



La réflexion stratégique dans le contexte tunisien : une étude contingente

Kaïs LASSOUED

Assistatnt

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Route de l'Aérodrome, BP 1088 – 3018 Sfax – Tunisie
Tél. : 00 216 98 65 67 07 – Fax. : 00 216 74 279 139
E-mail : kaïs.lassoued@fsegs.rnu.tn

Résumé

Ce papier présente les résultats empiriques d'une enquête réalisée auprès de 50 entreprises industrielles tunisiennes. Le premier objectif de ce travail est de créer une typologie de comportements des entreprises tunisiennes en matière de réflexion stratégique par rapport à deux facteurs (la formalisation et l'anticipation). Le deuxième objectif consiste à analyser la relation de certaines variables de contingence (les valeurs des dirigeants, la taille et la dépendance institutionnelle de l'entreprise) avec l'adoption d'un style de réflexion stratégique. Il en ressort quatre styles : la planification stratégique, la planification opérationnelle à court terme, le style adaptatif et le style entrepreneurial. La plupart des entreprises de notre échantillon adoptent une planification opérationnelle à court terme. Ces entreprises sont plutôt de grande taille et sont contrôlées par une entreprise mère ou par l'Etat. Les dirigeants de ces entreprises ont une forte volonté de développement. L'analyse d'association entre les facteurs contextuels étudiés et le type de réflexion stratégique adopté par l'entreprise n'a pas donné des résultats catégoriques. Seule la relation se rapportant aux valeurs des dirigeants semble être sans équivoque. Ainsi, à partir de notre échantillon limité, il apparaît nettement que, s'il existe une relation entre la réflexion stratégique et les variables contextuelles, celle-ci est moyennement importante.

Mots clés

Réflexion stratégique - Facteurs de contingence - Entreprises tunisiennes



La réflexion stratégique dans le contexte tunisien : une étude contingente

1. INTRODUCTION

Au cours des années soixante, de multiples facteurs ont contribué au développement de la planification d'entreprises et d'une réflexion stratégique à long terme. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer l'accélération du changement technique, économique et plus généralement de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Après 1973, la planification d'entreprise n'a pas échappé à la vague de critiques et de scepticisme qui a frappé tout effort d'anticipation et de prévision. Dans un monde où on commence à se rendre compte que l'environnement est loin d'être stable ou prévisible, les anticipations trop volontaristes sont souvent illusoire et parfois dangereuses. Bien vite, il est apparu que les incertitudes de l'environnement renforçaient la nécessité de la planification d'entreprises rebaptisée alors « planification stratégique ». L'entreprise doit alors adapter sa stratégie et faire preuve de flexibilité. Un effort accru de prospective et d'anticipation s'impose pour agir dans un sens qui lui préserve le maximum de souplesse.

Dans un tel univers de plus en plus turbulent, la notion même de planification, en tant qu'objectif fixé a priori, devient inadaptée car ce n'est pas l'objectif qui compte le plus – même s'il est indispensable – c'est la capacité à réagir et à s'adapter aux modifications de l'environnement qui est déterminante : c'est la réactivité dont parlent Archier et Serieyx (1984). Ansoff (1978) considère quant à lui que l'on est passé de la planification au management stratégique. Un débat est alors établi entre les défenseurs de la planification stratégique et ses tombeurs. Ainsi, selon Mintzberg (1990), la planification stratégique n'est pas le style le plus efficace dans un environnement turbulent : le style entrepreneurial ouvert aux stratégies émergentes et l'apprentissage sont plus adaptés à ces contextes. A l'inverse, Ansoff (1991) soutient que la planification stratégique s'impose en situation de forte turbulence.

Malgré les critiques dont elles ont été et sont toujours l'objet (Mintzberg, 1994), les méthodes de planification stratégique sont toujours utilisées dans les grandes entreprises, et ce, quelque soit leur secteur d'activité ou encore, leur localisation géographique. En effet, de nombreuses études montrent que les entreprises élaborent toujours leurs stratégies dans le cadre d'un processus formel. Cette constatation peut être faite aussi bien pour les entreprises anglo-saxonnes que pour les groupes français (Mazières, 2000). Cette continuité dans l'usage de la



planification semble se justifier par la profonde évolution que le concept a connu, évolution imposée par les mutations environnementales des entreprises (Mazières, 2001). Dans ce contexte, la flexibilité seule ne mène nulle part. L'attitude prospective ne consiste plus à attendre le changement pour réagir ; « elle vise à maîtriser le changement dans le double sens de la pré-activité (se préparer à un changement attendu) et de la pro-activité (provoquer un changement souhaité) » (Godet, 1991).

