

La place des systèmes d'information dans des organisations en mutation : le cas des groupes tunisiens

Rafla HEFAIEDH

Assistante
rafla.hefaiedh@gmail.com

Chercheur associé au Larequoi, Laboratoire de
recherche en management
Chercheur associé UREMO-IHEC, Carthage,
Tunisie

ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences
Economiques et Commerciales) de Tunis
4 rue Abou Zakaria El Hafsi-1089 Montfleury,
Tunisie

Karim SAÏD

Maître de conférences HDR
karim.said@uvsq.fr

Larequoi, Laboratoire de recherche en
management

Université de Versailles Saint-Quentin-en-
Yvelines
47, Bld Vauban-78047 Guyancourt, France

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'appréhender l'articulation des SI avec les modes de management adoptés au sein d'organisations en mutation confrontées aux enjeux de la mondialisation à savoir les groupes tunisiens. Il s'agit plus particulièrement de s'interroger sur la place du système d'information dans le mode de structuration et de coordination de ces groupes qui selon les cas privilégient une logique de consolidation ou de cloisonnement. Fondé sur une méthodologie de recherche qualitative, cette recherche s'appuie sur quatre vingt treize entretiens semi-directifs complétés par des recherches documentaires conduits sur la base de cinq études de cas.

Les principaux résultats de cette recherche font ressortir que les SI ne jouent pas le même rôle selon le mode de management du groupe adopté. Ainsi dans les groupes qui adoptent un mode de management consolidé, le SI permet une meilleure coordination entre les filiales, un partage de connaissances et par la même la constitution d'une mémoire collective. En revanche, dans les groupes non structurés, l'usage des SI relève d'une simple gestion opérationnelle et quotidienne des filiales sans véritable recherche de synergie ni de complémentarité entre elles. Les filiales sont gérées de manière cloisonnée sans pouvoir bénéficier des synergies que la structure de groupe est censée leur offrir. Cette prédominance d'un mode de management cloisonné et empirique s'explique notamment par le fait que ces structures s'apparentent le plus souvent à un réseau de PME familiales dépourvues d'un système de management intégré.

Mots clés : Structuration de groupe, systèmes d'information, mode de coordination, contexte émergent, étude de cas

1. INTRODUCTION

Contrairement à leurs homologues de l'autre rive de la Méditerranée, les managers tunisiens ont une histoire récente. En effet, ce n'est qu'au cours des années 60, que des entrepreneurs commerçants, encouragés par un cadre institutionnel favorable, ont sauté le pas dans l'univers industriel, et vers les années 80 qu'ils ont commencé à structurer leurs entreprises autour de leurs familles avec des moyens limités (Nabli, 2009).

A la différence des entreprises occidentales qui se sont structurées progressivement à travers le temps en passant par des phases successives de développement, les groupes tunisiens ont connu une évolution spécifique. Ayant évolué dans un environnement dirigiste pendant plus de trente ans, l'entreprise tunisienne disposait d'une marge de manœuvre limitée sachant que l'essentiel des décisions stratégiques lui était imposé en dehors des règles de marchés concurrentiels.

Principalement orientés vers leur environnement familial, les entreprises tunisiennes et plus particulièrement les groupes adoptent, le plus souvent, des démarches stratégiques très centralisées dans la mesure où les choix et orientations stratégiques relèvent des prérogatives de la famille du dirigeant (Dailey et Reuschling, 1980). La faible formalisation des pratiques stratégiques et des procédures de travail s'explique par l'identification du groupe à son dirigeant avec comme conséquence de ce lien le plus souvent une certaine partialité des dirigeants et une forme d'inflexibilité gestionnaire.

Le regain d'intérêt pour l'étude des structures de groupe et d'hypogroupe (Mzid et Mezghani, 2008, Beddi, 2008, Beddi et Tixier, 2006) révèle tant la richesse de ce champ de recherche que la nécessité d'approfondir son examen.

Ce papier se propose de s'intéresser à l'articulation du SI avec le mode de management des groupes tunisiens. Nous tenterons ainsi, d'établir une relation entre l'usage qui est fait des SI et la nature du mode de management adopté. Le mode de management renvoie ainsi, au mode de structuration et de coordination du groupe qui pourra selon les cas privilégier une logique de consolidation ou de cloisonnement (DeWoot et De Maredsous, 1984). De par le manque de travaux antérieurs sur le sujet, nous avons choisi une méthodologie de recherche qualitative avec une triangulation dans les outils de collectes. En effet, nous avons conduit cinq études de cas en nous appuyons sur quatre vingt treize entretiens semi-directifs complétés par une recherche documentaire et une observation non participante.

