



**HAL**  
open science

# Innovation et compétitivité L'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable

Hatem Hamouda, Dominique Wolff

► **To cite this version:**

Hatem Hamouda, Dominique Wolff. Innovation et compétitivité L'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable. *Management & sciences sociales*, 2013, La Responsabilité sociale des entreprises et les PME, 14 (14), pp.69-82. halshs-01860089

**HAL Id: halshs-01860089**

**<https://shs.hal.science/halshs-01860089>**

Submitted on 22 Aug 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

---

# ***Innovation et compétitivité L'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable***

---

**Hatem Hamouda**

Institut Supérieur des Études technologiques  
de Ksar Hellal, Tunisie  
hatem2033@yahoo.fr

**Dominique Wolff**

Enseignant-Chercheur, Centre Val de Loire  
Université/fBS Campus de Tours  
dominique.wolff@france-bs.com

*Dans cette contribution, nous analysons le lien entre le développement durable et la compétitivité, dans le contexte d'un pays émergent, en montrant qu'une stratégie d'entreprise en cohérence avec les principes du développement durable peut être qualifiée d'innovation managériale de rupture. Ainsi, il apparaît que l'application du développement durable dans l'entreprise est une voie efficace pour créer un avantage compétitif durable. Cette situation est illustrée par l'étude de cas de trois entreprises tunisiennes du secteur de la chimie, soumises à de fortes pressions de la part de leurs principales parties prenantes.*

*Mots clés : développement durable, innovation rupture, avantage compétitif, ISO 26000.*

Les crises économiques récurrentes, les contraintes environnementales et les nouvelles aspirations sociales et sociétales incitent les entreprises à repenser leur mode de gestion et leur stratégie en se tournant vers le développement durable (DD) (Asselineau et Piré-Lechalard, 2008). Selon Porter et Van der Linde (1995), les entreprises sont face à une opportunité réelle d'innovation et de croissance : « Les

*opportunités économiques pour les entreprises déployant des stratégies environnementales proactives sont considérables. De telles stratégies conduisent à des avantages concurrentiels comme l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts... ».* Ainsi, le développement durable, qui englobe les aspects environnementaux, sociaux et économiques, représente-il une nouvelle donne qui permettrait aux

---

entreprises de sortir du cercle vicieux de la réduction des coûts et des marges vers une compétitivité durable.

Dans cette contribution nous proposons, dans un premier temps, une revue de littérature sur le DD appliqué à la gestion des entreprises et au processus d'innovation, ce qui nous amène à définir et à discuter de la notion de compétitivité durable. Dans un second temps, nous présenterons l'étude originale de trois cas d'entreprises tunisiennes issues du secteur de la chimie. La Tunisie, comme l'ensemble des pays de la Méditerranée, est de plus en plus préoccupée par les questions liées au DD.

## **Notion de DD et d'avantage concurrentiel**

### **La notion du DD et son intégration dans l'entreprise**

Le développement durable est une notion économique et politique qui a été définie par le Rapport Brundtland (1987) comme étant « *un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

L'intégration des principes du développement durable au sein de l'entreprise revient à piloter l'entreprise sur trois niveaux : environnemental, social et économique. D'où le terme "Responsabilité sociale de l'entreprise" (RSE) qui est couramment utilisé pour désigner l'application de ces trois dimensions à la gestion de l'entreprise soit, selon la Commission européenne (2001), un concept qui désigne « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

La notion de RSE est étroitement liée, dans la littérature académique, à la théorie des

parties prenantes (Cazal, 2008) et mobilise également la théorie institutionnelle (Weik, 2012). L'entreprise est vue non plus simplement comme un acteur économique mais comme un acteur social qui est redevable vis-à-vis de la société en général. Ceci soulève le problème du pilotage et de l'évaluation de la performance RSE de l'entreprise. Des travaux récents sur le système d'information au service du développement durable et de la RSE essayent d'apporter des solutions à cette problématique de mesure et de pilotage de la RSE (Melville, 2010).

### **Développement durable et changement organisationnel**

Associer l'idée du DD à la gestion « *a pour conséquence la nécessité de repenser [les interactions de l'entreprise] avec ses parties prenantes car il existe des contradictions à gérer, et des différends à arbitrer* » (Asselineau, Piré-Lechalard, 2008). Ceci mène à poser la question suivante : le DD représente-t-il, pour l'entreprise, une nouvelle opportunité - en termes de compétitivité - ou bien, au contraire, une contrainte qui érode la compétitivité par des coûts supplémentaires ?

Parmi les premiers auteurs à avoir étudié le domaine, Porter et Van Der Linde (1995) ont montré que le DD est une source d'innovation et un facteur de réduction de coût susceptible d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Ces résultats, connus sous le nom d'« hypothèse de Porter » ont été confirmés par des études empiriques qui ont montré, notamment, un lien positif et significatif entre la sévérité perçue de la réglementation environnementale et l'innovation (Ambec et Lanoie, 2009).