Les travaux empiriques traitant des pratiques de planification et de contrôle dans les pays en développement sont très peu nombreux, pourtant ces pays sont aussi concernés par les changements environnementaux au même titre que les pays développés et industrialisés et se trouvent entraînés par le courant de la mondialisation et du libéralisme qui affecte de plus en plus leurs économies. L'exemple de la Tunisie est très significatif dans ce sens. Faire le point sur les pratiques de planification stratégique des entreprises tunisiennes semble donc être particulièrement opportun dans un contexte économique et social en pleine évolution. Nous proposons dans ce travail d'étudier les systèmes de planification stratégique utilisés dans les entreprises tunisiennes. Plus précisément, notre premier objectif est de créer une typologie de comportements des entreprises tunisiennes en matière de réflexion stratégique. Notre deuxième objectif consiste à analyser l'influence de certaines variables de contingence sur l'adoption d'un style de réflexion stratégique dans un échantillon d'entreprises tunisiennes.

2. CONSTRUCTION D'UN MODELE CONTINGENT

La littérature propose une typologie des styles de réflexion stratégique et un ensemble de facteurs de contingence.

2.1. STYLES DE REFLEXION STRATEGIQUE

Nous utilisons plutôt le mot « réflexion », car nous pensons qu'il est suffisamment général pour représenter un large éventail de processus plus ou moins structurés. Une première caractéristique est souvent utilisée pour décrire le processus de diagnostic et de décision : la formalisation (Mc Kiernan et Morris, 1994 ; Mintzberg, 1994 ; Robinson et Pearce, 1983). Mc Kiernan et Morris (1994) définissent la planification formelle comme le « choix de buts spécifiques à atteindre, le calcul d'objectifs et l'élaboration de stratégies détaillées pour les atteindre, l'ensemble du processus étant continuellement piloté par un système adéquat d'information et de contrôle ». D'autre part, ils définissent la planification informelle comme « s'appuyant uniquement sur l'expérience et l'intuition. De son côté, Hart (1992) évoque le caractère « rationnel » de la planification formelle, alors que Fredrickson et Mitchell (1984)



parlent de son caractère synoptique qui tient compte de la recherche systématique d'informations, l'évaluation des alternatives et l'intégration des décisions dans un ensemble cohérent. Toutefois, il apparaît que, même si la formalisation est une caractéristique essentielle des systèmes de planification; il reste très difficile de tracer la frontière entre la planification et la « non planification » par le critère de formalisation. En effet, une formalisation excessive n'autorisera pas toujours les adaptations nécessaires face aux perturbations imprévues. Mais, un minimum de formalisation est toujours nécessaire. Sans un plan écrit et chiffré, l'entreprise aura du mal à savoir où elle va. Une planification qui respecte certaines règles d'exécution, d'actualisation et de contrôle est capable d'assurer une certaine flexibilité dans le comportement de l'entreprise au lieu de le figer (Reix, 1981). Un dosage subtil entre formalisation et flexibilité est alors requis pour que la planification joue efficacement son rôle.

L'anticipation est une autre caractéristique, reconnue comme essentielle par la littérature pour décrire les systèmes de planification formels. Ainsi, Ackoff (1970), l'un des principaux architectes de ces systèmes, considère que « la planification se fait avant l'action, c'est une prise de décision par anticipation (...). La planification est un processus qui vise à produire un ou plusieurs états futurs désirés et qui ne se produiraient pas si rien n'était fait ». On retrouve ici la réflexion prospective préalable à l'action où l'avenir n'est pas seulement subi mais aussi voulu (Godet, 1991). Le degré d'anticipation permet aussi de différencier deux types de processus informels : le management adaptatif ou incrémental (ou « adaptative » selon Mintzberg, 1973) et le management visionnaire (ou « entrepreneurial » selon Mintzberg, 1973). Les dirigeants possèdent une certaine vision du futur. Hamel et Prahalad (1989), l'appellent le « strategic intent ». Selon ces auteurs, le « strategic intent » ne se soucie pas de formalisation (plans quinquennaux glissants ou autres). Certains auteurs ont utilisé l'horizon temporel pour bâtir leur typologie des systèmes de planification. C'est le cas de Rhine (1986) qui parle de cinq types de planification : la prévision à court terme, la budgétisation, la planification à un an, la planification à long terme (1 à 5 ans) et la planification stratégique (5 à 15 ans). Rhine souligne, en outre, que le système de planification formelle n'est qu'une composante de la stratégie et que la réflexion stratégique (« strategic thinking ») ne dépend pas du processus de planification formelle pour se développer. En d'autres termes, la formalisation et l'anticipation se présentent comme des caractéristiques indépendantes du processus de réflexion stratégique.



La combinaison de ces deux caractéristiques est en mesure de décrire la planification stratégique. Montebello, Saias et Greffeuille (1975) le montrent bien dans leur définition. Pour eux la planification stratégique accorde de l'importance à l'analyse de l'environnement et se base sur un diagnostic interne, définit des objectifs stratégiques à long terme, définit des actions pour atteindre ces objectifs et formalise le tout par écrit.

