



Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens

Samir SRAIRI

Maître Assistant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de
Jendouba - 14 avenue de Tunis Ariana, 2080

Tél : 98 824 473 E-mail : samir.srairi@fsjegj.rnu.tn

Résumé

Dans le but d'analyser les décisions stratégiques dans le contexte des groupes tunisiens, nous avons articulé la présente recherche autour de trois axes. Tout d'abord, l'analyse a concerné les styles de réflexion stratégique adoptés par les groupes. Ensuite, il a été question d'étudier leurs stratégies de développement. Enfin, l'intérêt a porté sur l'identification des facteurs conditionnant leurs choix stratégiques.

L'enquête menée auprès des 32 groupes a montré que le développement de la plupart des groupes n'a pas fait l'objet d'une planification préalable. Ces groupes pensent, en effet, que leur stratégie s'est développée par un processus d'apprentissage.

Quant aux types de stratégies adoptées, la plupart des groupes sont nés par diversification autour d'une activité centrale profitable. Ces groupes ont investi essentiellement dans les secteurs encouragés par l'Etat. Cette stratégie est imprégnée d'une logique financière plutôt que d'une recherche des synergies.

Jusqu'à 1986, les groupes en Tunisie ont évolué dans une économie protégée caractérisée par une concurrence faible et une croissance forte. Cet environnement stable n'a pas incité les groupes à se doter d'un système adéquat de surveillance et d'évaluation de l'environnement.

Cependant, avec la libéralisation de l'économie, certains groupes ont été amenés à opérer à des changements stratégiques en utilisant les méthodes prospectives. D'autres groupes, dans le but d'augmenter la réactivité de leurs filiales, ont permis à ces dernières de jouir d'une certaine autonomie sur les plans technique et commercial. Cette action a été conjuguée par une participation, qui reste encore timide, de certains membres du groupe dans les décisions stratégiques.

Le changement stratégique repose aussi sur les individus. A cet effet, certains groupes et dans l'objectif d'accroître l'adhésion de leurs personnels ont insisté sur les actions de formation, sur la création de structures telles que les cercles de qualité, et sur l'élaboration d'un projet d'entreprise qui reflète la vision du groupe.

Mots clés

Stratégie, Stratégie de développement, Groupe, Environnement, Organisation, culture.



Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens

1. INTRODUCTION

Les mutations rapides connues par l'environnement international et national sur les plans économique, financier, technologique, social, etc, et l'accélération du changement ont conféré, plus que jamais, à la stratégie et aux décisions stratégiques de l'entreprise un rôle primordial pour s'assurer d'une compétitivité durable. Ainsi, comme le souligne Morin (1990, p.178), «la complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire ».

Jusqu'à une époque récente, et à quelques exceptions près, les décisions stratégiques n'étaient pas prises en fonction d'une réflexion stratégique partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise et selon des méthodes d'analyse bien déterminées. Elles étaient le plus souvent le produit de l'intuition des leaders des entreprises. La majorité des entreprises étaient préoccupées par la résolution des problèmes immédiats. Ce comportement intuitif n'était pas dangereux dans un contexte de croissance rapide et de stabilité de l'environnement. Il est devenu plus aléatoire dans des économies de croissance ralentie, de concurrence plus dure, dans lesquelles les contraintes économiques et sociales sont apparues plus pesantes.

Depuis les années quatre vingt, l'économie mondiale est affectée par de profondes mutations de nature à toucher les structures et les systèmes en place, les échanges commerciaux et les relations internationales. Cette globalisation se manifeste sous un triple point de vue (De Ronge, 1992) : *l'internationalisation accrue de l'économie, la globalisation technique et la globalisation financière*. Cette vague d'internationalisation s'étend à tous les secteurs de l'activité économique sans exception. Ainsi, la plupart des pays sont passés d'une économie centrée sur la demande à une économie centrée sur l'offre (Robert et Devaux, 1994).

Face à ce changement radical de l'environnement économique et à l'intensification de la concurrence nationale et internationale dans presque tous les secteurs de l'activité économique, les entreprises avec leur souci de croissance ont été amenées à de fréquentes remises en question des bases de leurs stratégies.

Les entreprises tunisiennes n'échappent pas aux mutations rapides que connaît l'environnement international et national. Désormais, elles doivent agir dans un environnement de plus en plus changeant et de plus en plus concurrentiel caractérisé par des



mutations profondes (sur tous les plans économique, politique, financier, social...) affectant les modes de production, de distribution et d'organisation de tous les secteurs de l'économie. Les mutations ont toujours existé et vont continuer à se développer. La particularité des mutations actuelles, c'est qu'elles sont importantes, plus rapides que d'habitude et surtout imprévisibles.

Comme conséquence à ces mutations, le tissu économique constitué essentiellement de PME trop éparpillées et de tailles réduites a connu une vulnérabilité accrue au cours de ces dernières années. Les entreprises industrielles rencontrent un ensemble de difficultés dues en particulier à l'ouverture de l'économie et à l'accélération des changements. C'est ainsi que le nombre d'entreprises en difficulté n'a cessé d'augmenter depuis l'adoption du PAS (de 867 entreprises en 1988 à 2030 environ pour la période allant de 1986 à 1994). Trois causes fondamentales peuvent expliquer ce phénomène (A. Ben Fadhel, 1994):

- *les causes environnementales* : les entreprises tunisiennes étant trop protégées sur les plans financier et commercial se retrouvaient après 1986 dans une situation totalement inverse. Sur le plan financier, l'accès au crédit devient plus difficile et plus coûteux ; sur le plan commercial, le marché s'ouvre de plus en plus sur la concurrence internationale.
- *les causes stratégiques* : elles touchent les équilibres fondamentaux et l'efficacité économique des entreprises et peuvent se résumer dans la dépendance financière et commerciale. Au niveau financier, l'entreprise tunisienne s'est habituée à l'endettement car son coût était faible. Quant au niveau commercial, elle reste totalement dépendante à un seul marché, le marché européen.
- *les causes organisationnelles* : elles sont perceptibles à travers un taux d'encadrement faible, un taux d'absentéisme particulièrement élevé, un faible niveau de productivité, mais aussi à l'absence d'un système de gestion adéquat au contexte tunisien.

Dans les conditions de changements et de mutation que connaît l'environnement tunisien, comment les entreprises tunisiennes, qui se sont développées par le passé dans un environnement stable, caractérisé par une longue période d'assistance et de protectionnisme, pourront-elles concevoir et mettre en œuvre une gestion stratégique leur permettant de croître et d'affronter les changements avec succès ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons choisi comme objet d'étude les groupes de sociétés, ces derniers constituant les piliers de développement économique du pays. De ce fait, la présente recherche a pour objectif d'analyser les styles de



réflexion stratégique des groupes, leurs stratégies de développement ainsi que les facteurs déterminants de celles-ci. A cet égard, nous présenterons dans un premier lieu, la problématique, les hypothèses (section 2) et la méthodologie de ce travail (section 3). Dans un second lieu, il sera question d'analyser les résultats empiriques et d'établir une typologie des groupes en fonction de leur gestion stratégique (section 4). Enfin, une conclusion sera présentée à la cinquième section.

2. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

La plupart des entreprises tunisiennes sont nées et ont évolué dans un environnement moins perturbé, caractérisé essentiellement par le protectionnisme de l'Etat. Ce dernier visait à encourager la création de nouvelles entreprises par des avantages fiscaux et financiers ainsi qu'à protéger ces entreprises de la concurrence à la fois interne et externe.

Suite à l'adhésion irréversible de la Tunisie aux accords du GATT et après la signature de l'accord de zone de libre échange avec l'union européenne, les conditions de base de l'activité économique et industrielle dans le pays ne sont plus les mêmes que celles qui prévalaient dans les années soixante et jusqu'à la fin des années quatre vingt. La tendance actuelle est vers la libéralisation de l'économie et son ouverture sur le marché mondial.