Toutefois, comme le précisent Asselineau et Piré-Léchalard (2008), intégrer le DD à la démarche stratégique de l'entreprise peut s'avérer délicat du fait de la difficulté à concilier une recherche de performance

simultanée sur les trois dimensions dudit concept : rentabilité économique, respect environnemental et équité sociale. Une telle démarche de DD implique pour les entreprises une remise en cause de leur mission, leur vision, leur stratégie, leur outil de management mais également du type de relation entretenu avec les parties prenantes. Ainsi, l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche stratégique de DD est conduite à réviser sa culture et doit mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, ce qui représente un changement organisationnel important pouvant se rapprocher du contexte de l'innovation managériale de rupture (Hamel, 2007).

Selon Mintzberg (1999), il existe trois principaux processus de changement : le changement planifié, le changement dirigé et le changement évolutif ou spontané. Le changement planifié est régi par un système ou un ensemble de procédures qu'il faut suivre. Cela va du micro-changement – comme un programme d'amélioration de la qualité - au macro-changement – comme une nouvelle planification stratégique. Le changement dirigé nécessite un guide, un individu ou un petit groupe d'individus

occupant un poste d'autorité qui surveillent le changement et s'assurent de sa réalisation. Quant au changement spontané, il est considéré comme organique et généré par des personnes n'occupant pas de postes d'autorité dans l'entreprise.

Ceci nous amène à nous interroger sur la manière dont l'entreprise transforme ces potentielles contraintes sociales, sociétales ou environnementales, via l'innovation – cf. Porter et Van Der Linde (1995) - en avantage compétitif durable.

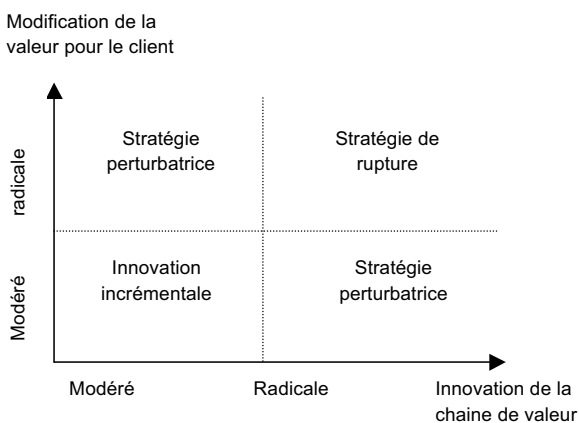
### Développement durable et innovation de rupture

L'innovation est le processus de création de nouvelles idées, pratiques ou objets (Asselineau et Piré-Léchalard, 2008). J. Schumpeter (1999) précise que l'innovation peut prendre cinq formes :

- un nouveau produit,
- une nouvelle méthode de production (processus),
- un nouveau marché,
- une nouvelle source d'approvisionnement (matières premières ou produits semi-finis),
- une nouvelle organisation managériale.

Figure 1

### Typologie de l'innovation stratégique



Source : Schoettl et Lehmann-Ortega (2005)

L'innovation de rupture est un concept qui a fait l'objet de nombreux travaux (Hamel, 2008, Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005, Dunlap-Hinkler et al., 2010, Asselineau et Piré-Lechalard, 2008, etc.), Selon Lehmann-Ortega et Schoettl (2005), l'innovation de rupture désigne « *une stratégie radicalement différente, qui consiste à changer les règles du jeu grâce à la conception d'un nouveau business model, en modifiant fondamentalement la valeur pour le client et/ou en modifiant foncièrement la chaîne de valeur, ce qui conduit à distancer les concurrents* » (Cf. figure 1).

De son côté, Hamel (2007) identifie quatre types d'innovations qu'il représente sous la forme d'une pyramide (cf. figure 2). Cette pyramide classe les innovations selon leur aptitude à créer un avantage concurrentiel durable.

À la base de la pyramide, l'innovation de procédé correspond à des améliorations au niveau opérationnel - système d'information, délocalisation, sourcing. Son effet sur la performance de l'entreprise est incontestable, mais présente l'inconvénient de rapidement pouvoir se diffuser d'une entreprise à l'autre et ne permet pas au final, à l'inventeur, de se distinguer durablement de la concurrence.

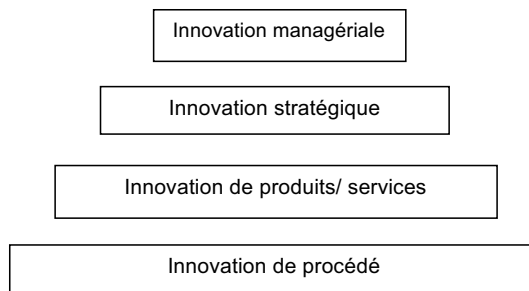
« *L'innovation de produits/services, si elle peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques* » brevetées (Asselineau et Piré-Lechalard, 2008).

Quant à l'innovation stratégique, consistant en l'offre d'un nouveau modèle économique, elle peut passablement perturber la concurrence. Toutefois, dans ce cas de figure, l'identification des clés de succès reste relativement aisée à cerner, limitant ainsi l'impact de l'innovation sur le long terme.

Enfin, l'innovation managériale, « *qui est la plus à même de provoquer une rupture concurrentielle durable* » (Asselineau et Piré-Lechalard, 2008), se distingue des précédentes par sa combinaison complexe de facteurs. Elle est particulièrement ardue à identifier et à dupliquer pour la concurrence. Cependant, ce type d'innovation « *est beaucoup plus difficile à mettre en place que l'innovation dite incrémentale parce qu'elle nécessite de changer les normes, suppositions, structures, connaissances et pratiques existantes* » (Orlikowski, 1991).