Cette analyse de la littérature nous suggère donc de conceptualiser la réflexion stratégique par rapport à deux caractéristiques indépendantes : la formalisation et l'anticipation. Le croisement de ces caractéristiques permet d'obtenir quatre types de réflexion stratégique : adaptatif (formalisation faible et anticipation faible), entrepreneurial (formalisation faible et anticipation forte), planification opérationnel à court terme (formalisation forte et anticipation faible) et planification stratégique (formalisation forte et anticipation forte).

Ces 4 types de réflexion stratégique sont proches des typologies élaborées par Bracker et Pearson (1986) et par Mintzberg (1973). Bracker et Pearson (1986), étudiant le cas des PME, ont mis en évidence quatre « niveaux de sophistication » de la planification stratégique :

- le plan non structuré (« unstructured planning »), ou inexistence totale de plan;
- le plan intuitif (« intuitive plans »);
- le plan opérationnel structuré (« structured operational plans »);
- le plan stratégique structuré (« structured strategic plans »).

De son côté, Mintzberg (1973) propose 4 styles de réflexion stratégique :

- le style adaptatif (horizon à court terme, évaluation fondée sur le jugement, réactive);
- le style entrepreneurial (horizon à long terme, évaluation fondée sur le jugement et l'intuition, proactive);
- le style planificateur (horizon à long terme, évaluation fondée sur l'analyse d'informations, proactive).

Mintzberg distingue, à l'intérieur de ce dernier style, la planification stratégique (« strategic planning ») et la prévision budgétaire (« planning programming budgeting systems ») à court terme.

La dénomination des types de planification stratégique retenus dans notre recherche a été largement inspirée de ces travaux.



2.2. FACTEURS DE CONTINGENCE

En réalité les différences de style de réflexion stratégique observées ne sont pas le fait du hasard. De nombreux facteurs de contingence semblent influencer le style adopté par les entreprises étudiées. Il convient, dans un premier temps, de les identifier et dans un deuxième temps d'évaluer l'importance de certains d'entre eux dans le cas de notre étude.

Mintzberg (1994), en remettant en cause l'efficacité de la planification stratégique, s'est intéressé à une revue de la littérature se rapportant aux variables de contingence. Nous présentons ici ses conclusions.

L'auteur identifie huit variables pouvant affecter l'adoption de la planification stratégique :

- la stabilité de l'environnement conditionne l'efficacité de la planification stratégique. Il pense que la prévision est inutile dans une situation de changement rapide et imprévisible (voir aussi Fredrickson et Mitchell, 1984).
- La maturité de l'industrie, faible innovation technologique et faible croissance, affecte aussi la planification (voir aussi Khandwalla, 1977).
- L'intensité de capital, si elle est grande, favorise une analyse prévisionnelle des investissements (voir aussi Al-Bazzaz et Grinyer, 1983).
- La taille de l'entreprise : les grandes entreprises optent plutôt pour une planification stratégique formelle afin d'assurer le contrôle de leur évolution, alors que les petites entreprises peuvent se contenter des moyens de contrôle plus informels (voir aussi Al-Bazzaz et Grinyer, 1983).
- Le degré de segmentation formelle de la structure de l'entreprise en sous-unités peut être lié à la planification stratégique formelle.
- Lorsque il y a de fortes interrelations entre les tâches et les unités, un effort de coordination est alors nécessaire dans l'entreprise. Un tel effort peut être assuré par la planification.
- La simplicité de l'activité est en accord avec la planification formelle, elle-même relativement simple dans son fonctionnement.
- Enfin une contrainte externe est en mesure de favoriser la planification dans le but de contrôler l'entreprise, contrainte imposée par une société mère, l'actionnaire principal (par exemple, l'Etat) ou une institution financière (voir aussi Denning et Lehr, 1972).

Mintzberg conclut qu'une combinaison de ces conditions est nécessaire pour se prononcer sur l'opportunité de l'adoption de la planification stratégique par l'entreprise. D'après l'auteur,

certaines conditions sont essentielles alors que d'autres le sont moins mais facilitent cette adoption.

D'autres recherches suggèrent une dimension complémentaire. Cette dimension tourne autour des valeurs des dirigeants responsables de la mise en œuvre de la planification stratégique. Pour Hambrick et Mason (1984), la vision que le dirigeant a du développement de son entreprise est le fruit des connaissances, expériences et valeurs du dirigeant. Elle constitue le cadre de réflexion pouvant servir aux objectifs, stratégies et actions. Ainsi des dirigeants dynamiques, agressifs ou compétents seront innovateurs, développeront des stratégies proactives et risquées (Mintzberg, 1973 ; Miles et Snow, 1978). De son côté, Bamberger (1979), insiste sur le système de valeurs des dirigeants comme une variable contingente du comportement planificateur dans l'entreprise. Selon Bracker et Pearson (1986), ce comportement dépend de ce qu'ils appellent la logique de l'entrepreneur (opportuniste ou artisan). Pour Carland et al. (1984) l'entrepreneur opportuniste est « un individu qui crée et gère une entreprise avec une finalité de profit et de croissance. L'entrepreneur se caractérise principalement par un comportement innovateur et utilise les méthodes de management stratégique ».