Dans ces conditions de mutation et de changement, l'entreprise tunisienne est confrontée à plusieurs défis qu'elle doit savoir surmonter. Il est certain que pour sa survie et sa pérennité, l'entreprise tunisienne, longtemps protégée, est appelée à donner plus d'importance aux décisions stratégiques et à mettre en œuvre une approche dynamique de management basée sur un processus de réflexion stratégique exigeant un ajustement permanent de l'entreprise avec son environnement, ses ressources et ses compétences internes. *Les entreprises tunisiennes sont-elles conscientes de ce problème ?*

Pour analyser les décisions stratégiques des entreprises et en particulier leurs stratégies de développement dans ce nouvel environnement, nous avons choisi dans le cadre de cette recherche les groupes de sociétés comme sujet d'étude pour deux raisons. La première est que les décisions stratégiques, qui visent à orienter à long terme les activités et structures de l'entreprise, sont plus fréquentes dans les groupes de sociétés que dans les PME où le couple produit marché est rarement modifié. La seconde est que les groupes de sociétés peuvent constituer les piliers de développement économique du pays. Cela a été, par ailleurs, le cas pour la Corée du Sud qui a privilégié la constitution de grands conglomérats capables de faire face à la concurrence internationale et d'assurer le développement du pays.



En Tunisie, les groupes se sont particulièrement développés dans les années quatre vingt après une dizaine d'années de croissance connue par l'ensemble de l'économie tunisienne. Cette croissance a permis à certains entrepreneurs privés de remettre dans le circuit économique les bénéfices obtenus en les réinvestissant soit dans leur activité d'origine, soit dans d'autres activités. La majorité des groupes sont nés en fonctions d'opportunités stratégiques spécifiques, généralement après l'atteinte d'une certaine maturité de la société mère (maturité en terme financier, gestion, organisation, savoir-faire,...). Dans le contexte actuel d'ouverture et de libéralisation, les groupes de sociétés en Tunisie peuvent contribuer efficacement à la consolidation du tissu économique du pays. En effet, d'une part, ils constituent un attrait pour les investisseurs étrangers. D'autre part, ils contribuent à la réussite des opérations de privatisation des entreprises publiques et à la restructuration des entreprises en difficulté.

Etant donné le rôle important que pourraient jouer les groupes de sociétés dans le développement économique du pays, une enquête a été effectuée sur le terrain auprès de 32 groupes dont son objectif est de répondre aux questions suivantes :

- *Comment les groupes tunisiens prennent-ils leurs décisions stratégiques ?*
- *Quelles sont les stratégies de développement adoptées par les groupes et de quelle manière doivent-ils croître dans un contexte de libéralisation de l'économie ?*
- *Quels sont les facteurs qui conditionnent leurs choix stratégiques de développement ?*

Afin d'appréhender efficacement ces questions et sur la base d'un examen critique de la littérature consacrée à l'analyse stratégique et aux stratégies de développement, nous avons formulé trois hypothèses fondamentales ainsi que des sous-hypothèses adjacentes:

Hypothèse 1 : *Les stratégies de développement des groupes et leurs mises en œuvre dépendent de la connaissance de l'environnement.*

- *sous hypothèse 1-2 :* Plus les entreprises surveillent et détiennent des informations sur leur environnement, plus nombreuses seront les alternatives qui se présentent et plus leur capacité de réponse aux défis de leur environnement augmenteront.
- *sous hypothèse 1-3 :* L'adaptation des entreprises aux changements continus de l'environnement est tributaire de leurs capacités de réponse rapide et de leur flexibilité que les compétences et les ressources conditionnent largement.

Hypothèse 2 : *Les variables organisationnelles telles que la structure, le rôle des dirigeants, peuvent conditionner le choix et la réussite des stratégies de développement des groupes.*



- *sous hypothèse 2-1* : Les atouts organisationnels tels que : la coordination, la compétence et l'implication qui facilitent ou empêchent le développement d'une stratégie sont fortement influencés par certaines variables organisationnelles : le leadership, la structure,...
- *sous hypothèse 2-2* : Les systèmes de planification et de contrôle reflètent les comportements des entreprises à l'égard de l'environnement et des décisions stratégiques.

Hypothèse 3 : *La culture d'entreprise comme moyen d'adaptation à l'environnement peut influencer les stratégies de développement des groupes et leurs mises en œuvre .*

- *sous hypothèse 3-1* : Le développement d'une culture solide et forte favorise l'adaptation de l'entreprise à son environnement et par conséquent la réussite de ses stratégies.
- *sous hypothèse 3-2* : L'adhésion et l'implication de l'individu dans les projets de l'entreprise sont tributaires de sa participation dans les décisions et des actions de motivation adoptées par l'entreprise.

La littérature portant sur les décisions stratégiques privilégie généralement un axe de recherche au détriment d'un autre. Certaines recherches s'intéressent plus à la façon dont les stratégies devraient être formulées qu'à la manière dont elles sont conçues (Ansoff, 1989 ; Andrews, 1987 ; Porter, 1982). D'autres considèrent que la stratégie est le fruit d'une vision individuelle (l'approche cognitive). Enfin, une dernière catégorie (Mintzberg, 1998) cherche les prémisses de la stratégie au-delà de l'individu : l'environnement, la culture, l'apprentissage, le pouvoir...

L'intérêt de cette recherche est, précisément d'appréhender la problématique des décisions stratégiques sous un angle offrant des perspectives plus larges. Nous avons abordé la stratégie dans une optique qui intègre aussi bien les éléments internes qu'externes de l'organisation. Nous considérons ainsi que la stratégie ne peut être appréhendée qu'à travers l'étude des interactions entre les variables environnementales et organisationnelles. D'un autre côté, nous avons orienté les travaux de cette étude sur les trois éléments de la stratégie définis par Mintzberg (1990) à savoir : *le processus* (comment la stratégie se forme), *le contenu* (les modalités d'action), et *le contexte* (ce qui l'influence). Par conséquent notre étude repose sur les trois axes suivants :

- Axe n°1 : Le style de réflexion stratégique des groupes
- Axe n°2 : L'analyse des stratégies de développement poursuivies par les groupes
- Axe n°3 : Les variables pertinentes qui influencent les décisions stratégiques des groupes



3. METHODOLOGIE

Pour analyser ces trois axes, nous avons eu recours à une méthodologie de recherche qui pivote essentiellement autour de deux supports : l'enquête auprès des groupes et les entretiens exploratoires.

3.1. L'ENQUETE AUPRES DES GROUPES

3.1.1. Le choix de l'échantillon

Le nombre de groupes de sociétés en Tunisie est en perpétuelle évolution, selon les statistiques de la B.C.T, il est de **942 groupes jusqu'au mois de mai 1998**, ces groupes contrôlent **4303** entreprises. Le nombre moyen d'entreprises par groupe est de 4,5. En comparaison avec d'autres pays plus ou moins similaires à la Tunisie (Taiwan : 7,2 ; Corée du Sud : 16 ; Statistiques de 1991), ce nombre s'avère très faible. Ce qui montre que les groupes tunisiens n'ont pas encore atteint une taille critique leur permettant d'être présents d'une manière significative sur le marché international.

Compte tenu des données disponibles, nous avons tenté de classer les groupes d'entreprises tunisiens selon le critère de la taille et en particulier en fonction du nombre d'entreprises composant le groupe (Tableau n°1). La répartition des groupes selon ce critère sépare quatre classes de taille: les "micro-groupes" contrôlent au plus 3 entreprises, les "petits groupes" comprennent de 4 à 5 entreprises, les "moyens groupes" : leur nombre de filiales est de 6 à 10 et enfin les "grands groupes" dominant plus que 11 entreprises.

Tableau 1 : Répartition des groupes selon la taille

Taille des groupes	Nombre d'entreprises contrôlées	Les groupes		Total des entreprises	
		En nombre	En %	En nombre	En %
Micro groupes	2 à 3	528	56	1278	30
<i>Petits groupes</i>	4 à 5	216	23	951	22
<i>Moyens groupes</i>	6 à 10	133	14	962	22
<i>Grands groupes</i>	> 10	65	7	1111	26
Total		942	100	4303	100

Afin de garantir des réponses à notre questionnaire, nous avons opté pour une méthode non probabiliste qui nous a permis de choisir "librement" le groupe à enquêter. Dans le but



d'aboutir à un échantillon représentatif de la population mère, la taille de l'échantillon a été déterminée par *la méthode des quotas (méthode de stratification)*. Le critère de stratification représente le nombre de filiales contrôlées par chaque groupe. C'est ainsi que 32 groupes (*21 moyens groupes et 11 grands groupes*) ont été choisis de façon à représenter, en pourcentage, la structure de la population mère en terme de filiales contrôlées. Ce nombre représente un taux d'échantillonnage de 16% ($t=32/198$).

