à l'imitation", *Revue Française de Gestion*, 76-81.
- Baum J. A. C. and Korn H. J. (1999), "Dynamics of dyadic competitive interaction", *Strategic Management Journal*, 20 : 2, 251-278.
- Belkhir M. et Akrouf F. (2003), "Adaptation du modèle 'expectancy-valence' à la prévision de la vitesse de réaction des firmes", *4th International Congress Marketing*, www.escp-eap.net/Conference/marketing, Paris.
- Bensebaa F. (2000), "Actions stratégiques et réactions des entreprises", *Management*, 3 : 2, 57-79.
- Bensebaa F. (2002), "Les actions stratégiques, les ressources de firmes et l'avantage concurrentiel", in Le-Roy F. (Ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert.
- Bensebaa F. et Le Goff J. (2005), "Extension de la recherche en dynamique concurrentielle : quatre perspectives théoriques prometteuses", in F. Bensebaa et J. Legoff (Ed.), *Stratégies concurrentielles - Le nouveau théorique en pratique*, édition ems.
- Chanel V. et Mothe C. (2004), "Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation", *Actes de la XIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Le Havre.
- Chen M. J. and Miller D. (1994), "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy- valence framework", *Strategic Management Journal*, 15: 15, 85-102.
- Chen M. J., Smith K.G. and Grimm C.M. (1992), "Action characteristics as predictors of competitive responses", *Management Science*, 38 : 3, 439-455.
- Chen M.-J. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, 21, 100-135.
- Chen M.J. and Macmillan I. C. (1992), "No response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, 35 : 3, 539-570.
- Cyert R. M. and March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Delacour H. (2004), "Comment réussir une rupture technologique : imitation entre entreprises historiques et nouveaux entrants", *Actes de la XIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Le Havre.
- Dosi G., Teece D.J. et Winter S. (1990), "Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 51.
- Dumez H. et Jeunemitre A. (1996), "Information et décision stratégique en situation d'oligopole", *Revue Economique*, 47 : 4, 995-1013.
- Durand R. (1998), "Théories évolutionnistes et management stratégique", in Laroche H. et Nioche J-P., *Repenser la stratégie : Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris.
- Gimeno J. and Woo C.Y. (1996), "Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation", *Organization Science*, 7 : 3, 322-341.
- Honoré L. et Le Roy F. (2001), "Réagir à l'entrée de nouveaux concurrents du secteur bancaire", *Actes de la X^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique 'A.I.M.S.'*, www.strategie-aims.com, Québec.

- Ibert J. (2002), "Richard R. Nelson et Sidney G. Winter, la théorie évolutionniste de la firme : Routines, sélection et recherche d'innovation", in Charreire S. et Huault I. (Ed.), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS.
- Koenig G. (2005), "Pour éviter que l'Autre à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une "terrible simplification", in Bensebaa F. et Legoff J., *Stratégies concurrentielles - Le renouveau théorique en pratique*, édition ems.
- Lazaric N. (2000), "Apprentissage collectif, routines et compétences : Richesse et apories de la perspective évolutionniste", in Tanguy C. et Villavicencio D., *Apprentissage et innovation dans l'entreprise*, Editions ERS.
- Le Bas C. (2003), "La théorie évolutionniste de la firme : Etat des lieux raisonné et implications pour l'analyse stratégique", Centre Auguste et Léon Walras, *document de travail*, 274.
- Le-Roy F. (1998), "Apprentissage organisationnel et stratégie", in Laroche H., Nioche J-P., *Repenser la stratégie : Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris.
- Lot N. (2003), *Le processus d'apprentissage et les conflits de temporalité dans les entreprises en mouvement: Une approche pluridisciplinaire*, Mémoire pour l'obtention de DEA en organisation et innovation, in Working Paper IMRI.
- March J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organizational Science*, 10 : 1, 299-316.
- Mathé J.-C. (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Editions EMS.
- Nelson R. R. and Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson R.R. (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change", *Journal of Economic Literature* XXXIII, 48–90.
- Reix R. (1997), "L'impact organisationnel des NTIC", *Revue Française de Gestion*, Janvier- Février, 100-106.
- Roux-Dufort C. (1997), *L'apprentissage organisationnel Post-vise*, Thèse de doctorat en gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Roux-Dufort C. (2000), *La gestion d'une crise : un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- Schumpeter J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA Harvard University Press.
- Tanguy C. (2000), "Innovation, apprentissage et capitalisation des connaissances dans l'entreprise", *III Congrès Latino- Américain de Sociologie du Travail*, 1720, 1-25
- Vroom V. H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.
- Werter W. et Kerr J. (1995), "Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel", *L'Expansion Management Review*, 78, 44-51.
- Yin R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Young G., Smith K.G. and Grimm C.M. (1996), "Austrian and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance", *Organization Science*, 7, : 3, 243-254.

Documents administratifs

- CEPEX (1999), *Ghersi Organisation-Zurch : Etude stratégique du secteur Textile-Habillement*, Chapitre II : Objectifs et stratégie.
- L'économiste maghrébin (2006), *Classement des entreprises*, n°408-409.