Selon cette acception, dans la suite de cette contribution, nous considérerons qu'une

**Figure 2**  
**La pyramide de l'innovation**



Source : Hamel (2007), p. 32.

---

démarche DD représente pour l'entreprise une innovation radicale de type managérial, dite aussi « innovation de rupture », dans la mesure où elle conduit à une remise en cause des valeurs, référentiels et pratiques existants, ce qui nous amène à nous interroger sur le caractère durable de l'avantage compétitif engendré par la prise en compte de principes clés du DD.

## **Développement durable et compétitivité durable**

Comprendre les sources de la compétitivité durable pour l'entreprise est un thème majeur de la recherche dans le domaine du management stratégique (Porter et Van der Linde, 1985, Barney, 1991).

D'après Barney (1991), « *une entreprise est dite avoir un avantage concurrentiel durable quand elle met en œuvre une stratégie de création de la valeur, n'étant pas simultanément mise en œuvre par ses concurrents actuels ou potentiels, et pour laquelle ces derniers sont incapables de reproduire/utiliser les principaux avantages* ». Pour Lippman et Rumelt (1982) ce n'est pas l'aptitude à perdurer dans le temps qui définit l'existence d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, mais bien l'incapacité des concurrents potentiels à dupliquer la stratégie gagnante, source principale de durabilité dudit avantage compétitif.

Cette analyse nous amène à nous interroger sur les facteurs sous-jacents pouvant expliquer la durabilité de l'avantage compétitif.

Un des facteurs principaux de cette source de « durabilité » réside dans la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources spécifiques difficilement imitables (Teece et al., 1997). La connaissance tacite et autres équipements spécifiques liés au savoir-faire de l'organisation en sont de bons exemples. Ainsi, nous pouvons conjecturer que la

création d'un avantage compétitif durable, via une démarche de DD, nécessite l'exploitation de ressources internes spécifiques - des capacités internes tacites ou non – permettant à la structure de s'adapter à un nouveau corpus managérial structuré autour de nouveaux principes liés à la notion de responsabilité sociale et sociétale. Leonard-Barton (1992) parle de *dynamic capabilities* pour définir la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes en fonction d'une évolution rapide de l'environnement.

Dans la suite de cette contribution, nous étudierons le lien entre innovation de rupture et avantage concurrentiel durable, dans le contexte particulier des PME tunisiennes qui, depuis quelques années, sont fortement inspirées par les questions liées au DD.

## **Études de cas**

Dans cette section nous présentons et analysons les résultats originaux de trois cas de PME tunisiennes, opérant dans le domaine de la chimie.

En effet, en Tunisie, comme dans de nombreux pays du pourtour méditerranéen, ces dernières années, la branche industrielle a subi des pressions intenses de la part des parties prenantes - État, communautés locales, syndicats, actionnaires, ONG... – provoquant de fortes évolutions, d'une part de l'outil de travail et d'autre part, des modes de management allant dans le sens d'une plus grande responsabilité sociale et sociétale.

L'objectif final de cette étude de cas est d'illustrer les concepts étudiés et de valider la problématique selon laquelle le déploiement global du concept de DD par l'entreprise serait un acte de rupture stratégique, susceptible de procurer à cette dernière un avantage concurrentiel durable.

## Méthodologie

La méthodologie de recherche s'appuie sur une approche qualitative de type exploratoire qui semble adaptée à l'étude de sujets de recherche émergents. En effet, selon Eisenhardt (1989), la meilleure stratégie de recherche pour aborder des problématiques nouvelles ou théories en construction reste la méthode des cas. Cette dernière permet d'une part, une meilleure compréhension des dynamiques en présence et d'autre part, de tester empiriquement et de généraliser de nouveaux résultats (Eisenhardt, 1989 ; David, 2005).

Cette étude de cas est de nature illustrative (David, 2005). Elle vise à vérifier que la prise en compte du DD par l'entreprise est un acte de rupture stratégique, susceptible d'engendrer un avantage concurrentiel durable. À ces fins, nous avons opté pour l'étude de trois entreprises tunisiennes opérant dans le domaine de la fabrication de détergents domestiques, produits à forte problématique environnementale et sociale. Les entreprises retenues sont toutes les trois des PME, fabriquant le même type de produit, consommant les mêmes matières

premières et utilisant le même procédé de fabrication. Elles diffèrent essentiellement de par leur stratégie, l'une ayant opté, à un moment donné, pour une démarche en accord avec les principes de DD.

Dans cette étude de cas, nous recourons à la fois à l'exploitation de données secondaires - rapports d'activité et autres documents internes - ainsi qu'à l'utilisation de données primaires, principalement l'interview des dirigeants des entreprises étudiées. Les interviews, de type semi-directif, ont été menées grâce à un guide constitué de questions ouvertes couvrant l'ensemble des thématiques répertoriées dans le référentiel normatif international ISO 26000 sur le management responsable, soit : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et enfin les communautés et le développement local.