L'ensemble de ces variables organisationnelles intervenant dans l'adoption de la planification stratégique peut être regroupé en 4 dimensions principales présentées dans la figure suivante :

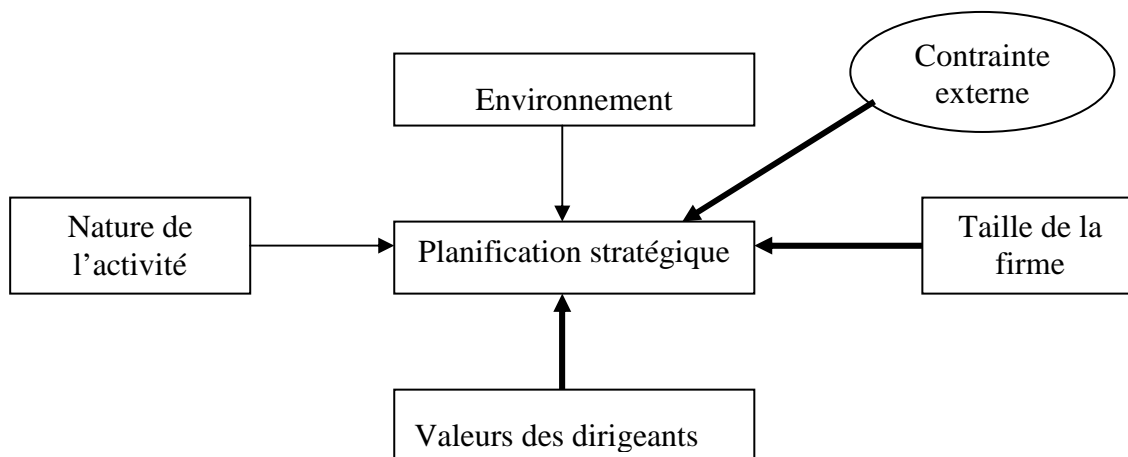


Fig. 1- Facteurs de contingence liés à la planification stratégique

Dans cette étude seules 3 relations seront étudiées (en gras sur la figure 1) : relations de la planification stratégique avec les valeurs des dirigeants, avec la taille de l'entreprise et avec la contrainte externe. Par rapport à ces trois relations nous avançons les hypothèses de recherche suivantes :



- H1 : Les valeurs des dirigeants influencent le comportement planificateur. Plus particulièrement, les dirigeants possédant des valeurs orientées vers la croissance, l'innovation, le profit adoptent plutôt la planification stratégique.
- H2 : La taille de l'entreprise influence son comportement planificateur. Plus particulièrement, les grandes entreprises adoptent plutôt la planification stratégique.
- H3 : la contrainte externe provenant de la dépendance institutionnelle de l'entreprise (société mère ou Etat) influence son comportement planificateur. Plus particulièrement, les entreprises dépendantes sont plus enclines à adopter la planification stratégique.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. L'ENQUETE

L'enquête sur le terrain a porté sur 50 entreprises industrielles tunisiennes appartenant à des secteurs d'activité différents (voir tableau 1). Elles emploient au moins 100 salariés et procèdent à des pratiques de planification. A l'intérieur de chacune de ces entreprises, le contrôleur de gestion ou, à défaut, toute personne proche du domaine de la planification capable de répondre à nos questionnements, est interrogée. Au total 50 responsables ont été interviewés à l'aide d'un questionnaire à questions fermées administré en face-à-face.

NATURE DE L'INDUSTRIE	NOMBRE D'ENTREPRISES
Agroalimentaire	10
Matériaux de construction	5
Construction mécanique	8
Construction électrique et électronique	5
Chimie et plastique	12
Textile, chaussure et habillement	2
Bois	1
Emballage en carton	4
Extraction de pétrole et production de gaz	3
Total	50
Effectif de l'entreprise	Nombre d'entreprises
100-200	26
+ de 200	24
Total	50
Dépendance institutionnelle	Nombre d'entreprises
Dépendantes :	
-filiale d'un groupe privé	30
-Etat	5
Indépendantes	15
Total	50

Tableau 1- Caractéristiques des entreprises de l'échantillon.