3.1.2. La structure du questionnaire

L'objectif du questionnaire est d'étudier les stratégies de développement des groupes et d'analyser les facteurs externes et internes qui pourraient influencer leurs choix stratégiques. A cet effet, ce questionnaire a été divisé en six thèmes :

- 1. une présentation du groupe, de ses filiales ainsi que les modalités de constitution,
- 2. la pensée stratégique des groupes et leurs modes de réflexion stratégiques,
- 3. les différentes stratégies de développement des groupes ainsi que leurs orientations futures,
- 4. l'environnement, ses variables pertinentes et les méthodes de surveillance et d'évaluation,
- 5. les variables organisationnelles conditionnant les choix stratégiques des groupes,
- 6. les systèmes de planification et de contrôle des groupes.

3.2. LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Afin de mener à bien l'enquête et d'obtenir une qualité des réponses reflétant plus ou moins la réalité, nous avons fait appel à des experts comptables et à des conseillers en gestion traitant avec les groupes de l'échantillon. Profitant des contacts avec ces experts, nous avons effectué des entretiens portant sur certaines questions difficilement abordables par le biais d'un questionnaire et revêtant une certaine confidentialité.

Parallèlement au questionnaire, nous avons demandé aux groupes de nous accorder la possibilité de procéder à des entretiens avec l'un des membres de la direction générale, précisément leurs leaders. Cela nous a permis d'établir un contact direct avec les personnes susceptibles d'être impliquées dans les décisions stratégiques du groupe.



3.3. LES OUTILS D'ANALYSE STATISTIQUE

Afin d'analyser et d'interpréter les résultats de l'enquête, plusieurs séries statistiques à une ou plusieurs variables ont été construites à partir du questionnaire, la totalité de ces séries sont relatives à des variables qualitatives (nominales).

Pour étudier les relations possibles existantes entre ces variables, plusieurs niveaux d'investigation ont été envisagés:

- approche de séries univariées (une seule variable statistique étudiée)
- approche de séries bivariées (deux séries étudiées)
- approche de séries multivariées (études de plusieurs séries traitées de façon concomitantes).

Dans cet objectif, quatre techniques d'analyse que nous estimons mieux adaptées à la finalité de la présente recherche ont été utilisées, à savoir: *le tri simple, le tri croisé, l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) et la classification hiérarchique (CAHI)*.

4. ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE

4.1. AXE N°1 : LE STYLE DE REFLEXION STRATEGIQUE DES GROUPES

Pour définir et comprendre la pensée stratégique d'une entreprise, deux questions essentielles doivent être évoquées :

- Comment la stratégie d'une entreprise est-elle établie ? Est-elle le fruit d'une démarche systématique qui répond à des intentions précises et claires ou bien au contraire le résultat d'un processus d'apprentissage (ensemble de mini-décision) ?
- Comment les entreprises prennent-elles leurs décisions stratégiques ? Et quel est le style de réflexion stratégique adopté par leurs dirigeants ?

L'enquête menée auprès des 32 groupes privés a montré que le développement n'a pas fait l'objet d'une programmation ou d'une planification préalable pour 50% des groupes de l'échantillon. Ces groupes pensent, en effet, que leur stratégie s'est développée par un processus d'apprentissage basé sur les expériences du groupe ainsi que son adaptation à l'évolution de l'environnement (stratégies émergentes). Il s'agit d'un processus conditionné par un ensemble de facteurs : un environnement propice, une situation financière du groupe jugée acceptable et une dimension visionnaire du leader du groupe.



Pour ce qui est des modes de réflexion stratégique adoptés par les groupes tunisiens, les résultats obtenus se présentent comme suit :

Tableau 2. Types de réflexion stratégique des groupes tunisiens

Anticipation	Forte	Entrepreneuriale 9 (28%)	Planification stratégique 4 (12,5%)
	Faible	Adaptative 12 (37,5%)	Planification opérationnelle A court à terme 7 (22%)
		Faible	Forte

Formulation

- La stratégie est formulée à long terme : 40,5%
- La stratégie est formulée à court terme : 59,5%
- La stratégie est le résultat d'une réflexion intuitive : 65,5%
- La stratégie est le résultat d'une analyse rigoureuse : 34,5%

Ces résultats montrent que 60% des groupes tunisiens de l'échantillon préfèrent s'adapter aux évolutions de l'environnement par des stratégies établies dans un horizon à court terme. En effet, la plupart des groupes interviewés accordent plus d'importance à la planification opérationnelle qu'à la planification à long terme. Par ailleurs, pour 65% des groupes la stratégie a été le plus souvent le résultat d'une *réflexion intuitive* basée sur l'expérience des activités passées du groupe ou sur l'expérience des concurrents ou des fournisseurs. Ce comportement est jugé «normal» du fait que ces groupes ont évolué et développé leurs activités dans un environnement stable caractérisé par des évolutions continues, une concurrence faible, une croissance forte et des changements prévisibles.

Cependant un nombre restreint de grands groupes a adopté «la *planification stratégique*». Leur taille, la diversité et la multiplicité de leur produit les obligent à collecter le maximum d'informations afin de procéder à des analyses rigoureuses et minutieuses de leur environnement. Cette planification stratégique repose sur quelques éléments plus développés dans ces groupes que dans les autres. D'abord, les plans élaborés par ces groupes ne se limitent pas aux domaines financier et de production mais couvrent aussi les autres domaines stratégiques tels que le choix des activités, le marketing, la recherche technologique, le



développement des ressources humaines. Ensuite, ces groupes ont créé des structures adaptées pour la planification (département, service). Leurs rôles sont importants dans la collecte de l'information, la surveillance de l'environnement et le suivi des options stratégiques. Certains de ces groupes utilisent «des outils stratégiques » tels que l'analyse concurrentielle, le cycle de vie des produits, l'analyse et le diagnostic du portefeuille d'activités du groupe. Parmi ces groupes, ces outils sont également diffusés dans leurs filiales. Enfin, il s'agit d'un processus continu. Les plans sont ajustés tous les trois mois et les résultats des filiales sont analysés fréquemment. Tout cela est supervisé par des organes spécifiques qui veillent au déroulement harmonieux de ses procédures.

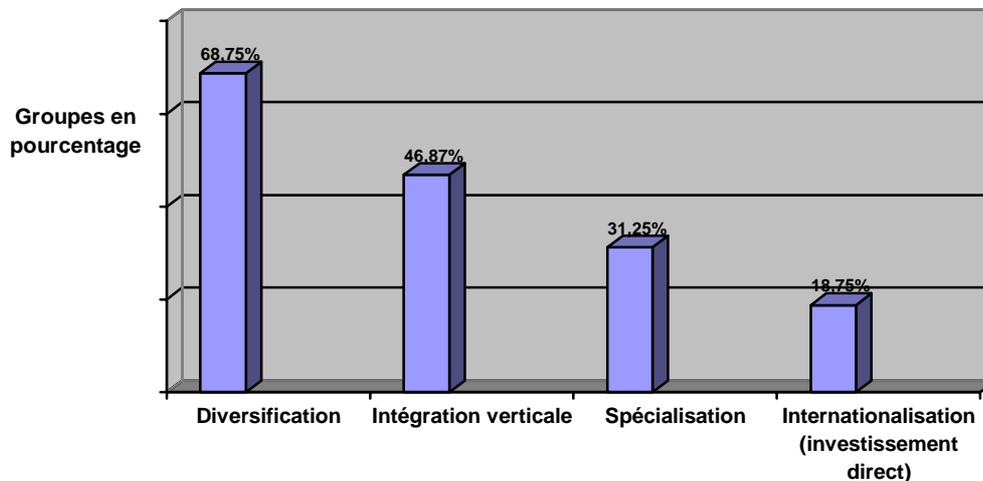
En analysant la pensée stratégique des groupes tunisiens, nous pouvons dire que la plupart d'entre eux se sont développés par des stratégies à court terme basées essentiellement sur une approche intuitive. Cependant, certains groupes que l'on peut considérer comme un modèle et une référence pour les autres groupes ont réussi à combiner l'approche intuitive et l'approche analytique dans leurs décisions stratégiques

4.2. AXE N 2 : LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT POURSUIVIES PAR LES GROUPES

Les décisions stratégiques concernent généralement deux niveaux distincts : le niveau de la stratégie directrice qui concerne l'ensemble du groupe d'entreprise et le niveau de chaque division produit-marché. Bien qu'étroitement liés, ces deux niveaux correspondent à des stratégies et à des problèmes distincts. Notons que dans les PME, ces deux niveaux sont généralement confondus.