Ces sept thématiques - dites thématiques centrales - ont ensuite été croisées avec les travaux de l'Association française de normalisation via le référentiel AFAQ 26000 -

### Encart n°1 – La mesure de la performance RSE

Dans le domaine, la norme ISO 26000, publiée le 1er novembre 2010, propose des lignes directrices pour l'intégration de la responsabilité sociétale des organisations : gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions au travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local. Ces sept thématiques - dites thématiques centrales - ont ensuite été déclinées en une quarantaine de domaines d'action couvrant eux-mêmes plusieurs champs transversaux.

Après étude de cette norme, il ressort qu'en l'état, ISO 26000 se limite à énoncer des principes qui demeurent, pour le moment, peu opérationnels en termes de mesures et/ou de pilotage d'actions : pas de cartographie des PP, pas de domaines d'actions prioritaires ou de méthode pour les identifier, ni de grille de correspondance qui permettraient de croiser les enjeux prioritaires avec les actions essentielles à mener avec et/ou auprès des PP (Afnor 2011).

De fait, de nombreux auteurs s'accordent à penser que dans un premier temps, l'ISO a souhaité couvrir un large spectre des champs de la responsabilité sociétale des organisations - pas toujours explicitement définis, dans la littérature - et que dans un second temps, les organismes de normalisation nationaux - ou autres - se chargeront des évolutions instrumentales, qu'il s'agisse d'instruments de gestion existants ou d'innovations (Bon 2010).

Sur ce dernier point, l'Association Française de normalisation via le référentiel AFAQ 26000 - basé sur la norme ISO 26000 - propose un guide permettant de mesurer le niveau d'intégration de la RSE dans les pratiques managériales de l'entreprise.

Sur la base du guide AFAQ 26000, nous avons élaboré une grille de critères qui nous a permis d'évaluer le niveau de responsabilité sociale et sociétale des trois entreprises à l'étude (cf. figure n°3).

---

cf. en annexe de cet article – qui propose une méthode permettant d'évaluer le niveau d'intégration de la RSE dans les pratiques managériales de l'entreprise.

Sur cette base documentaire, nous avons élaboré une grille de critères synthétiques et originaux qui nous a permis de mesurer le niveau de responsabilité sociale et sociétale des trois entreprises à l'étude (cf. figure 3). Dans la suite de cette section, nous allons tout d'abord présenter chacune des trois entreprises pour ensuite procéder à l'analyse de leur performance en matière de RSE.

### L'entreprise **ZOUILA**

La coopérative *Zouila*, créée en 1896, est une PME implantée dans la petite ville de Mahdia, sur les côtes tunisiennes, entre les stations balnéaires de Sousse et de Monastir. Son activité consiste en la transformation du sous-produit extrait de l'huile d'olive - appelé grignon d'olive - en savon traditionnel. Elle emploie en moyenne quelque 200 salariés, sachant que les effectifs peuvent évoluer selon la saison. Par ailleurs, cette coopérative a également développé une activité de raffinage d'huiles végétales brutes - soja, tournesol, colza - et de fabrication de glycérine.

Dans un souci de respect de l'environnement, *Zouila* a commencé, dès 1994, à modifier son processus de production afin notamment de limiter les rejets d'acides basiques. Par ailleurs, suite aux pressions des autorités nationales et locales, soucieuses de protéger l'environnement dans une région à fort potentiel touristique, cette coopérative a mis en place une unité d'épuration et de traitement des eaux usées dès 1996. En outre, toujours dans le but de limiter l'impact de ses externalités, elle décida très vite d'utiliser comme source d'énergie pour ses chaudières, un biocarburant, le grignon épuisé, qui est le principal déchet résiduel de sa production.

De manière globale, en 2006, la société *Zouila*

opta pour une stratégie « verte » motivée par la recherche d'un nouveau produit qui puisse remplacer les savons traditionnels, considérés par M. El Fekih, le Responsable marketing du site, comme étant des produits en fin de cycle de vie.

Sur la base de ce constat, M. El Fekih, interrogé le 19 décembre 2011, nous a indiqué que l'entreprise a été confrontée à deux options stratégiques : soit développer les produits « lessive en poudre » qui présentent l'inconvénient d'être à base de produits chimiques tensioactifs fortement polluants ; soit développer de nouveaux produits « verts », à base d'éléments naturels, afin de se positionner sur un marché en devenir. M. Brahem, ingénieur chimiste et responsable production de la savonnerie, interrogé le 4 mai 2012, indique que la direction générale lui avait demandé dès 2003, alors qu'il était responsable du laboratoire de la société *Zouila* de concevoir un « nouveau » savon liquide beaucoup plus respectueux de l'environnement. Les produits existant sur le marché, à l'époque, étaient à base de tensio-actifs chimiques. Il a choisi de concevoir un produit à base de matières premières naturelles largement disponibles dans l'entreprise et dans la région, en l'occurrence les grignons d'olive.

La société *Zouila* a commencé à développer une gamme de nouveaux savons - sans produits tensio-actifs chimiques - à plus forte valeur ajoutée, composée notamment de savons de toilette et de savons liquides dont certains destinés aux vêtements pour les nourrissons<sup>1</sup>. Actuellement, selon le responsable marketing, de nouveaux produits sont en cours de développement, comme par exemple un savon à usage médical.