3.2. OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

3.2.1. La planification stratégique

Nous avons donc retenu deux dimensions pour décrire la réflexion stratégique: l'anticipation et la formalisation. Pour mesurer ces dimensions 8 items ont été utilisés¹. Ces items se répartissent de la façon suivante :

ANT1	Les principaux objectifs de l'entreprise sont programmés sur un horizon qui dépasse le terme de trois ans
ANT2	Il y a une programmation des orientations et choix de l'entreprise pour l'avenir
ANT3	Le plan couvre à côté des domaines opérationnels des domaines stratégiques
ANT4	Les dirigeants examinent les conséquences à long terme des décisions avant de les prendre
FOR1	La direction programme avec soin les orientations et choix de l'entreprise pour l'avenir (3 ans et plus)
FOR2	Les dirigeants consacrent un temps important à l'analyse de l'évolution future de l'activité de l'entreprise
FOR3	Les objectifs de l'entreprise sont clairs et bien définis
FOR4	La programmation des orientations et choix de l'entreprise pour l'avenir est formulé clairement dans un document appelé :plan stratégique

Pour chacun de ces items, les responsables de la planification répondent sur une échelle de Likert à 5 points, à libellé unique, allant de «ne correspond pas du tout» à «correspond

exactement ». Des tests de fiabilité (alpha de Cronbach) et de validité (analyse factorielle) ont été appliqués sur les deux construits de la réflexion stratégique. Afin d'obtenir des échelles de mesure présentant un niveau de cohérence interne satisfaisant et obtenir une structure factorielle des construits facilement interprétable, les items ANT4 et FOR4 ont été supprimés. La formalisation est finalement composée par 3 items (For1, For2 et For3) avec un alpha de Cronbach de 0,61 considéré comme satisfaisant pour une étude exploratoire. Ces items forment un seul facteur qui récupère une part significative de la variance totale (53,5%). De son côté, l'anticipation est composée par 3 items (Ant1, Ant2 et Ant3) avec un alpha de Cronbach de 0,63. Les items de l'anticipation forment un seul facteur qui explique 60,3% de la variance totale, ce qui est largement significatif. D'autre part l'indépendance des deux dimensions (formalisation et anticipation) est vérifiée. Ces résultats intermédiaires montrent bien la consistance du modèle que nous avons choisi pour construire les types de réflexion stratégique.

3.2.2. Les variables de contingence

– Les valeurs des dirigeants

Carland et al. (1984) retiennent trois variables pour mesurer les valeurs des dirigeants (ou ce qu'ils appellent la logique de l'entrepreneur) : l'objectif de croissance, l'objectif de rentabilité et la volonté de se différencier par l'innovation. De leur côté, Calori et al. (1997), en utilisant les mesures de Carland et al., obtiennent deux facteurs indépendants : l'ambition (composé par les deux premières variables : profit et croissance) et la volonté de se différencier par l'innovation. En ce qui nous concerne, nous retenons la première et la troisième variable c'est à dire la croissance et l'innovation.

Pour mesurer la variable Croissance deux items ont été utilisésⁱⁱ:

Croi1	Il faut toujours chercher à améliorer la situation, même quand tout se passe bien
Croi2	On fait partie d'une entreprise qui devient de plus en plus grande

Pour mesurer la variable Innovation quatre items ont été utilisésⁱⁱⁱ:

Inno1	La direction encourage concrètement les idées nouvelles
Inno2	La direction considère les investissements de recherche et développement comme des investissements prioritaires
Inno3	Dans l'entreprise, on cherche toujours à suivre et utiliser toutes les nouveautés technologiques relatives à notre profession
Inno4	On améliore régulièrement les produits ou les services sans attendre les réclamations des clients

Pour chacun de ces 7 items, les responsables de la planification répondent sur une échelle de Likert à 5 points, à libellé unique, allant de «ne correspond pas du tout» à « correspond



exactement ». Une analyse factorielle de ces deux variables a fait apparaître un seul facteur expliquant 65,3% de la variance totale. Nous appellerons ce facteur «la volonté de se développer». Nous retenons, donc ce facteur pour décrire les valeurs des dirigeants. Par ailleurs le test de fiabilité appliqué sur ce facteur se révèle très satisfaisant. En effet, nous enregistrons un alpha de Cronbach de l'ordre de 0,883.

– La taille de l'entreprise

Pour mesurer la taille des entreprises, trois types d'indicateurs ou paramètres sont généralement utilisés: le capital social, le chiffre d'affaires et le nombre de salariés employés par l'entreprise. Dans le cadre de la présente étude, nous avons retenu le troisième indicateur pour des raisons de disponibilité de l'information concernant les effectifs. De ce fait, nous considérons comme petites les entreprises employant moins de 200 personnes et comme grandes celles qui emploient plus que 200 personnes. Tenant compte de ces considérations, nous pouvons dire que l'échantillon contient 26 petites entreprises et 24 grandes.