Nous structurerons notre développement en trois parties. Dans un premier temps, nous définissons l'objet de notre recherche en explicitant les différentes dimensions des SI et en les

articulant avec leurs implications organisationnelles. Dans un second temps, nous explicitons la méthodologie de recherche et le processus de recueil des données empiriques. Enfin, nous présentons les résultats de notre recherche et mettons en exergue les principaux enseignements susceptibles d'en être tirés.

2. SYSTEME D'INFORMATION, LEVIER STRUCTURANT DU MODE DE MANAGEMENT

S'appuyant sur des applications à base de TIC, les systèmes d'information permettent de gérer des flux transversaux à l'entreprise (les commandes, les offres, les cycles d'approbations, les reporting, etc.) et de traiter une multitude d'informations numériques par des bases de données relationnelles. Nous expliciterons, dans ce qui suit les différents usages et dimensions des systèmes d'information que nous articulerons au regard des processus organisationnels.

2.1. DIMENSIONS ET USAGES DES SYSTEMES D'INFORMATION

En nous inscrivant dans la perspective de Reix et Rowe (2002), nous pouvons considérer le SI comme un processus de transformation des représentations sociales des acteurs s'appuyant sur des technologies de l'information et des modes opératoires. Kéfi et Kalika (2004) mettent l'accent sur la capacité des systèmes d'information à fournir « un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations » (Kéfi et Kalika, op.cit., p 23). Nous pouvons ainsi mettre en avant trois dimensions clefs qui caractérisent les SI :

- Une dimension informationnelle : la vocation première d'un SI est de fournir de l'information aux utilisateurs. Pour être utilisable l'information doit se matérialiser en signaux accessibles aux sens conduisant par la même à construire des représentations (Kéfi et Kalika, 2004, p 8). Ces représentations assurent plusieurs fonctions dont celles de conservation de l'information, de communication et de concrétisation en rendant accessible des modèles ou des concepts. Elles vont permettre une meilleure compréhension des contextes organisationnels et environnementaux, la création de connaissances ou encore la prise de décision. Les décisions prises peuvent, ainsi, relever du domaine stratégique permettant d'appuyer et/ou de renforcer des stratégies de différenciation, de réduction de coûts ou des stratégies hybrides.

- Une dimension technologique : les systèmes d'information peuvent avoir des fonctions de saisie, de transmission, de stockage, de traitement et de restitution en remettant des données sous une forme communicable à l'homme (Reix, 2004, p 37). On note avec Reix (2004) cinq apports immédiats des techniques de traitement électronique de l'information : (1) compression de temps, (2) compression de l'espace, (3) expansion de l'information stockée, (4) flexibilité de l'usage et (5) connectivité entre les SI.

- Une dimension organisationnelle analysée selon une double perspectives ; (1) celle du fonctionnement de l'organisation renvoyant à la mutualisation des connaissances ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel et (2) celle relative aux caractéristiques organisationnelles ainsi qu'aux modes de coordination utilisés. L'apprentissage organisationnel apparaît ici à la fois dans sa dimension individuelle et collective (Arena, 2008).

Si les SI sont caractérisés par différents types d'utilisation, force est de constater que leur efficacité sont en grande partie tributaires de modes d'organisation, d'animation et de contrôle qui leurs sont associés.

2.2. SYSTEME D'INFORMATION ET PROCESSUS ORGANISATIONNELS : QUELLE ARTICULATION ?

Les SI peuvent être utilisés à plusieurs niveaux et diffèrent en fonction de l'entité de référence. En effet, ils peuvent être utilisés par un seul individu et/ou un collectif et être à usage organisationnel.

Reix (2004) considère que les besoins en informations diffèrent en fonction de la position hiérarchique de l'utilisateur et de la nature de la décision à prendre (stratégique, tactique ou opérationnelle). Une articulation entre ces différents niveaux est importante pour assurer une certaine cohérence de l'organisation. Aux différents niveaux hiérarchiques et besoins, répondent des systèmes d'information spécifiques, regroupés par Reix (2004) autour de quatre grands thèmes :

- Les applications fonctionnelles qui touchent les grands domaines de la gestion. Ils répondent à une double préoccupation ; la première supportant le traitement des transactions et des opérations et la deuxième assurant la fourniture d'informations utiles pour la gestion (Reix, 2004, p 71). En effet, selon Naranjo-Gil (2009) les SI peuvent fournir aux managers des informations diverses et riches. Ces informations peuvent être de nature financière ou pas financière et peuvent permettre aux managers de prendre des décisions stratégiques.