En mettant l'accent sur l'analyse des stratégies de développement au premier niveau, nous avons cherché dans la présente recherche à répondre aux questions suivantes : Par quel type de stratégie les groupes privés tunisiens se sont-ils développés et à quelle logique répond l'adoption de ces stratégies par ces groupes ?

Durant les deux dernières décennies, les groupes privés tunisiens ont évolué par des stratégies de croissance différentes (figure n°1).

Figure N°1 : Les stratégies de développement des groupes

L'environnement économique et financier du pays a influencé énormément l'évolution et la croissance des groupes. En effet, la plupart des groupes se sont orientés vers les secteurs qui offrent des opportunités d'investissement rentables et qui sont encouragés par l'Etat sur le plan fiscal et financier. Citons à titre d'exemple les industries mécanique et électrique, agro-alimentaire et textile. Notons aussi que certains groupes, en profitant de certains avantages d'ordre financier ont investi dans des secteurs jugés très rentables et totalement indépendants à leurs activités d'origine, tels que l'agriculture, le tourisme et la promotion immobilière.

En ce qui concerne, les différents types de stratégies suivies par les groupes, l'observation de leurs trajectoires montre que 68,75% des groupes sont nés par diversification à partir d'une activité centrale profitable ou protégée. Ces groupes ne se sont pas développés autour d'un pôle technologique qu'ils auraient dominé et approfondi. Ce choix est légitimité par la recherche d'une meilleure répartition du risque, l'existence d'un marché potentiel, la recherche d'une rentabilité élevée, des opportunités à saisir ou encore des ressources excédentaires des produits de base.

Cette stratégie, en particulier la diversification conglomerée, reste imprégnée d'une logique financière plutôt que d'une recherche de synergie ou de "partage d'activités" (Porter, 1990). En effet, la plupart des groupes ont investi dans des secteurs de l'économie au grès de l'apparition des opportunités à caractère financier et fiscal. Cependant, l'ouverture de l'économie tunisienne commence à exercer une forte influence sur les choix stratégiques des groupes. Dans un contexte de mondialisation où les frontières des marchés s'élargissent ou



disparaissent, la stratégie de diversification géographique ou sectorielle aura pour effet comme le souligne Marchal (1997, p.15) de rendre improbable l'allocation optimale des ressources et certaine l'excessive complexité de la gestion. Les opérations de diversification se trouvent ainsi remises en cause avec l'ouverture et l'internationalisation. De ce fait, certains groupes tunisiens sont convaincus qu'il est important dans ce nouvel environnement soit d'adopter une stratégie inter-industries (Martinet, 1983) afin de maîtriser les coûts, les sources d'approvisionnement et de distribution, soit de se concentrer dans les activités qu'ils connaissent le mieux et pour lesquelles le groupe dispose d'avantages concurrentiels. Ainsi, ils ont été amenés à orienter leurs investissements vers des secteurs bien déterminés en tenant compte de leurs compétences et des spécificités de l'environnement surtout international.

L'adoption de ces stratégies intensive et intégrative a renforcé la présence de certains groupes sur le marché international. En effet, à part les opérations d'exportation, un nombre limité de groupes (Poulina, Sangho, Chakira...) s'est développé par des stratégies d'internationalisation en créant des filiales autonomes ou en joint-venture dans certains pays. Ce choix a été dicté par la taille réduite du marché local, l'intensité des capacités de production de ces groupes et la volonté de leurs dirigeants de courir le risque et d'investir dans des activités à distance.

La stratégie de recentrage et de spécialisation peut être un axe de développement pour les groupes tunisiens. Cependant, le choix de cette stratégie implique nécessairement une étendue de la couverture géographique étant donnée l'exiguïté du marché tunisien. Or, la plupart des groupes n'ont pas encore atteint une telle taille. Ladite stratégie implique également une réduction importante des gammes de produits permettant une spécialisation dans celle qui est la mieux maîtrisée par le groupe, précisément sur les plans technique et commercial.

Dans cette période de transition de l'économie, il est difficile dans le contexte tunisien de se prononcer pour les groupes sur une stratégie de développement bien déterminée. En effet, chaque stratégie présente des avantages et des inconvénients et exige certaines conditions de réalisation. Le groupe peut se développer en combinant plusieurs types de stratégies. Ceci dépendra essentiellement de sa taille, de ses compétences internes et de ses capacités à saisir les opportunités externes de l'environnement. Les groupes peuvent aussi se développer par des stratégies d'alliances et de partenariat. Les pouvoirs publics sont ainsi amenés à encourager les formes de coopération inter-entreprises, en particulier la création de réseaux locaux (Roubelat, 2001 ; Gastaldi, 2000).



4.3. AXE N°3 : LES VARIABLES QUI INFLUENCENT LES DECISIONS STRATEGIQUES DES GROUPES

L'analyse de la problématique des décisions stratégiques s'organise principalement autour de deux courants principaux. La première approche (Porter, 1982 ; Ansoff, 1968) insiste sur l'importance de l'influence de l'environnement sur les décisions stratégiques de l'entreprise. La deuxième approche conteste cette vision réductrice de la stratégie. Les tenants de cette école (Lauriol, 1994 ; Prahalad et Hamel , 1989) plaident pour une analyse de la stratégie de l'entreprise en prenant en considération, d'une part l'environnement dans lequel les entreprises opèrent, d'autre part les processus organisationnels qui influent sur l'entreprise. Ainsi, selon ces approches, trois facteurs principaux influencent les choix stratégiques des entreprises :

- *l'environnement* considéré comme une source majeure d'incertitudes et d'opportunités,
- *les valeurs organisationnelles* lesquelles façonnent la stratégie et conditionnent sa mise en œuvre,
- *les individus*, les concepteurs de la stratégie et agents de sa mise en œuvre.

4.3.1. L'environnement

Il est nécessaire de découper l'environnement en vue d'identifier les variables les plus pertinentes et les plus influentes. La littérature distingue généralement le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement. Sur la base de ce découpage, une liste de variables susceptibles de jouer un rôle stratégique a été proposée aux dirigeants des groupes tunisiens. L'analyse des résultats obtenus (Cf. Annexe n°III) appelle aux constatations suivantes. Tout d'abord, il y a prédominance des *variables économiques* que ce soit du micro ou du macro-environnement sur les autres types de variables. En effet, les groupes accordent une importance particulière à leurs clients et à leurs fournisseurs. Ainsi, nous avons constaté lors de l'enquête que plus de la moitié des groupes réalisent des études de marché à l'occasion d'un lancement d'un nouveau produit ou de la pénétration d'un nouveau secteur d'activité. Les concurrents directs viennent en troisième position, étant donné qu'actuellement en Tunisie la concurrence n'est pas très acharnée. Toutefois, cette situation n'est que provisoire, l'apparition de nouveaux concurrents nationaux et surtout étrangers dans les prochaines années est une donnée à prendre en considération par les groupes lors de l'élaboration de leurs stratégies de développement.

Les *organismes financiers* et en particulier les banques occupent une place importante dans les stratégies des groupes. L'ensemble des investissements des groupes a été financé par des



emprunts bancaires et des capitaux propres. En effet, les groupes bénéficient de conditions plus favorables en matière de taux d'intérêt bancaires en raison de leur taille, de leur chiffre d'affaires et de leur renommée. Ils ont donc accès aux différentes formes de crédits. La plupart des groupes ont profité de ces atouts et ont investi essentiellement dans les secteurs où les ressources financières extérieures sont disponibles.

Le *marché du travail* est une des variables influentes sur les décisions stratégiques des groupes. Les groupes tunisiens se caractérisent par un niveau élevé d'encadrement par rapport aux autres entreprises. Pour certains groupes (Poulina, Bayahi, Ben Miled) un niveau minimum (>bac+4) est strictement exigé pour certains postes de direction. Certains dirigeants des groupes pensent aussi que la réussite de la création d'une nouvelle filiale est tributaire en premier lieu de l'existence de cadres compétents.