– La contrainte externe

Cette variable concerne le contrôle imposé aux entreprises par l'Etat ou une société mère. Nous l'appellerons plutôt l'indépendance institutionnelle. Dans cette recherche, nous considérons deux situations: la première concerne les entreprises indépendantes et la deuxième concerne les entreprises filiales d'un groupe ou les entreprises publiques.

4. ANALYSE DES RESULTATS

Dans un premier temps nous procédons à une analyse typologique de la réflexion stratégique dans les entreprises industrielles tunisiennes. Dans un deuxième, nous étudions l'influence de certaines variables de contingence sur le comportement planificateur de ces entreprises.

4.1. ANALYSE TYPOLOGIQUE DE LA REFLEXION STRATEGIQUE :

La typologie des 50 entreprises de l'échantillon a été réalisée par analyse hiérarchique ascendante (technique de Ward) en utilisant les deux facteurs (formalisation et anticipation) comme variables actives. L'analyse a engendré 4 groupes d'entreprises (voir tableau 2) définis selon leur mode de réflexion stratégique. Les groupes correspondent aux quatre types définis *a priori*: planification stratégique, adaptatif, planification opérationnelle à court terme, et entrepreneurial. Le résultat de cette analyse confirme notre choix du modèle pour appréhender la réflexion stratégique.

Tableau 2- Types de réflexion stratégique

Anticipation	forte	Entrepreneuriale 7	Planification stratégique 12
	Faible	Adaptative 5	Planification opérationnelle à court terme 26

A partir de l'ensemble des scores moyens obtenus sur chaque dimension de la réflexion stratégique, les 4 groupes émergents ont pu être identifiés :

- Le groupe 1 (N=12 ; 24% des entreprises de l'échantillon) possède les caractéristiques de la planification stratégique (anticipation forte et formalisation forte).
- le groupe 2 (N=26 ; 52% de l'échantillon) adopte un mode de planification opérationnelle à court terme (anticipation faible et formalisation forte).
- Le groupe 3 (N=4 ; 8% de l'échantillon) adopte un mode adaptatif (anticipation faible et formalisation faible).
- Le groupe 4 (N=7 ; 14% de l'échantillon) correspond aux entreprise ayant adopté un mode entrepreneurial de réflexion stratégique (anticipation forte et formalisation faible).

Il semble que la majorité des entreprises tunisiennes étudiées procèdent à une planification formelle et essentiellement à une planification opérationnelle à court terme. Ces entreprises montrent une volonté d'analyse de leur environnement et de leur avenir qui reste de court terme. La planification est surtout basée sur le budget annuel qui est devenu un instrument relativement courant. L'explication que nous pouvons donner à cette situation est que l'intérêt accordé, par les entreprises tunisiennes, au contrôle de gestion, en général, et à la planification en particulier, est relativement récent. Les dirigeants de ces entreprises semblent vouloir maîtriser avant tout le côté opérationnel à court terme de la planification avant de penser à l'utiliser comme instrument de gestion stratégique à long terme. Cette dernière orientation semble être provisoirement négligée par ces entreprises^{iv}.



4.2. RELATIONS ENTRE LES VARIABLES DE CONTEXTE ET LES STYLES DE REFLEXION STRATEGIQUE

Afin d'analyser la relation entre le style de réflexion stratégique adopté par l'entreprise et les facteurs contextuels, nous avons recouru à de différentes méthodes d'analyse.

4.2.1. Relation valeurs des dirigeants-réflexion stratégique

Une analyse de la variance effectuée entre la variable «valeurs des dirigeants» et les types de réflexion stratégique (tableau 3) montre que les quatre styles de réflexion stratégique observés dans les entreprises étudiées sont globalement associés avec les valeurs des dirigeants qui règnent dans l'entreprise.

Tableau 3 - Analyse de la Variance (styles de réflexion stratégique/valeurs des dirigeants)

Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
6,101	3	2,034	9,892	0,000

Un test-t de Student de différence des moyennes (tableau 4), appliqué sur les 4 styles de réflexion stratégique, nous permet de raffiner l'analyse.

Tableau 4- Test-t de Student pour différences des moyennes (échantillons indépendants)

Variable	Style1 : Planification stratégique (PS)	Style2 : Planification opérationnelle à court terme (PCT)	Style3 : Adaptatif (AD)	Style4 : entrepreneurial (ENT)
Valeurs des dirigeants	3,82 PS>ENT* PS>AD*	3,60 PCT>AD* PCT>ENT*	2,75	2,92