- Les applications de type « aide à la décision » qui « décrivent les solutions construites sous forme de systèmes interactifs, systèmes experts,... et qui assistent les décideurs dans leurs processus de prise de décision aux différents niveaux » (Reix, 2004, p 67). La valeur de l'information ayant permis la décision dépend du contexte de son usage (Jokinen et Ritala, 2009).
- Les applications de type « aide à la communication » « répondent aux besoins de communication interne (coordination) et externe (information et transaction) et supportent l'essor du commerce électronique » (Reix, 2004, p 67). L'apport des SI réside dans la modification des modes de communication et de coordination au sein des organisations.
- Les applications d'aide à la gestion de connaissance permettent l'acquisition, la conservation et la diffusion des savoirs et savoir-faire dans les organisations. Selon Tesch et al (2009), en améliorant le niveau de communication et de coordination les SI permettent d'augmenter la capacité d'intégration et de partage des connaissances entre les membres de l'organisation.

Si notre recherche s'inscrit dans la thématique du management stratégique, il convient de préciser qu'elle s'appuie sur l'analyse de pratiques managériales d'entreprises issues d'un terrain d'investigation émergent : les groupes tunisiens. Etant donné l'intérêt récent porté par ces organisations à la formalisation de leur réflexion stratégique et de leurs pratiques managériales, il n'est pas étonnant que ces groupes se soient appropriés les SI pour rationaliser leur mode de fonctionnement. Notre recherche renoue avec une question devenue classique dans les économies occidentales mais qui peut être qualifiée de problématique "naissante" dans les pays émergents à l'image de la Tunisie à savoir quelle est la place des SI dans des organisations elles-mêmes confrontées à de nouveaux enjeux en termes de compétitivité internationale les amenant à rationaliser leur mode de gestion. Plus précisément d'étudier dans quelle mesure les SI peuvent-ils être déterminants dans le mode de structuration des groupes tunisiens ?

3. CONTEXTE D'ETUDE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Nous expliciterons au travers de cette section notre contexte d'étude ainsi que le mode opératoire que nous avons adopté pour appréhender notre terrain d'étude.

3.1. SPECIFICITES DES GROUPES TUNISIENS

La constitution de groupe de sociétés est un des principaux indicateurs caractérisant l'évolution économique moderne. La création et le développement de groupes de sociétés s'inscrit dans une logique de poursuite d'objectifs de croissance, de profitabilité et de pérennité. Le concept de groupe diffère d'un pays à un autre en fonction des cultures économiques, politiques et sociales spécifiques et des modes d'organisations particuliers. Nous avons choisi comme terrain d'investigation à notre recherche les groupes de sociétés tunisiens. Evoluant dans un marché local exigu et soumis à une concurrence de plus en plus forte, ces organisations connaissent aujourd'hui une période particulièrement mouvementée et critique. De par les moyens matériels, techniques et humains susceptibles d'être mobilisés, les groupes de sociétés tunisiens apparaissent les mieux armés pour s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel.

La notion de groupe se trouve aujourd'hui au centre des intérêts de l'Etat tunisien, qui en fait une nouvelle stratégie de survie et de pérennité dans un contexte de mondialisation et d'abolition de barrières douanières notamment des accords de libre-échange qui lient la Tunisie à l'Union Européenne. Le gouvernement a ainsi promulgué la loi de finance de 2007 qui encourage fiscalement la restructuration des groupes familiaux sous forme de holding.

L'absence de statistiques spécifiques aux groupes tunisiens est due au vide juridique propre au concept même de "groupe de sociétés" en Tunisie. En effet, le concept de "groupe de sociétés" est défini de manière très large par le législateur tunisien.

La notion de groupe de sociétés¹ n'est pas prise en compte par les différentes branches du droit tunisien dans la mesure où le groupe est considéré non pas comme une entité juridique unique mais plutôt comme un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes. En présentant une structure de capital personnalisée et non à caractère institutionnel, les groupes tunisiens se distinguent par un mode de management particulier qui, à l'évidence, est très éloigné du modèle de groupe occidental constitué autour de la recherche d'une intégration horizontale ou verticale (DeWoot et De Maredsous, 1984).

¹ FARJAT (1982, p 177) définit la notion de groupe comme "un ensemble formé par plusieurs sociétés qui conservent leur indépendance juridique mais se trouvent unies les unes aux autres par des liens financiers, selon des modalités d'ailleurs très variables, de telle sorte que l'une d'entre elles, qualifiée de société mère, se trouve en mesure d'exercer une autorité sur les autres sociétés et de faire prévaloir au sein de cet ensemble une unité de décision". Force est de constater que la complexité et l'imbrication des liaisons entre les différentes sociétés d'un même groupe renvoient à une grande diversité des modes d'organisation, ce qui rend difficile une définition unifiée du concept de groupe.