Par ailleurs, afin de gagner en productivité, la

---

1. Ces produits sont commercialisés sous la marque *El Manar*.



société *Zouila* a su également faire évoluer sa technique, lui permettant au final de diviser par quatre sa consommation de matières premières entre 2007 et 2011, passant de 62 % à 15 % pour la fabrication d'un même volume de produit fini. Dans le même temps, et pour répondre à la forte croissance de la demande, notons que cette coopérative a dû multiplier par dix ses capacités de production.

*In fine*, ce choix stratégique a permis à *Zouila* d'une part, de rester dans son domaine d'activité historique - qui est celui des produits détergents naturels à base d'huile d'olive - pour lequel elle maîtrise parfaitement la technique et bénéficie d'une certaine notoriété régionale et, d'autre part, de développer une activité à fort potentiel de croissance - le marché des produits à tendance écologique - lui permettant d'éviter de rentrer en conflit avec les parties prenantes locales fortement mobilisées autour des questions environnementales du fait de la zone touristique dans laquelle la société *Zouila* est implantée.

Ce positionnement stratégique a certes permis à cette coopérative de développer ses ventes sur le marché local mais également d'être contactée par des clients étrangers : *Zouila* qui, jusqu'alors n'avait aucune tradition exportatrice, a honoré en 2011 deux contrats sur le marché français et une première commande aux États-Unis. Notons que dernièrement la société *Zouila* a décidé de faire certifier ses produits, par des organismes tiers, afin de pouvoir y arborer un label écologique et de la sorte, les rendre d'autant plus attractifs à l'export.

### **L'entreprise SAM (Société Anonyme Monastirienne)**

La société *SAM* est une entreprise située à Monastir, sur les côtes tunisiennes. Elle est également spécialisée dans la production de savons domestiques, huiles végétales raffinées, huiles de grignon, grignons épuisés,

etc. Cette société anonyme, détenue par la famille Hellara, fut créée en 1906. Elle emploie actuellement entre 30 et 50 personnes selon l'activité saisonnière.

Contrairement, au cas *Zouila*, la compagnie *SAM* n'a pratiquement pas fait évoluer son outil de production. La seule innovation identifiée lors de l'interview menée auprès de M. Hellara, le Directeur général, et M. Bel Akhel, Directeur administratif, le 26 décembre 2011, a consisté à faire évoluer le procédé de production (en 2008) afin d'extraire l'huile à froid au lieu de faire appel à des solvants comme l'hexane, ce qui a permis de gagner en rendement et d'améliorer la qualité du produit final. Du point de vue environnemental, notons qu'une station de traitement des eaux usées fut construite suite aux nouvelles obligations réglementaires imposées par l'État.

Au final, il apparaît que la compagnie *SAM* commercialise ses savons de ménage exclusivement sur le marché local et exporte une partie des grignons épuisés - c'est-à-dire un produit à faible valeur ajoutée. Seuls quelques changements mineurs ont été identifiés, dans le but de maintenir le produit phare de l'entreprise qu'est le savon de ménage de marque *L'Ancre*. Il s'agit d'une évolution du format et de l'emballage, et d'un nouvel étiquetage afin d'intégrer un code-barre au produit afin de pouvoir le commercialiser dans les grandes surfaces.

### **L'entreprise COT (Coopérative Oléicole Tunisienne)**

La coopérative *COT* est située près de Sousse, une ville touristique des côtes tunisiennes. Elle est également spécialisée dans la production de savons domestiques, huiles végétales raffinées, huiles de grignon, etc.

Cette société, créée en 1885, emploie actuellement entre 75 et 110 personnes selon l'activité saisonnière.

Cette entreprise est entrée récemment dans

un processus d'audits qui a débuté par l'élaboration d'un diagnostic général mené par un bureau d'études externe dont le rapport nous a été fourni. Ce diagnostic sera notre principale référence pour analyser les résultats de l'entreprise.

*COT* n'a pas su faire évoluer son outil de production. En effet, lors de l'interview menée auprès de M. Bouzaida le 12 mai 2012, celui-ci a affirmé qu'un plan pour améliorer l'outil de production de la branche raffinerie était prévu mais que les difficultés financières actuelles l'avaient retardé. Du point de vue environnemental, notons qu'une station de traitement des eaux usées a été mise en service, comme dans les deux études de cas précédentes, compte tenu des nouvelles obligations réglementaires évoquées. Toutefois, il apparaît qu'actuellement le type de traitement physico-chimique utilisé n'est pas suffisant pour que l'eau retraitée soit considérée comme conforme (Rapport de diagnostic, 2011).

Au niveau social, l'entreprise offre une bonne rémunération à son personnel, mais celui-ci ne cache pas l'existence d'un conflit et d'un mauvais dialogue social. Le responsable syndical, M. Jemaa, interviewé également le 12 mai 2012, note l'absence de communication de la part de la Direction envers les salariés. Il cite, notamment, la mauvaise compréhension des difficultés financières actuelles alors qu'en 2010, l'entreprise a cédé des immobilisations pour une valeur de 5 millions de dinars. De son côté, le Directeur général, M. Ounaies, interviewé le même jour, se plaint de la non-coopération du personnel et surtout du syndicat qu'il accuse de chercher à dégrader le climat social, dans l'optique de légitimer sa fonction.