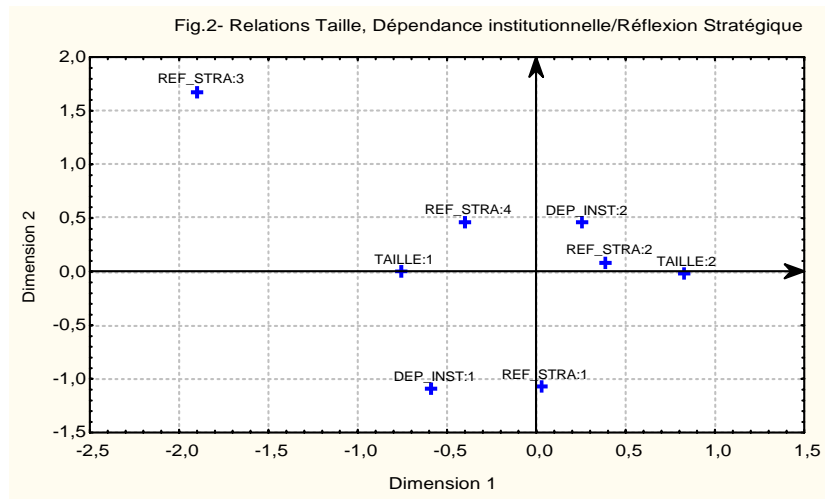
*p<0,01

La variable «Valeurs des dirigeants» ou plus précisément la «volonté de se développer» des dirigeants est assez faible dans le groupe d'entreprises au style adaptatif et dans le groupe au style entrepreneurial. Les moyennes de ces groupes sont significativement inférieures à celles des deux autres. La planification stratégique et la planification opérationnelle à court terme sont associées à une forte volonté de se développer.

L'hypothèse H1 construite à partir de la littérature se trouve alors vérifiée.

4.2.2. Relations taille, dépendance institutionnelle-réflexion stratégique

Une analyse des correspondances multiples est appliquée pour déterminer le degré d'association entre, d'une part, la taille de l'entreprise et sa dépendance institutionnelle, et d'autre part, les styles de réflexion stratégique observés. Le graphique de la figure 2 illustre cette relation ; Il permet d'établir les conclusions suivantes :



- La taille de l'entreprise est associée à la planification opérationnelle à court terme et au style entrepreneurial. Les grandes entreprises semblent adopter le premier style de réflexion stratégique alors que les petites d'entre elles semblent adopter le deuxième style. Paradoxalement, la taille n'est pas associée à la planification stratégique. Si nous considérons uniquement les entreprises adoptant la planification opérationnelle et celles adoptant le style entrepreneurial, nous pouvons suggérer que la formalisation de la réflexion stratégique augmente avec la taille. L'hypothèse H2 n'est que partiellement vérifiée.
- La dépendance institutionnelle est associée à la planification formelle. Les entreprises sous contrôle externe de l'Etat ou d'une entreprise mère semblent adopter une planification opérationnelle à court terme. En revanche, les entreprises ne subissant aucun contrôle externe semblent adopter une planification stratégique ; ce qui est inattendu. L'hypothèse H3 n'est que partiellement vérifiée.

Une lecture des résultats par type de réflexion stratégique, et en tenant compte des trois facteurs contextuels étudiés, nous livre les conclusions suivantes :

- Il semble que les entreprises adoptant une planification stratégique sont plutôt des entreprises indépendantes qui ne sont pas contrôlées de l'extérieur, leur taille est indifférente. Une forte volonté de développement, par la croissance et l'innovation, anime les dirigeants de ces entreprises. Ce résultat est inattendu notamment concernant la taille et le contrôle de l'entreprise de l'extérieur. Une interprétation possible de ce résultat réside dans la simplicité des mesures que nous avons adoptées pour la taille et le contrôle de l'entreprise. Il fallait probablement choisir des mesures plus complètes en ajoutant, par exemple pour la taille, la part du chiffre d'affaires à l'international ou le degré de diversification.



- Il semble que les entreprises adoptant une planification opérationnelle à court terme sont plutôt de grande taille et dépendent institutionnellement d'une entreprise mère ou de l'Etat. Les dirigeants de ces entreprises sont animés d'une forte volonté de développement.
- Il semble que les entreprises au style entrepreneurial sont plutôt de petite taille, sans dépendance institutionnelle précise. La volonté de développement de leurs dirigeants est faible
- Il semble que les entreprises ayant un style adaptatif ne se distinguent ni par leur taille ni par leur dépendance institutionnelle. De plus, la volonté d'innovation et de croissance des dirigeants reste limitée..