Le déficit de rationalité économique qui a présidé à la constitution et au développement de ces groupes explique, pour partie, leur très grande hétérogénéité et la faible articulation entre leurs différentes activités. Considérant que la plupart de ces groupes ont vu le jour grâce à une personne ou tout au plus à une famille, il nous semble plus approprié de les qualifier de "*groupes concurrentiels perçus*" (Mbengue, 1992, p 93) définis comme « des sous-ensembles d'entreprises qui sont perçues par les acteurs comme étant plus directement en concurrence les unes avec les autres ».

La définition utilisée par la Banque Centrale de Tunisie (BCT) dans sa relation avec les groupes est tirée de l'article 2 de la circulaire aux banques n°91-24 du 17/12/1991, portant division, couverture des risques et suivi des engagements : « le qualificatif « groupe » est attribué à deux ou plusieurs personnes morales ayant entre elles des interconnexions telles que :

- Une gestion commune
- Une interdépendance commerciale ou financière directe telle que les difficultés de l'une se répercutant automatiquement sur l'autre ;
- Des participations directes ou indirectes au capital se traduisant par un pouvoir de contrôle ».

Cependant, il est à noter que la BCT, dans un souci de suivi et de contrôle des crédits octroyés par les banques considère, dans ses statistiques, les comptes personnels des dirigeants propriétaires comme étant des comptes de sociétés. En effet, dans certains cas les dirigeants contractent un crédit bancaire en leur nom propre comme crédit de participation qu'ils utilisent pour participer dans le capital d'une société nouvellement créée et faisant partie du groupe.

Taille des groupes	Nombre d'entreprises contrôlées	Les groupes		Total des entreprises	
		En nombre	En pourcentage	En nombre	En pourcentage
<i>Micro-groupes</i>	2 à 3	1838	61,1	4694	37,8
<i>Petits groupes</i>	4 à 5	697	23,1	3007	24,25
<i>Moyens groupes</i>	6 à 10	357	11,8	2591	21
<i>Grands groupes</i>	>10	116	3	2103	16,95
Total		3008	100	12395	100

Tableau 1 : Répartition des entreprises par groupes en mai 2006

Source : Banque Centrale de Tunisie

La forme de groupe la plus répandue en Tunisie est la structure en hypogroupe (Bouderbala, 2005), définie par Debray (1997, p 1) comme étant « une structure de groupe dont les composantes sont des petites, voire toutes petites entreprises, unies entre elles par des relations financières. Ces relations donnent à l'une d'entre elles (la holding), le pouvoir de décision sur les autres. Quelle que soit la combinaison utilisée dans la structure de propriété du capital, elle confère au dirigeant-proprétaire une place centrale et le pouvoir de décision final concernant la gestion stratégique de l'hypogroupe ».

Quelle que soit la structure de propriété du capital, elle confère au dirigeant-propriétaire une place centrale et le pouvoir de décision final concernant la gestion stratégique du groupe. Ainsi, « la constitution d'un hypogroupe apparaît à son dirigeant-proprétaire comme un moyen de concilier les avantages de la petite taille et les impératifs de développement de son activité » (Debray, 1996, p 4). Un autre élément non moins important est la prédominance des groupes familiaux en Tunisie. La structure d'hypogroupe offre un certain nombre d'avantages fonctionnels lorsque les activités du groupe sont complémentaires et que les investissements en R et D sont supportés par l'ensemble des sociétés, ou que les activités administratives de l'ensemble des filiales, voire certains services de gestion, sont regroupés, cela permet de réaliser des économies d'échelles, ou enfin, que la surface économique et financière de l'hypogroupe permet d'accéder à des ressources non maîtrisables dans le cadre de la petite dimension, via un effet de levier (Debray, 1996).

Les groupes tunisiens sont constitués par des sociétés juridiquement indépendantes mais toutes soumises au pouvoir de la société mère. Ces groupes étant en majorité familiaux, les sociétés les constituants revêtent la forme de SA (76,8% de SA et 23.2 de SARL), avec des liaisons financières complexes.

La création de nouvelles sociétés est le mode de formation et de croissance des groupes le plus répandu. Les entreprises qui cherchent à créer des filiales ont plus de facilité à le faire qu'en cas de croissance par acquisition (croissance externe). Les réticences vis-à-vis de la croissance externe résident dans l'absence d'un marché d'entreprise en Tunisie et dans la difficulté à intégrer une société déjà en activité.