Au final, il apparaît que l'organisation *COT* commercialise des savons de ménage exclusivement sur le marché local et n'exporte que des produits à faible valeur ajoutée – en l'occurrence des grignons

épuisés. Seuls quelques changements mineurs, comme la modification du format et du type d'emballage, ont été effectués ces dernières années afin de maintenir les produits phares de marque Banca et Drapeau.

Selon le rapport de diagnostic (2011) « *les fluctuations des ventes de savons de la compagnie COT s'expliquent, d'une part, par l'absence d'une stratégie marketing - études des attentes de la clientèle, veille de la concurrence, intégration des technologies nouvelles – et, d'autre part, par la présence d'une structure commerciale inadaptée, vu l'évolution du marché* ».

### **Mesure comparée de la performance RSE des trois entreprises**

D'un point de vue global, il semble que le mode de gouvernance retenu par la coopérative *Zouila* a permis à cette organisation de trouver une forme de consensus social bien supérieure à la concurrence.

En effet, la politique de gestion des ressources humaines de *Zouila* apparaît particulièrement attractive - application de la convention cadre complétée par un système de primes au rendement, des avantages en nature et des indemnités de transport notamment – contrairement à la concurrence qui, comme l'entreprise *SAM*, se cantonne à l'application stricte des réglementations en vigueur.

Par ailleurs, notons que la coopérative *Zouila* est fortement ancrée sur son territoire, ce qui n'est pas le cas de ses concurrents (cf. figure 3). Par exemple, *Zouila* engage depuis plusieurs années des actions sociales et sociétales reconnues : par un soutien moral et financier important à des écoles, à des causes liés à l'enfance, à des activités sportives ou même à des entreprises locales.

Au final, l'agrégation des différentes notes

Figure 3

Mesure comparée des résultats RSE

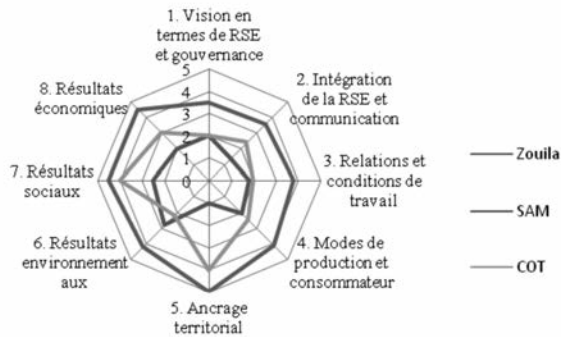


Table 1

Résultats synthétiques des notes obtenues lors de l'évaluation de la performance RSE selon le guide AFAQ 26000

Critères*	Zouila	SAM	COT
1. Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance	3,5	2	2
2. Intégration de la responsabilité sociétale et communication	3,6	1,4	2,4
3. Ressources humaines, relations et conditions de travail	3,8	1,8	2
4. Modes de production, de consommation durable et questions relatives aux consommateurs	4,1	2,1	2,5
5. Ancrage territorial : communautés et développement local	5	1	4
6. Résultats environnementaux	4,2	2,8	2,2
7. Résultats sociaux	4,5	2,5	4
8. Résultats économiques	4,5	2	3

\*Echelle de Likert en 5 points.

obtenues pour l'évaluation de la performance RSE des trois cas étudiés, grâce à l'outil diagnostic AFAQ 26000 (2011), donne les résultats, présentés sur la figure 3.

In fine, Zouila affiche d'excellentes performances notamment au niveau de l'ancrage territorial, contrairement à COT et SAM qui ont de très faibles scores pour ce critère. De même les résultats sociaux, économiques et environnementaux continuent de démontrer l'avance de l'organisation Zouila en termes d'intégration des problématiques de RSE, par rapport à la concurrence.

Discussion

L'étude de cas présentée illustre la relation hypothétique entre l'adoption d'une approche stratégique basée sur les principes d'un DD - étant entendue comme une innovation de rupture - et la potentielle compétitivité durable de l'entreprise.

Dans cette contribution, il apparaît que la coopérative Zouila a su faire face aux nouvelles menaces de son environnement - compétitivité, nouvelles réglementations environnementales, fin de cycle de vie de son produit phare - en développant de nouveaux

avantages concurrentiels basés, d'une part, sur une prise en compte précoce des préoccupations environnementales et des pressions de ses principales parties prenantes et, d'autre part, en saisissant l'opportunité offerte par le développement de nouveaux marchés à fort potentiel, que sont les produits dits « verts », que ce soit sur le marché local ou le marché international.

Ainsi, la coopérative *Zouila* a su mettre en œuvre une stratégie de création de valeur originale – en l'occurrence l'intégration d'un management socialement responsable et le développement d'une gamme de produits « verts » - qui s'avère au final être une innovation de rupture (cf. table 2), d'une part, du fait des particularités réglementaires propres à la Tunisie et, d'autre part, compte tenu de la prise en compte tardive des principes de RSE par la concurrence.