5. CONCLUSION

L'analyse d'association entre les facteurs contextuels étudiés (les valeurs des dirigeants, la taille de l'entreprise et sa dépendance institutionnelle) et le type de réflexion stratégique adopté par l'entreprise n'a pas donné des résultats catégoriques. Seule la relation se rapportant aux valeurs des dirigeants semble être sans équivoque. Ainsi, à partir de notre échantillon limité, il apparaît nettement que, s'il existe une relation entre la réflexion stratégique et les variables contextuelles, celle-ci est moyennement importante. La plupart des entreprises de notre échantillon adoptent une planification opérationnelle à court terme. Ces entreprises sont plutôt de grande taille et sont contrôlées par une entreprise mère ou par l'Etat. Les dirigeants de ces entreprises ont une forte volonté de développement. A l'intérieur de ce groupe, toutes les hypothèses de notre étude sont vérifiées. Toutefois, la taille réduite de notre échantillon (50 entreprises) nous incite à rester prudents quant à la généralisation de ces résultats. Il convient alors d'élargir l'échantillon d'entreprises étudiées en décrivant le processus de réflexion stratégique dans toute sa complexité. Il est intéressant aussi d'analyser en profondeur plusieurs cas typiques d'entreprises.



6. BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff R.I (1970), *A concept of corporate planning*, New York, Wiley Interscience.
- Al-Bazzaz S.J et Grinyer P.H (1983), « How planning works in practice : A survey of 48 UK Companies », in Hussey D.E (ed.), *The truth about corporate planning*, Oxford, Pergamon Press, pp. 221-236, 1983.
- Ansoff H.I (1978), « Corporate capability for managing change », SRI report n° 610, Business Intelligence Program.
- Ansoff H.I (1991), « Critique of Henry Mintzberg's "The design of school" :Reconsidering the basic premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, n°12, pp.449-461.
- Archier G et Serieyx H (1984), « L'entreprise du 3^{ème} type », Seuil.
- Bamberger I (1979), « La planification de la politique de l'entreprise dans les PME », *Direction et Gestion*, n°5, pp. 31-40.
- Bracker J.S et Pearson J.N (1986), « Planning and financial performance of small, mature firms », *Strategic Management Journal*, n°7, pp. 503-522.
- Calori R, Véry P et Arrègle J.L (1997), « Les PMIface à la planification stratégique », *Revue Française de gestion*, janvier-février, pp. 11-23.
- Carland J.S, Hoy F, Boulton W.R et Carland J.C (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : A conceptualization », *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp. 354-359.
- Denning B.W et Lehr M.E (1972), « The extent and nature of corporate long range planning in the United Kingdom », *The Journal of Management Studies*, vol.9, n°1, pp. 1-18.
- Fredrickson J et Mitchell T (1984), « Strategic decision process : Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environnement », *Academy of Management Journal*, n° 27, pp. 399-423.
- Godet M (1991), « De l'anticipation à l'action », Paris, Dunod.
- Hambrick D et Mason P (1984), « Upper echelons : The organisation as a reflexion of its top managers », *Academy of Managemnt Review*, vol.9, pp. 193-206.
- Hamel G et Prahalad C.K (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, pp. 63-76, mai-juin,
- Hart S (1992), « An integrative framework for strategy-making process », *Academy of Managemnt Review*, n°17, pp. 327-351.



- Khandwalla P.N (1977), *The design of organisations*, Harcourt, Brace.
- Lassoued K (2001), *Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion : une étude empirique sur 50 entreprises industrielles tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes1.
- Mc Kiernan P et Morris C (1994), « Strategic planning and financial performance in UK SMEs : Does formality matter ? », *British Journal of Management*, n°5 (numéro spécial), pp. 31-42.
- Mazières B (2000), *Les pratiques et objectifs de la planification stratégique : une étude empirique auprès des groupes français*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges.
- Mazières B (2001), « Une étude des pratiques et objectifs de planification stratégique des groupes français », *Direction et Gestion*, n°188-189, pp. 19-30.
- Miles R et Snow C (1978), « Organizational strategy, structure and process », *Academy of Managemnt Review*, july.
- Mintzberg H (1973), « Strategy-making in three modes », *California Managemnt Review*, vol.16, n°2, pp. 44-53.
- Mintzberg H (1990), « The design school : Reconsidering the basic premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, n°11, pp.171-195.
- Mintzberg H (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- Montebello M, Saias M et Greffeuille J (1975), Planification stratégique et MPI », *Direction*, mai, pp. 99-111.
- Reix R (1981), *La flexibilité de l'entreprise*, Cujas, Paris.
- Rhine L.C (1986), « The relationship of strategic planning to financial performance », *Strategic management Journal*, n°7, pp. 423-436.
- Robinson R.B et Pearce J.A (1983), « the impact of formalised strategic planning on financial performance in small organizations », *Strategic management Journal*, vol.4, n°3, pp. 197-207.

Notes

1 ces items sont empruntés d'un questionnaire sur les pratiques de contrôle de gestion utilisé dans Lassoued K (2001).

2 ces items sont empruntés d'un questionnaire sur la culture de l'entreprise utilisé dans Lassoued K (2001).

3 Idem.

^{iv} En référence à une enquête réalisée dans le cadre d'une Thèse de Doctorat, Lassoued K (2001)