Les travaux de Srairi (2000) et Saïd (2000) montrent que la majorité des groupes en Tunisie sont des groupes familiaux évoluant principalement dans l'industrie. Si l'on note une volonté affichée d'homogénéisation des objectifs et des décisions stratégiques au niveau du groupe, force est de constater qu'en pratique le mode de management reste très cloisonné s'apparentant le plus souvent à un mode de management de PME isolées dans lequel les effets de synergie avec le groupe sont limités. Un seul groupe de notre échantillon se distingue du lot présentant

une structure en holding où le siège est au service des filiales. Il s'agit en l'occurrence du plus grand groupe industriel privé en Tunisie. En nous appuyant sur la grille proposée par Debray (1997), nous pouvons considérer que la structure d'hypogroupe est bien celle qui s'applique le mieux aux cas tunisiens.

3.2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.2.1. Taille de l'échantillon

Sachant que la taille du groupe est déterminante dans la variété et la nature des technologies adoptées (Kalika, 2003), nous avons privilégié l'étude des moyens et grands groupes tunisiens. La population mère retenue est composée de 473² groupes. Nous en avons retenu cinq sur lesquels vont porter nos études de cas, notre choix des groupes étant justifié par les raisons suivantes :

- La représentativité théorique des groupes retenus.
- Le critère de la localisation : le plus souvent, les moyens et grands groupes sont regroupés dans les villes les plus développées économiquement en Tunisie, à savoir Sfax, Sousse et le Grand Tunis. Pour des raisons de proximité géographique, nous avons décidé d'opérer sur la zone géographique du Grand Tunis. Le fait que la conduite d'étude de cas requiert de fréquents et nombreux déplacements sur le terrain a été un argument de poids dans le choix du périmètre d'investigation.
- Le critère de la facilité d'accès au terrain de recherche : la facilité d'accès aux groupes a été un facteur déterminant dans notre choix compte tenu de la difficulté à pouvoir non seulement interviewer un maximum de collaborateurs au sein de ces groupes mais aussi d'avoir accès à des données secondaires (Saïd, 2000).
- Des secteurs d'activités diversifiés : Le caractère récent de l'introduction des TIC au sein des différentes filiales de ces groupes et la difficulté à pouvoir mesurer leur effet sur les pratiques managériales nous ont incité à privilégier une approche multi-secteurs. Nous avons traité les cas des groupes suivants.

² Source : Banque Centrale de Tunisie, mai 2006.

	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
Secteurs d'activité	BTP, Immobilier, Agriculture	Industrie pétrolière, agricole, Promotion immobilière, Polyclinique	Automobile, Fabrication d'article ménager en acier, Agro-industrie, Distribution de technologies, Traitement des déchets solides	Agroalimentaire, Agriculture, Métallurgie, Céramique, Bois, Tourisme, Alimentaire animal	Agroalimentaire, Industrie plastique, Peinture, IT
Nombre de sociétés par groupe	7	7	22	71	21
Nombre de sites visités	3	2	3	7	4
Nombre d'entretien	9	14	21	30	19

Tableau 2 : Nombres de sociétés et d'entretiens par groupe

Quatre des cinq groupes sur lesquels a porté notre étude sont des groupes familiaux, un seul est un holding. Les filiales de trois des groupes familiaux sont gérées de manière indépendante avec peu d'effet de synergie entre elles. Alors que Delta la holding de l'échantillon gère l'ensemble de ses filiales depuis le siège et Gamma est un groupe familial en phase de migration vers la structure en holding. Nous nous intéressons dans cette recherche à l'usage fait des SI permettant d'identifier la nature du management de groupe.

3.2.2. Mode opératoire adopté

L'étude qualitative menée dans cette recherche est passée par deux étapes. Dans une première étape nous avons effectué 7 entretiens exploratoires avec des dirigeants et des managers dans 6 différents groupes. Cette phase nous a permis de mieux appréhender le phénomène étudié, à savoir la place des SI dans les groupes et leur usage dans la structuration de ceux-ci. Nous avons par ailleurs, retenus 5 des 6 groupes approchés lors de la phase exploratoire, en raison du refus de l'un d'entre eux de participer à notre projet pour des problèmes de disponibilité. Ces études de cas, entamées en septembre 2006 et achevées en février 2008, ont porté sur des hypogroupes tunisiens et ont été fondées sur une triangulation des outils de collecte. En effet, nous avons conduit 93 entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien utilisé explore les principaux axes de la problématique de recherche à savoir :

- Les dimensions identifiées des systèmes d'information,

- La nature de l'usage et de l'exploitation des SI
- Les SI aux niveaux individu, groupe et organisation dans la prise de décision.

Ces entretiens se sont accompagnés par l'observation non participante et par une analyse documentaire. Ces trois méthodes nous ont permis de réduire les biais dus à l'image que certains répondants voulaient véhiculer et qui renvoient au biais de prestige.