La variable la plus importante et la plus dominante dans le méso-environnement est *le secteur de production*. Cette variable englobe l'ensemble des producteurs qui fournissent les biens intermédiaires et d'équipements nécessaires à la fabrication des produits que vend l'entreprise et les technologies mises en œuvre à chaque stade de la filière. La plupart des groupes enquêtés pensent que la technologie constitue l'un des aspects cruciaux de leur environnement. Elle peut avoir un impact considérable sur le fonctionnement et la gestion de leur activité. Les groupes semblent être conscients des défis technologiques et suivent les progrès technologiques dans un souci d'amélioration de la qualité et dans une perspective d'exportation. A titre d'exemple le groupe Baco-Sport a mis en place une unité de contrôle de couleurs assisté par ordinateur, unité unique en Tunisie.

Les systèmes économique-financier et juridico-politique attirent l'attention de la plupart des groupes. Ainsi, l'enquête nous a permis de relever que les groupes interrogés accordent une importance primordiale à l'environnement économique du pays. Ils considèrent que son évolution conditionne leur existence et leur survie. En effet, en matière d'investissement, un nombre important de groupes fixe et ajuste leurs politiques en fonction des orientations gouvernementales afin de bénéficier au maximum des avantages accordés.

En ce qui concerne l'environnement juridico-politique, la majorité des groupes estime que le groupe doit tenir compte de l'évolution de l'ensemble des lois et règlements juridiques et fiscaux qui conditionnent ses différentes démarches. Pour ce faire, certains groupes sont dotés ou font appel à des conseillers juridiques et fiscaux pour suivre et s'adapter aux règlements, procédures et dispositions qui sont en perpétuel mouvement en Tunisie.



Les groupes en Tunisie concentrent la plus grande part de leur attention au micro-environnement. Ils agissent au jour le jour sur cet environnement. Toutefois, la survie et les perspectives de développement des groupes dépendent de l'évolution de facteurs exogènes venant façonner leur avenir. Narayanan et Fayey (1997, p.279) soulignent que «si les entreprises ne font pas attention aux changements du macro-environnement, elles risquent de payer au prix fort le fait de vivre dans le passé : Disparaître ». Malgré, l'importance du macro-environnement et de ses risques, certains groupes se préoccupent peu de cette dimension. Les dirigeants nous ont confié qu'il s'agit d'un sujet immense, extrêmement actif et mobile auquel il faut consacrer des ressources énormes afin de l'analyser et de déceler ses menaces et ses opportunités. Bien que ces arguments soient justifiés, les groupes doivent apprendre à gérer l'analyse des environnements afin d'utiliser efficacement leurs ressources.

En effet, en premier lieu, le groupe doit limiter l'analyse à "*l'environnement pertinent*" portant sur les aspects clés du macro-environnement. Il est nécessaire en second lieu, de recourir à un mode de classification, de structuration et de hiérarchisation de ces données clés. Cela permettra au groupe d'analyser correctement chaque facteur, mais aussi les interdépendances entre eux afin de prévoir les tendances futures et les conséquences qu'elles auront pour le secteur et pour la filiale du groupe en particulier.

4.3.2. Les variables organisationnelles

Les différentes écoles de l'analyse stratégique sont parties d'une vision très procédurale et conceptuelle de la stratégie (modèle de L.C.A.G, modèle de Ansoff,...), pour évoluer ensuite vers des approches plus contingentes (matrices, grilles de positionnement, cartes stratégiques,...), pour déboucher enfin sur l'étude des processus organisationnels. Le retour en force de la théorie des organisations dans l'analyse des décisions stratégiques conduit à prendre en considération le jeu complexe des multiples interactions existantes entre structure, processus et systèmes de gestion dans la formation et la mise en œuvre de la stratégie. En effet, les différentes stratégies ont des exigences organisationnelles spécifiques. Par exemple, la stratégie de diversification nécessite une structure qui décentralise davantage le pouvoir de décision et laisse une marge de manœuvre plus grande aux gestionnaires (Coté et collaborateurs, 1991). Soulignons, toutefois, que les caractéristiques organisationnelles conduisent à certains choix stratégiques et rendent difficiles, sinon impossibles, certaines options. L'organisation, en effet, conditionne les flux d'informations qui peuvent influencer



les choix stratégiques. Il y a donc interdépendance entre stratégie et organisation. Hall et Saias (1979, p.11) précisent que «stratégie et structure se développent ensemble ».

En Tunisie, le rôle des leaders a été décisif dans les choix stratégiques pour la plupart des groupes. En effet, les qualités et les capacités des leaders ont joué un rôle important dans l'adhésion du personnel aux nouveaux projets adoptés par les groupes. Toutefois, la confiance des membres du groupe en leur leader laquelle entraîne dépendance et soumission n'est pas suffisante pour garantir leur engagement aux décisions stratégiques.

Certains groupes (Ben Miled, Sangho, UTIC), conscients de cette problématique, ont commencé à intégrer dans leurs processus de décision des systèmes de gestion participative procurant plus d'autonomie aux filiales. Les groupes doivent donc admettre que la réflexion stratégique n'est pas réservée uniquement à leur dirigeants (Woot et Marcedsous, 1986).

Par ailleurs, la structure organisationnelle a aussi une influence sur les choix stratégiques des groupes. Elle agit comme des filtres qui influencent les perceptions et les attitudes des décideurs des groupes à l'égard de l'environnement (Hall et Saias, 1979). En effet, la structure hiérarchico - fonctionnelle adoptée par la majorité des filiales des groupes tunisiens, limite la circulation des informations et la capacité d'adaptation du groupe aux évolutions de l'environnement. Pour ces raisons, certains groupes tels que Baco-Sport, Poulina, Ben Miled cherchent à augmenter la flexibilité et la réactivité de leurs structures. Ils ont ainsi permis à leurs filiales de jouir d'une certaine autonomie sur les plans, technique, commercial et social et de regrouper les fonctions communes de leurs filiales au niveau de la société mère. Ce changement organisationnel a pour conséquence d'harmoniser les systèmes de gestion et de contrôle adoptés par le groupe et de comprimer ainsi les frais généraux et de gestion.

De ce fait, les groupes tunisiens doivent accorder plus d'importance à certaines conditions organisationnelles lesquelles leur permettront de s'adapter aux différents types et rythmes de changements d'environnement. Ainsi, le leader du groupe doit être doté de qualités bien spécifiques : savoir déléguer des pouvoirs, savoir communiquer, savoir se comprendre soi-même, (Woodman, 1996). Les niveaux supérieurs du groupe doivent abandonner un certain degré de pouvoir au profit des niveaux organisationnels moins élevés (Beer et Eisenstat, 1997). Les groupes doivent adopter une structure simple, légère et flexible, à la fois centralisée et décentralisée (Peters et Waterman, 1983). Enfin, les systèmes de gestion doivent être flexibles et assez réactif pour satisfaire les besoins évolutifs du groupe (Grant, 1997).



Ces changements organisationnels ne peuvent être appréhendés sans tenir compte du "type de transaction" qui lie l'individu à son entreprise. C'est cette dimension que les tenants de l'école de la "corporate culture" tentent d'intégrer dans le champ d'application de la stratégie.

4.3.3. La culture d'entreprise : le rôle des individus

L'intégration de la culture organisationnelle dans le processus stratégique a fait l'objet de nombreuses réflexions (Kotter et Heskett, 1993 ; Shein, 1986 ; Ouchy, 1982). La question est de savoir de quelle manière elle constitue un moyen efficace d'intégration et d'adaptation à l'environnement. Deux courants différents se sont partagés le sujet. Le premier (Koeing, 1990 ; Burke, 1986) considère la culture comme une variable qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Selon cette approche, il est possible pour une entreprise de changer sa culture lorsque les contraintes de l'environnement l'exigent. Pour le deuxième courant (Defrenne et Delvraux, 1990), la culture fragilise l'adaptation de l'entreprise à son environnement parce qu'elle soumet « les individus et les groupes à des stratégies axées essentiellement sur la protection, la défense et la réparation, alors que l'adaptabilité n'est réussie que si elle signifie progrès et innovation » (Defrenne et Delvraux 1990, p.150). Malgré ces divergences théoriques, l'approche stratégique par la culture s'est largement développée dans les pays comme les Etats-Unis, le Japon, la France à travers plusieurs concepts tels que le projet d'entreprise et la qualité totale.