Cette innovation managériale a fait entrer l'entreprise dans un cycle d'innovations incrémentales de produit, de procédés et de marché. L'entreprise a développé des nouvelles compétences et ressources

internes difficiles à imiter (Teece et al., 2007). Tout cela a permis à l'entreprise d'occuper et de maintenir pour une longue période sa position de leader sur le marché tunisien. Nous pouvons dire que la coopérative *Zouila* a su développer une compétitivité dite durable au sens de Lippman et Rumelt (1982) et Barney (1991).

A contrario, les entreprises *SAM* et *COT* n'ont pas procédé à la même analyse du marché, ni aux mêmes choix stratégiques : les scores de leurs audits RSE sont faibles par rapport à *Zouila*. De même, le niveau de leurs innovations techniques et/ou de produits reste également en retrait par rapport à la concurrence.

L'adoption d'une approche managériale socialement responsable a permis à cette coopérative de développer de nouvelles compétences internes qui ont été décisives dans l'amélioration de son niveau de compétitivité (Moingeon et Métais, 1999), faisant ainsi entrer *Zouila* dans un cercle vertueux lui procurant un avantage concurrentiel certain.

**Table 2**  
**Identification du type d'innovation selon Hamel (2007)**

Type de l'innovation	<i>Zouila</i>	<i>SAM</i>	<i>COT</i>
<b>Managériale</b>	OUI <i>Management socialement responsable</i>	NON	NON
<b>Stratégique</b>	OUI <i>Choix stratégique de développer des produits verts</i>	NON	NON
<b>Produit</b>	OUI <i>Création de produits innovants à base de produits naturels : le savon liquide, savon de toilette, etc.</i>	OUI <i>Quelques nouveautés au niveau de l'emballage</i>	OUI <i>Quelques nouveautés au niveau de l'emballage</i>
<b>Procédé</b>	OUI <i>Procédé de production du savon liquide</i>	OUI <i>Production utilisant l'extraction à froid au lieu de l'utilisation d'Hexane</i>	NON

Nous avons interrogé le dirigeant de l'entreprise SAM sur les raisons pouvant expliquer la réussite de son concurrent *Zouila*. Il a évoqué la grande capacité de stockage de matières premières de ce dernier, qui, d'après M. Bel Akhel, permettrait à *Zouila* d'éviter les aléas saisonniers d'approvisionnement que subit la société SAM. Or, au vu de cette étude de cas, il apparaît que ce facteur est marginal, preuve de la persistance d'une certaine ambiguïté causale – au sens de Reed et De Filippi, 1990 - pour SAM, renforçant les facteurs de réussite de *Zouila*.

Au final, cette dernière réponse prouve bien que l'innovation dont bénéficie la société *Zouila* est de type managérial. En effet, selon Hamel (2007), lorsqu'une longue période passe sans que la source de l'avantage compétitif ait pu être identifiée par les concurrents - ce qui est le cas pour *Zouila* -, ceci confirme l'idée selon laquelle l'innovation développée par cette société est de type managérial, ou selon l'acception d'Orlikowski (1991), une innovation dite radicale.

## Conclusion

Dans cette contribution nous avons analysé le lien entre le développement durable appliqué à la gestion des entreprises, le concept d'innovation de rupture et celui de compétitivité durable, dans le contexte d'un pays émergent, et nous avons illustré cette relation par l'étude de cas de trois entreprises tunisiennes ayant plusieurs points de similitude, excepté le choix d'intégrer ou non la dimension développement durable à leur stratégie. Ainsi, nous avons pu confirmer qu'une innovation managériale, dite radicale, pouvait déboucher sur un avantage compétitif durable. En effet, l'adoption d'une approche managériale socialement responsable - considérée comme une innovation managériale - a permis dans le cas

de la coopérative *Zouila* de développer de nouvelles compétences internes, décisives dans l'amélioration du niveau de compétitivité de ladite entreprise. Ainsi, comme le précisent Reed et De Filippi (1990), une certaine ambiguïté causale concernant les facteurs de réussite, dans le cas de la coopérative *Zouila*, a renforcé le niveau de durabilité de son avantage compétitif : d'où l'apparente pertinence de la relation entre Développement Durable/RSE, innovation radicale et compétitivité durable.

Ainsi, même si ces travaux mériteraient d'être complétés par une étude quantitative confirmatoire, il apparaît que dans le contexte d'un pays émergent, dans lequel le concept de développement durable n'est pas suffisamment diffusé pour influencer le comportement du consommateur, une stratégie d'entreprise en cohérence avec les principes du développement durable peut s'avérer gagnante. Une telle stratégie, malgré ses coûts apparents, semble permettre - sous condition de développer une structure de R&D ou du moins de générer en interne des innovations qui contribueront à la réduction des coûts - d'installer un avantage concurrentiel durable ce qui est, d'ailleurs, tout à fait cohérent avec les conclusions de Porter et Van Der Linde (1995) concernant la relation entre le développement durable et le niveau de compétitivité des entreprises.

## Références bibliographiques

- Afaq (2011). *Guide d'évaluation AFAQ 26000 – Développement durable, responsabilité sociale*, éd. Afnor certification.
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2009). *Performance environnementale et économique de l'entreprise*, IDEI Report.
- Asselineau, A. & Piré-Lechalard, P. (2008). *Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ?*, ERMMES, IAE Toulon, 13-14 novembre.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bon, V. (2010). *L'ISO 26000 : quel apport pour le manager ?*, 7e Congrès de l'ADERSE, La Rochelle, 24-26 mars.