Sur le terrain les entretiens conduits ont été d'une durée moyenne d'une heure, et sont passés par trois phases, la première est la phase d'instauration d'un climat de confiance et d'information sur l'intérêt de l'étude et sa portée. Une deuxième phase a été celle de l'administration du guide et enfin une dernière phase au cours de laquelle la personne interrogée pouvait exprimer son ressenti au sujet de l'entretien et donner son avis sur les thèmes abordés.

3.2.3. Mode de traitement des données

A méthode de collecte qualitative correspond une analyse qualitative. Les données collectées ont subi un traitement qualitatif par une analyse de contenu thématique, appuyée par le logiciel d'analyse Nvivo 7. Cette méthode nous a permis de nous intéresser au sens qui est donné par les répondants aux données et leurs interprétations de leur réalité. Une liste des thèmes et des sous-thèmes a été établie à partir des allers-retours effectués entre la littérature et le terrain (Miles et Huberman, 2003). Deux niveaux de codage ont été réalisés un premier codage intra-codeur (avec un taux de concordance de 90%), et un deuxième codage inter-codeur (avec un taux de concordance de 84%). Cette technique permet de vérifier la fiabilité du codage. L'avantage du recours au logiciel Nvivo 7 est que l'arborescence peut évoluer au fur et à mesure de l'évolution du codage. Ainsi, nous avons effectué un codage multiple, dans la mesure où quand une unité de sens pouvait être codée sous de multiples thèmes nous n'avons pas limité l'attribution des données à des variables uniques (Vas, 2005). Les nœuds parents représentent les thèmes principaux de l'étude, appuyés par des nœuds descendants représentant les sous-thèmes de l'enquête.

4. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous présentons les principaux enseignements et résultats de cette recherche. Deux niveaux d'analyse ont été retenus. Un premier niveau a été l'analyse intra cas, en identifiant les différentes dimensions des SI dans chaque groupe et les retombées

organisationnelles de l'usage de ces technologies. Par la suite, un deuxième niveau d'analyse, l'analyse inter cas, où nous présentons une synthèse sur l'usage des SI dans la gestion de groupe et sur l'identification de la structuration de groupe.

4.1. SYNTHÈSE DES RESULTATS : (LES MATRICES DE SYNTHÈSE)

Nous synthétiserons trois dimensions associées aux systèmes d'information à savoir les dimensions informationnelle, technologique et organisationnelle.

- **Dimension informationnelle** : Il ressort ainsi que le SI rend disponible l'information pertinente au travers de sa capacité importante de traitement et de stockage des données permettant de nourrir la prise de décision, en cela nos résultats s'alignent sur ceux de Kenneth (2008). En effet, les SI au travers entre autres des workflows permettent de mettre en place des procédures claires qui entraînent le plus souvent une décentralisation de la prise de décision ainsi qu'un contrôle plus accru. Les différents acteurs organisationnels ont désormais accès à des informations qu'ils n'avaient pas auparavant, et qu'ils peuvent exploiter dans leur prise de décision.

Les extraits de verbatims suivants illustrent la spécificité des systèmes d'information dans chaque groupe :

Groupe	Verbatim
Alpha	« La prise de décision est restée la même, c'est toujours les trois plus hauts responsables qui prennent les décisions »
Beta	« Cependant, la décision finale n'a pas été décentralisée, les SI interviennent plus dans le processus de prise de décision et sur la compression du temps que dans la décision elle-même, elles n'agissent pas par décentralisation »
Gamma	« Il y a aussi, eu un peu plus de décentralisation au niveau de la décision. Ex. quand la comptabilité relève un écart entre les comptes de la société et les caisses des points de vente, une action corrective est faite sur le champ sans attendre des ordres ou l'accord du supérieur hiérarchique »
Delta	« Grâce aux SI il y a plus de délégation, avant tout ce faisait au siège et les entreprises ne sont que de simples sites d'exploitation » et « L'organisation du groupe étant centralisée, il y a plus de contrôle. Auparavant, dans certains cas, le responsable ne pouvait pas tout suivre et contrôler et n'avait pas toutes les informations et ne pouvait donc pas décider de tout »
Epsilon	« Les SI responsabilisent davantage les gens donc les frontières décisionnelles sont repoussées. Ex. Le télévendeur peut décider

	<i>pour le crédit clients, alors qu'avant s'était toujours le responsable hiérarchique qui signe quelque soit la commande » et « les SI ont permis plus de consensus dans la prise de décision et donc son application devient plus évidente»</i>
--	---

Il apparaît ainsi, que l'usage qui est fait des SI en matière de décentralisation de la prise de décision varie d'un groupe à un autre. En effet, en fonction de la taille du groupe et de la nature de sa gestion, l'absence et/ou la présence de la décentralisation a pu être relevée. Le groupe Alpha qui est un groupe familial géré en filiales indépendantes, ne décentralise pas la prise de décision, le tout est géré par les trois individus du top management et qui sont membres d'une même famille. En revanche, chez Delta, les SI ont permis de mettre en place des workflows délimitant les responsabilités et le champ décisionnel de chacun.