En Tunisie, la plupart des groupes tunisiens sont conscients du facteur humain et en particulier de la culture d'entreprise en tant qu'élément décisif dans les décisions stratégiques. A la question "quelles sont les variables pertinentes susceptibles d'influencer les choix stratégiques", plus du 1/3 des groupes a classé les valeurs culturelles en troisième position, autrement dit, après l'environnement sectoriel et les ressources de l'entreprise. Le reste des groupes a classé cette variable en quatrième et cinquième position.

Dans le but d'accroître l'adhésion de leur personnel à leurs projets, certains groupes ont d'abord insisté sur les actions de formation, comme moyen efficace de motivation, puis sur la création de structures telles que les cercles de qualité et les groupes de réflexion et enfin sur la nécessité d'adopter un projet de groupe. Bien que ces actions aient été réalisées par un nombre limité des groupes, nous avons relevé au cours de nos entretiens avec la plupart des dirigeants une conviction profonde d'élaborer un projet d'entreprise ou de créer des cercles de qualité et d'augmenter progressivement la participation aux différentes décisions du groupe.



Cependant, ces procédés ne doivent pas être créés pour valoriser l'image de marque du groupe ou pour suivre une "mode managériale" ou pour imiter un autre groupe. Ces outils n'ont de chance d'être efficaces que s'ils s'inscrivent dans le cadre d'un processus de changement organisationnel. A cet effet, un ensemble d'actions - telles que une décentralisation de la structure, un système d'information qui facilite la prise de décision, un programme de formation continu, une clarification des objectifs par le biais des réunions de sensibilisation - doivent être mises en place par les groupes dans le but de se doter d'une culture forte

La décentralisation en Tunisie n'est pas très développée, puisqu'elle nécessite une culture qui n'est pas toujours présente dans les groupes. Même si la décentralisation existe partiellement dans certaines entités, elle n'implique pas toujours une délégation du pouvoir. Rares sont les dirigeants des filiales qui bénéficient d'une autonomie sur le plan stratégique. Le style de direction reste encore assez autoritaire du fait du caractère familial de ces groupes.

Par ailleurs, la majorité des groupes accorde une importance à la formation du personnel. Cette dernière est considérée comme un moyen efficace pour la motivation et l'implication du personnel dans les projets du groupe. Toutefois, signalons que certains dirigeants des groupes continuent à considérer la formation de leur personnel comme inutile et coûteuse ; d'où des pratiques le plus souvent douteuses de la taxe sur la formation professionnelle.

Parmi aussi les actions utilisées par les groupes pour accroître l'adhésion et l'implication du personnel, nous citons les réunions d'information et de sensibilisation effectuées par certains groupes (Loukil, Ben Miled, Ben Yedder,...) dans le but de clarifier leurs objectifs fondamentaux. Cette pratique, d'après certains dirigeants, a montré son efficacité et constitue les premiers jalons d'un management participatif. Cela suppose que toutes les catégories professionnelles du groupe soient présentes dans ces réunions. Cependant, la pratique des groupes ne confirme pas cette hypothèse. A titre d'exemple, certains groupes, chaque année, organisent une journée de travail où seulement les cadres supérieurs sont invités à participer.

4.4. TYPOLOGIE DES GROUPES TUNISIENS

Dans le but de mettre en évidence les caractéristiques des groupes tunisiens, nous avons été amenés à utiliser deux techniques d'analyse statistique : la méthode de l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) qui nous permet d'analyser les variables qualitatives et la méthode de la classification ascendante hiérarchique (CAHI) dont l'objet est de procéder à un classement des groupes de l'échantillon en des groupes homogènes.



Les variables introduites dans ces analyses sont : la définition de la stratégie, la formation de la stratégie, le nombre d'acteurs participants dans la formulation de la stratégie, le mode de réflexion stratégique, la définition de l'environnement, la structure de surveillance de l'environnement, l'évaluation de l'environnement, l'attitude à l'égard du futur, la périodicité d'ajustement des plans et le type de contrôle.

Les résultats dégagés de ces analyses (Cf. Annexes n°I et II) nous ont permis de classer les groupes tunisiens en trois catégories selon leurs pratiques et leurs pensées stratégiques, leur attitude à l'égard de l'environnement et leur processus de planification et de contrôle.

La première catégorie considérée comme un modèle pour le reste des groupes, englobe la majorité des grands groupes les plus diversifiés et les plus spécialisés de l'échantillon. Il s'agit de : Poulina, UTIC, Chakira, Ben Miled, Amen Bank, Baco-Sport... Ces groupes, durant leurs trajectoires, ont réussi à combiner l'approche intuitive et l'approche analytique dans leurs décisions stratégiques. En effet, à côté de la vision et des qualités de leurs leaders¹, ces groupes ont instauré des traditions d'analyse, de planification et de contrôle. Lesdits groupes commencent à utiliser de plus en plus les techniques modernes d'anticipation et de prospection telles que la méthode des scénarios et l'analyse de sensibilité. Sur le plan organisationnel, nous avons constaté dans ces groupes, à un degré différent, l'émergence d'un nouveau mode de management caractérisé par une certaine autonomie d'action des filiales, une décentralisation partielle de la structure du groupe et le début d'une gestion participative.

La deuxième catégorie correspond à de jeunes groupes, de taille moyenne caractérisés par un mode de pensée stratégique appelé selon Mintzberg (1973) "entrepreneurial" qui se base essentiellement sur la vision à long terme du leader du groupe. Il s'agit de : Bayahi, Hamrouni, Sangho, Ben Amor, Tunisie Câbles... Les décisions stratégiques dans ces groupes sont généralement le fruit d'une réflexion intuitive, développée progressivement suite à un processus d'apprentissage. Elles sont prises dans un cadre restreint. Seul un nombre limité de dirigeants participent à la fixation de la politique générale du groupe. Ces groupes sont aussi conscients de l'approche analytique. Toutefois, ils n'ont pas encore structuré leurs systèmes d'évaluation et d'analyse, caractérisés particulièrement par des processus informels, mais réguliers. Comparé aux groupes de la première catégorie, ce type de groupes n'a pas encore acquis une expérience managériale lui permettant de développer un management participatif.

¹ La plupart des leaders de ces groupes ont été choisis par la revue l'économiste maghrébin comme le meilleur manager de l'année... (2000 : Ben yedder, 97 : Aziz Miled, 93 : Taoufic Chaibi, 92 : Faouzi Elloumi).



La troisième catégorie de groupes, englobe aussi bien les moyens et les grands groupes de l'échantillon (Mhenni et Soula,...). Cette classe opte pour un type de réflexion stratégique caractérisé par une formalisation et une anticipation faibles. Le mode intuitif est dominant dans ces groupes avec une préférence pour les décisions prises dans un horizon à court terme. Ces groupes ne réalisent des études qu'en fonction des besoins et sur des points bien spécifiques. Sur le plan organisationnel, la plupart de ces groupes sont dotés d'une structure centralisée et fonctionnelle basée sur l'autorité hiérarchique.

Bien qu'en matière de management et de gestion stratégique, les groupes privés tunisiens divergent les uns des autres, ils ont, comme la plupart des entreprises tunisiennes, un caractère familial. En effet, ils sont dirigés et liés à une personne ou à sa famille. Leur survie et leur développement dépendent de cette personne ou de sa famille. La majorité de ces groupes ne sont pas dotés d'une structure spécifique qui veille à la bonne marche du groupe, prépare et oriente ses choix stratégiques. Même, si on trouve dans certains groupes un comité de groupe, celle-ci perd de son poids et de sa spécificité car la plupart de ses membres sont "juges et parties". La situation d'un seul acteur principal fragilise la capacité du groupe de maîtriser le changement et de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement. Ainsi, les dirigeants des groupes ont intérêt à renoncer à une partie de leur pouvoir et ce en instaurant dans leur organisation une structure formée d'une équipe qui se concentre sur la conduite du groupe et n'assume pas de responsabilité directe au niveau des filiales. Toutefois, cette tâche incombant aux leaders des groupes n'est pas aussi simple qu'elle le paraît. Il s'agit d'un problème culturel plutôt que d'une création d'un nouveau service ou département. L'existence d'une dualité fondateur groupe ou famille groupe rend complexe l'instauration de cette structure.