Cazal, D. (2008). La RSE et ses parties prenantes : Enjeux sociopolitiques et contrats, *Revue de l'organisation responsable*, 3(1).

David, A. (2005). Des rapports entre généralisation et actionnabilité : les statuts des connaissances dans les études de cas, *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.

Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M. & Mudambi, R. (2010). A Story of Breakthrough Vs. Incremental Innovation : Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 106-127.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, October, 532-550.

Hamel, G. (2007). *The future of management*, HBS Press.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Lehmann-Ortega, L. & Schoettl, J.M. (2005). *Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique*, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

Lippman S., A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability : an Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.

Melville, N. (2010), Information Systems Innovation for Environmental Sustainability, *MIS Quarterly*, 34(1) 1-21.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise, *Gestion*, 24(3) automne.

Moingeon, B. & Métails, E. (1999). Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : Étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles, *Les Cahiers de Recherche du Groupe HEC*, n° 677, 23 p.

Orlikowski, W. (1991). Radical and Incremental Innovations in Systems Development : An Empirical Investigation of CASE Tools, Working Paper n° 221, MIT Sloan School of Management, Center for Information Systems Research, Cambridge, MA.

Porter, M. E. & Van Der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.

Rapport de diagnostic de l'entreprise COT (2011).

Rapport Brundtland, (1987). Notre avenir à tous, consulté le 24 avril 2013 sur le lien internet : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)

Rapport de la Commission européenne, (2001). Livre vert, Consulté le 24 avril 2013 sur le lien Internet : [http://www.reportingrse.org/union\\_europeenne-p-42.html](http://www.reportingrse.org/union_europeenne-p-42.html)

Reed, R. & De Filippi, R. (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15(1),88-102.

Teece, D., Pisan, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Weik, E. (2012). Introducing "The Creativity of Action" Into Institutional Theory, *Management*, vol.15.

#### **Hatem Hamouda**

Enseignant chercheur en gestion d'entreprise à l'Institut Supérieur des Études Technologiques de Ksar Hellal, Tunisie. Domaines de recherche : responsabilité sociale de l'entreprise, innovation sociétale, développement durable.

#### **Dominique Wolff**

Enseignant-chercheur à fBS, campus de Tours, Docteur d'État en Sciences économiques (option économie industrielle), Habilité à Diriger des Recherches. Domaines de recherche : responsabilité sociale de l'entreprise, gouvernance d'entreprise, économie de l'innovation, économie de la qualité.

## Annexe

### Outil d'évaluation du niveau d'intégration de la RSE (Guide AFAQ, 2011)

Critères	
<b>1. Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance</b>	<b>5. Ancrage territorial : communautés et développement local</b>
Contribution de l'activité au DD	Contribution au développement environnemental du territoire
Dialogue avec les parties prenantes	Contribution au développement social du territoire
Identification de la sphère d'influence	<b>6. Résultats environnementaux</b>
Analyse des 7 questions centrales d'ISO 26000	Matière première
Gouvernance, éthique et respect des parties prenantes dans la prise de décisions	Utilisation de l'eau
Conduite éthique des transactions avec les parties prenantes	Energie et gaz
<b>2. Intégration de la responsabilité sociétale et communication</b>	Déchets
Déclinaison de la stratégie, intégrant les principaux enjeux de responsabilité sociétale, en politiques et en objectifs	Satisfaction de l'Etat, des associations environnementales quant aux pratiques et dialogue pour le respect de l'environnement
L'existence d'une organisation claire pour déployer la stratégie et la politique de responsabilité sociétale	<b>7. Résultats sociaux</b>
Amélioration continue de la responsabilité sociétale dans les pratiques, procédures, systèmes et activités	Emploi, turnover, type de contrats
Veille réglementaire	Santé et sécurité au travail
Veille technologique et concurrentielle	Formation et éducation
Gestion des informations et données	Diversité, équité, égalité des chances
La communication interne et partage de l'information	Droits de l'homme (droits des enfants)
Communication externe et réponse aux besoins d'information des parties prenantes	Satisfaction des parties prenantes internes et externes quant aux attentes sociales : collaborateurs, associations, administration.
<b>3. Ressources humaines, relations et conditions de travail</b>	<b>8. Résultats économiques</b>
Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie, responsabilité sociétale	Performance économique et présence sur le marché
Motivation et développement des ressources humaines	Redistribution de la valeur ajoutée
Dialogue social	Politique salariale : écart entre les salaires, grille
Gestion de la santé et de sécurité au travail	Investissement responsable sociétal
Conditions de travail et relation au travail	Qualité et satisfaction des consommateurs (selon GRI)
<b>4. Modes de production, de consommation durable et questions relatives aux consommateurs</b>	Satisfaction des parties prenantes
Innovation et conception vers une production durable	
Achats et choix des produits et services	
Achats et relations avec les fournisseurs	
Production et environnement (y compris transport et stock)	
Relation aux clients, consommateurs (information, étiquetage)	
Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services	