- **Dimension technologique** : en tant qu'artefact technologique permettant la collecte, le traitement, le stockage et le transfert des connaissances, les SI sont censés remplir certaines fonctions, notamment en matière de compression de temps et d'espace, de connectivité et de flexibilité d'usage. L'analyse de nos résultats fait ressortir des situations contrastées en fonction du mode de management du groupe. La compression du temps a été un apport identifié au niveau de tous les groupes étudiés. Toutefois, la compression de l'espace n'a été relevée que dans deux groupes, Delta et Gamma. Il ressort ainsi que, le processus de mise en place du dispositif est tout aussi important que le SI lui-même dans la mesure où il va impacter de manière significative l'attitude des acteurs organisationnels face à l'introduction de ces nouvelles technologies. La stratégie de mise en place des SI varie en outre selon que la technologie adoptée est acquise sur le marché ou développée en interne.

Les extraits de verbatims suivants mettent en évidence le fait que l'implication du personnel et la communication sont des éléments clefs garantissant les conditions de réussite de l'implantation d'un SI :

Groupe	Verbatim
Alpha	<i>« Ce qui me plaît c'est que ces systèmes sont développés sur mesure et en fonction des besoins de l'utilisateur », « l'amélioration du logiciel est faite de manière continue en fonction des besoins que je peux ressentir » et « le développeur a formé tous les utilisateurs lors de l'installation »</i>
Beta	<i>« Dans le département il y a un sous équipement et une sous exploitation de ce que nous avons, ce qui est dû à une chaîne de manque de motivation, de salaire et d'implication générale »</i>

Gamma	« Certaines personnes de par la charge de travail n'avaient pas le temps de se former, si on la gardait après le travail la personne pensait aux heures supplémentaires », « Les SI nous ont permis de travailler à distance et de nous déplacer plus facilement tout en restant en contact avec la société », « la société offre des formations sur les outils technologiques parce que ça aide dans le travail » et « Il y a eu beaucoup de communication autour des SI adoptés »
Delta	« Nous avons eu une très bonne formation qui nous a facilité les choses alors qu'avec HR Access, la formation l'était moins donc l'assimilation a été plus lente » et « Le choix de l'outil technologique ne dépend pas de la filiale c'est le siège qui décide »
Epsilon	« L'idée de l'informatisation a émané de la direction générale, ensuite il y a eu une réunion avec les hauts responsables, mais les utilisateurs n'ont pas vraiment donné leur avis, on leur a imposé l'usage de ce nouvel outil »

- **Dimension organisationnelle** : Le recours aux SI a permis dans la majorité des groupes étudiés l'enrichissement des tâches et la coordination entre les différentes fonctions. Toutefois, il est à signaler que ces apports ont été constatés au sein des filiales et non entre elles. Plus la taille des groupes est importante, plus le besoin d'outils de gestion consolidés se fait sentir. Pour autant, seuls les groupes Delta et Gamma ont modifié leurs modes de travail et de coordination. Le recours au télétravail et aux workflows sont à l'origine de modifications structurelles. Toutefois, aucune nouvelle forme structurelle n'est apparue (ex. structure virtuelle, structure en réseau). Le changement des modes de coordination ainsi que la mise en place de workflow révèlent la volonté de ces organisations de se doter d'instruments de gestion consolidés comme le montrent ces extraits de verbatims.

Groupe	Verbatim
Alpha	« Le recours aux SI a facilité la communication avec les vis-à-vis, ainsi que la traçabilité des transactions et des opérations »
Beta	« L'utilisation des SI a facilité les contacts entre les hiérarchies », « Les SI n'ont pas affecté le nombre de personne dans l'équipe, par contre il y a eu réduction de poste (ex. la personne qui faisait le pointage a été remplacée par une pointeuse avec un logiciel de suivi la reliant au logiciel de paie) toutefois, cette personne n'a pas perdu son travail elle a été affectée ailleurs » et « Il y a une plus grande rapidité de réaction et de traitement des situations [...] le mode de facturation a évolué, tout est devenu informatisé,