5. CONCLUSION

Le défi de la période de mutation que connaît l'économie tunisienne, consiste pour la plupart des dirigeants, à trouver la formule du succès pour leur entreprise et à la mettre en œuvre par des choix stratégiques de développement judicieux. Nous estimons que cette formule du succès doit transiter par une pratique de gestion stratégique qui a pour objet d'améliorer continuellement les liens et les interfaces entre *l'entreprise, sa stratégie* et son *environnement*.

Nous avons montré ainsi tout au long de cette recherche que l'environnement, l'organisation et l'individu constituent les fondements de toute action stratégique. Tout changement stratégique imposé par un environnement de plus en plus turbulent désigne une transformation dans la vision stratégique, dans les systèmes de gestion, dans les plans d'action, dans les



valeurs et dans les pratiques mettant en relation le trio : *l'organisation, ses membres et son environnement*. De ce fait, toute décision stratégique, acquisition, lancement d'un nouveau produit, création d'une nouvelle filiale, ne doit être envisagée qu'en fonction des forces et compétences internes de l'entreprise ainsi que des opportunités de l'environnement externe. L'adaptation à l'environnement ne suffit plus. L'entreprise doit alors élaborer ses propres solutions en combinant ses ressources et ses compétences. A ce propos Fréry et Laroche (1997, p.683) soulignent que «le principe moteur de la stratégie n'est donc plus l'adaptation aux facteurs clés de succès, mais l'assemblage créatif des ressources et compétences accumulées par une firme ». Selon cette approche, la stratégie doit se construire et être simple, affirme aujourd'hui toute une série de travaux (Eisenharott et Sull, 2001 ; Hamel et Prahalad, 1995 ; Koeing 1994), et construire la stratégie signifie également construire l'environnement.

Par ailleurs, nous estimons que la gestion stratégique dans l'entreprise ou dans le groupe tunisien devrait se manifester essentiellement par une approche dynamique et un style de comportement marqué par :

- une vision stratégique à long terme, permettant la mise en place d'une stratégie de développement capable de combiner des contraintes nationales et internationales. Cette vision doit être diffusée dans l'entreprise et non réservée seulement à l'équipe dirigeante.
- une capacité d'adaptation et de réaction rapide aux changements continus de l'environnement. Les entreprises doivent s'habituer à chercher des solutions et des formes d'action dans les conditions incertaines et risquées.
- une valorisation des compétences et des ressources de l'entreprise. Ces éléments doivent être constamment renouvelés en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.
- une organisation simple et légère, mais dynamique et efficace, encourageant la délégation des décisions, la diffusion de l'information et la responsabilisation à tous les échelons.
- une recherche de l'innovation au niveau des produits qu'au niveau de l'organisation.

Enfin, signalons que cette recherche sur le plan empirique présente certaines limites. Tout d'abord, si l'échantillon choisi dans le cadre de cette enquête peut paraître satisfaisant du point de vue quantitatif, il n'en demeure pas moins qu'il représente certaines limites au niveau de son degré de représentativité. En effet, pour la bonne démarche de l'enquête laquelle nécessite de multiples contacts, les groupes choisis sont situés dans la région de grand Tunis. Les groupes situés dans les autres régions du pays ont été exclus de cette étude. Une autre limite tout aussi importante, concerne l'enquête. Il s'agit de l'absence d'entretiens avec les leaders des groupes. Ces derniers, malgré plusieurs interventions, ont refusé de nous recevoir



faute de temps. A cet effet, nous nous sommes contentés d'effectuer des entretiens avec les directeurs et certains DGA des groupes. Enfin, cette recherche présente certains problèmes méthodologiques inhérents à la mesure et à l'interprétation. Dans le but d'établir une typologie des groupes tunisiens, l'enquête s'est basée essentiellement sur des questions fermées avec des réponses préparées d'avance. Ainsi orientées, les réponses des groupes peuvent être partiellement biaisées. Cependant, pour contourner cette limite, nous avons eu recours, à d'autres sources d'informations telles que les entretiens directs avec certaines personnes internes et externes au groupe. Malgré ces limites, nous estimons que la méthodologie employée dans cette recherche nous a permis d'atteindre les objectifs prédéterminés et d'analyser par conséquent avec efficacité les stratégies des groupes et d'identifier leurs facteurs déterminants.

BIBLIOGRAPHIE :

- ALBERT.K. et Collaborateurs, (1997), L'art du management, Pearson Professional limited et Edition Village, Paris.
- ANDREW.K.R. (1987), The concept of corporate strategy, Homewood, Illinois: Irwin.
- ANSOFF.H.I. (1989), «Stratégie du développement de l'entreprise», Les Editions d'Organisation, Paris.
- AUBERT.J. (1995), Stratégie d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat, Editions Liaisons, Paris,.
- BARTLETT.C., CHOSHALS.C. (1991), «Global strategic management, impact on the new frontiers of strategy research», Strategic management journal, Vol.12, Eté, PP.5-16.
- CHARRAVARTHY.B., Doz.Y. (1992), «Strategy process research : Focusing on corporate self-renewal», Strategic Management Journal, Vol 13.
- COTE.M et Collaborateurs, (1991), La gestion stratégique d'entreprise, Concepts et cas, Gaëtan Morin, Québec.
- CROUTSCHE.J.Q. (1997), Pratique de l'analyse des données en marketing et gestion, Editions Eska, Paris,.
- DEAL.T., KENNEDY.A. (1982), Corporate culture : The rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley.



- DEFRENNE.J., DELVRAUX.C. (1990), le management de l'incertitude, De Boeck Université, Bruxelles.
- DEVAUX.M., ROBERT.M. (1994), Penser stratégie, Dunod, Paris.
- DRUCKER.P. (1985), «Entrepreneurial strategies», California Management Review, Vol 27, n°2, PP.9-25.
- DUNCAN.R.B. (1972), «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», Administrative Science Quarterly, vol 17, n°3, PP.313-328.
- DURIEUX.F., GIROD-SEVILLE.M., PERRET.V. (2000), «De la planification stratégique à la complexité», L'Expansion Management Review, N°20, Septembre, PP.82-92.
- FAYEY.L. et collaborateurs, (1997), Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Série MBA, Maxima, Paris.
- EISENHAROTT.K.M., SULL.N.D. (2001) «Strategy as simple rules», Harvard Business Review, N°1, Volume 79, january, PP.107-116.
- GASTALDI.D (2000), «Des réseaux d'entreprises à l'entreprise en réseau», Direction et Gestion, n°181, Janvier, Février, PP.31-44.
- GRANT.R. (1997) «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», California Management Review.
- HALL.D.J., SAIAS.M.A. (1979) «Les contraintes structurelles du processus stratégique», Revue Française de Gestion, n°23, Novembre-Décembre, PP.4-16.
- HAMEL.G., PRAHALAD.C.K. (1993), «Strategic as stretch and leverage», Harvard Business Review, Mars-Avril, PP.75-84.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), La conquête du futur, Inter-Editions, Paris,.
- HESKETT.J.L., KOTTER.J.P. (1993), Culture et performances, Les Editions d'organisation, Paris.
- KOEING.G. (1994), Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques, Nathan, Paris.
- LAURIOL.J. (1994), «Management stratégique ; repères pour une fin de siècle», Revue Internationale de Gestion, n°4, Décembre, PP.59-14.
- LAURIOL.J. (1998), «Une nouvelle approche de la décision stratégique», Revue Française de Gestion, n°121, Novembre-Décembre, PP.65-77.
- LEONARD.D. (1992), «Core capabilities and core rigidities, A paradox in managing new product development», Strategic management journal, Vol.13, PP.17-26.



- MARCHAL.O. (1998), «Faut-il déconglomérer les conglomérats», L'Expansion Management Review, n°89, Juin, PP.15-24.
- MARTINET.A.C. (1988), «Les discours sur la stratégie d'entreprise», Revue Française de Gestion, Janvier-Février, n°67, PP.49-60.
- MARTINET.A.C. (1993), «Stratégie et pensée complexe», Revue Française de Gestion, n°93, Mars-Avril-Mai, PP.64-72.
- MATHE.J.C., CHAGUE.V. (1998), «L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise» Revue Française de Gestion, n°122, Janvier-Février, PP.39-49.
- MINTZBERG.H. (1990), «The design Scholl: reconsidering the basic premises of strategic management», Strategic Management Journal, Vol.11, PP.171-195.
- MINTZBERG.H. (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod,
- MINTZBERG.H., LAMPEL.J., AHLSTRAND.B. (1998), «La stratégie et l'éléphant», L'Expansion Management Review, n°88, Mars, PP.6-16.
- MINTZBERG.H., QUINN.J.B. (1996), The strategy process : concepts, contexts, cases, Third edition, Prentice Hall international, New Jersey.
- MORIN.E. (1990), Science avec conscience, seuil, Paris,.
- MUSSCHE.G. (1974), «Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise», Revue Economique, Vol 14, n°1, Janvier, PP.30-49.
- OREAL.S. (1993), Management stratégique de l'entreprise, Economica, Paris.
- OUCHY.X.G. (1982), Théorie Z : faire face au défi Japonais, Inter-Editions, Paris.
- PETERS.T.J., WATERMAN.R. (1983), Le prix de l'excellence : Les secrets des meilleurs entreprises, Inter-Editions, Paris.
- PORTER.M.E. (1990), «De l'avantage concurrentiel à la stratégie», Harvard L'Expansion, n°55, Hiver, PP.6-26.
- PORTER.M.E. (1996), «What is strategy», Harvard Business Review, Novembre-Décembre, PP.61-78.
- PORTER.M.E. (1982), Choix stratégiques et concurrence :Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris.
- PRESCOTT.J.E. (1986), «Environments as moderators of the relation ship between strategy and performance», Academy of Management Journal, , Vol 29, n°2, PP.329-346.
- ROUBELAT.F (2001), «Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise», Revue Française



de Gestion, n°133, Mars, Avril, Mai, PP.14-22.

- SCHWARTZ.P. (1993), «La planification stratégique par scénarios», Futuribles, Mai, PP.31-43.
- SHEIN E.H. (1986), Organization, culture and leadership, San Francisco, Jossey- Bass.
- SRAIRI. S. (2001), Les fondements des choix stratégiques de développement des groupes privés tunisiens, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieure de Gestion de Tunis.
- TARONDEAU.J.C., LORINO.P. (1998), «De la stratégie aux processus stratégique», Revue Française de Gestion, n°117, PP.5-17.
- WEBER.A.M. (1993), «What's so new about the new economy», Harvard Business Review, Janvier-Fevrier.
- WOODMAN R.W. (1996), « Management des organisations », De Boeck et Larcier, Bruxelles
- WOOT.Ph., DESCLEE.DE.MARECDSOUS X. (1984), Le management stratégique des groupes industriels, Economica, Paris.
- ZOUAOUI.M. (1992), «L'analyse stratégique dans les entreprises privées tunisiennes», Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion, n°9, juin, PP.327-366.

ANNEXES

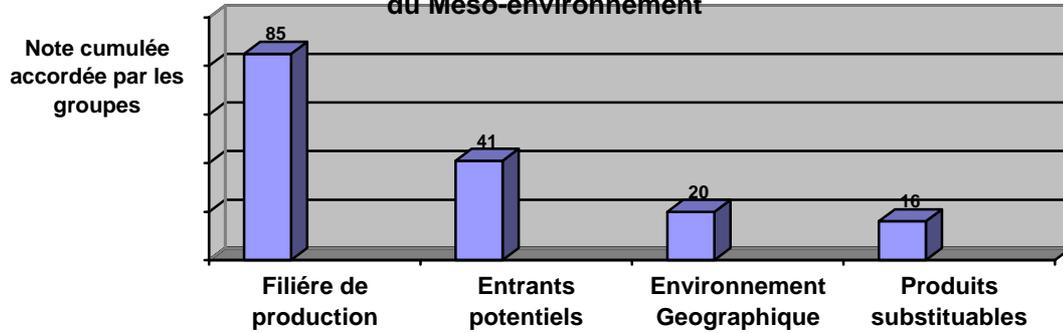
Annexe I : Classification des groupes tunisiens selon leurs attitudes à l'égard de l'environnement et leurs processus de planification et de contrôle

Catégorie de groupe	Première catégorie des groupes	Deuxième catégorie des groupes	Troisième catégorie des groupes
<i>Conception de l'environnement</i>	Stratégique	Systémique	Commerciale
<i>Structure de surveillance de l'environnement</i>	Service formel avec un personnel adapté	Comptes rendus informels mais réguliers	Comptes rendus informels avec des rapports formels sur des points spécifiques
<i>Evaluation de l'environnement</i>	Régulière	Périodique	Occasionnelle
<i>Attitude à l'égard du futur</i>	Faire arriver (Stratégie proactive)	Prévoir et préparer (Stratégie réactive)	Attendre et voir (Stratégie passive)
<i>Périodicité d'ajustement des plans</i>	Trois à six mois	Six mois	Une fois par année
<i>Type de contrôle</i>	Dynamique	A priori ou a posteriori	A posteriori

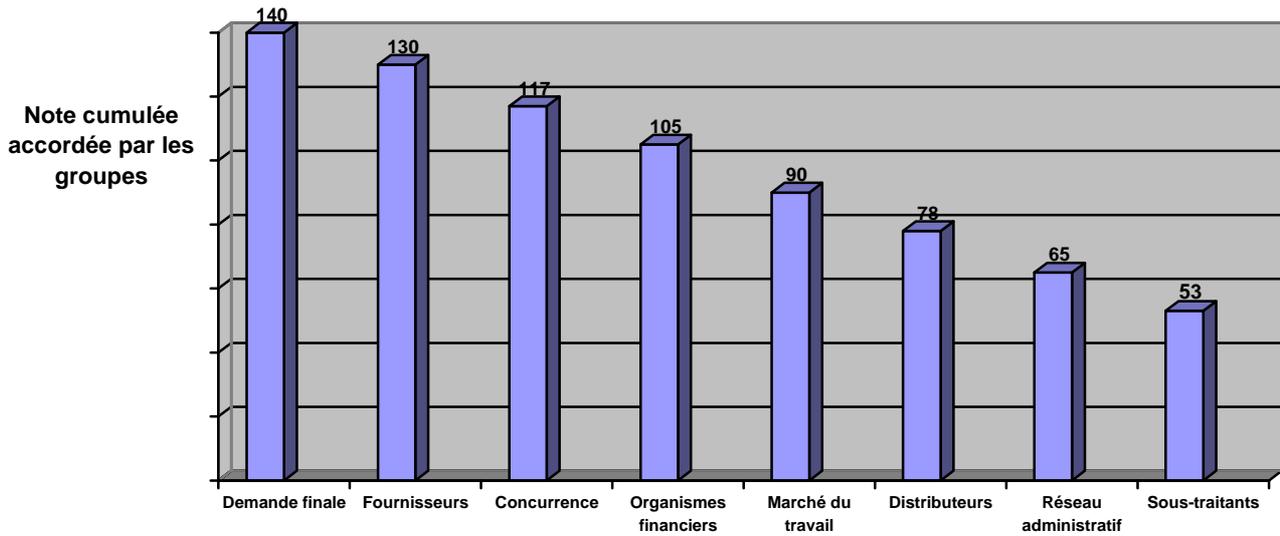
Annexe II : Classification des groupes tunisiens selon leurs réflexions et pratiques stratégiques

Catégorie de groupe	Première catégorie des groupes	Deuxième catégorie des groupes	Troisième catégorie des groupes
Variables stratégiques			
Conception de la stratégie	Globale	Restreinte	restreinte
<i>Formation de la stratégie</i>	Délibérée	En Ombrelle	Emergente
<i>Nbre. d'acteurs participants dans la formulation de la stratégie</i>	Moyen	Faible	Faible
<i>Participation des responsables de mise en œuvre</i>	Oui	Oui (pour les stratégies d'activité)	Non
<i>Durée de la formulation de la stratégie</i>	Longue	Brève	Brève
<i>Type de réflexion stratégique</i>	Planificateur	Entrepreneurial	Adaptatif

Annexe III
Annexe IIIa : Classement par ordre décroissant des variables
du Mésio-environnement



Annexe IIIb : Classement par ordre décroissant des variables
du Micro-environnement



Annexe IIIc : Classement par ordre décroissant des variables du Macro-
environnement