	<i>il y a quelqu'un qui s'occupe de la vérification des factures et les fait passer directement à la comptabilité et le processus de paiement suit son cours avec moins de paperasse »</i>
Delta	<p>« Auparavant, tous les dossiers étaient traités à trois niveaux avec des risques de perte alors qu'aujourd'hui tout est sur le workflow (pour les dossiers d'investissement) ensuite ils sont envoyés au siège. Grâce au workflow, les responsabilités sont mieux définies », « Le workflow facilite le travail au quotidien et permet un gain de temps », « plus d'information disponible en temps réel et ainsi une meilleure organisation, plus de sens des responsabilités et d'appartenance à l'entreprise ».</p> <p>« La facilité et la commodité procurées par les technologies ont fait évoluer les tâches », « ils libèrent des tâches répétitives, donc plus de rapidité et moins de paperasse. Ex. De par le fait que le bureau d'ordre a été soulagé, la personne qui s'en occupe fait en plus de son travail habituel, un travail d'assistante GRH il y a là un cumul de tâches »</p>
Gamma	<p>« On fait du télétravail grâce à l'e-mail », « rapidité d'exécution des tâches, et nous pouvons facilement et rapidement dispatcher les informations et les tâches à effectuer », « les technologies sont des outils qui aident et facilitent le travail sans pour autant que le métier n'ait changé. Ca peut servir à brûler certaines étapes dans l'exécution d'une tâche »,</p>
Epsilon	<p>« Les données sont accessibles même à distance, aussi bien en Tunisie qu'à l'étranger, donc facilité de télétravail », « Grâce aux SI il y a une meilleure répartition des tâches et des rôles de chacun », « Il y a eu un enrichissement des tâches et un allègement puisque certaines tâches sont désormais informatisées et la tendance est de plus en plus à l'analyse ».</p>

4.2. LE COUPLE « SYSTEME D'INFORMATION-ORGANISATION » REVELATEUR DU MODE DE STRUCTURATION DES GROUPES

Pour appréhender de manière plus fine l'usage qui est fait des SI au sein de ces groupes, nous analysons dans la section qui suit leurs modes d'interaction avec les processus organisationnels en place en sein de ces structures. Nous préciserons dans ce cadre dans quelle mesure l'usage fait du SI est révélateur du mode de management de ces groupes. Pour ce faire nous développerons trois points : la mise en place du dispositif, les modes de coordination et les dynamiques d'apprentissage associées et l'articulation avec les processus de prise de décision.

4.2.1. La mise en place du dispositif

L'un des éléments majeurs des SI est sa dimension technologique. La procédure d'adoption suivie permet de mettre en exergue la nature de la gestion du groupe. Il apparaît ainsi que plus le groupe est structuré, plus il sera enclin à mettre en place des démarches participatives pour recueillir l'adhésion des différents protagonistes et à s'appuyer sur des sites pilotes servant de laboratoire d'expérimentation du SI avant son déploiement au sein du groupe. Ce site va servir de plateforme test pour la mise en place des technologies et leurs adaptations aux besoins des usagers et à l'activité de la filiale. En revanche, les choix technologiques dans les groupes faiblement structurés se font sur le mode de l'imposition sans aucune communication préalable ni l'établissement de cahiers des besoins. La décision émane de la direction générale et les membres des filiales doivent s'aligner et exploiter les technologies imposées, même s'il y a un paramétrage et une adaptation qui se font au fur et à mesure en fonction des besoins des usagers. Ceci au risque que d'une part, l'outil soit loin de répondre aux besoins basiques et, d'autre part, de rencontrer des résistances dues à son imposition et au fait qu'ils n'aient pas pu donner leur avis et participer dans le choix de la technologie à adopter. Ce comportement qui écarte les utilisateurs peut affecter leur perception du SI et par delà leur mode d'appropriation de l'outil.

4.2.2. Systèmes d'Information, modes de coordination et apprentissage organisationnel

Si l'usage des SI est censé modifier les modes de coordination (Caby et al., 1999, Benghozi, 2002), nous avons pu constater dans l'échantillon étudié que cela n'était pas systématiquement vérifié. Dans les groupes de PME ayant une gestion en holding à savoir Delta et Gamma, on note la mise en place de nouveaux modes de coordination entre les filiales à travers l'ajustement mutuel et le recours aux workflows. Les trois autres groupes de notre échantillon, n'ont pas ces modes de coordination et continuent à opérer par supervision directe et par communication informelle. Ils ont une gestion cloisonnée du groupe et aucun effet de synergie entre les filiales. Les modes de coordination n'ont pas été les seuls à être affectés par l'adoption des SI, l'apprentissage organisationnel s'est vu dans certains cas renforcé. Les outils technologiques adoptés par les groupes Gamma et Delta ont permis la constitution de bases de données communes aux filiales, de mutualiser les connaissances et de faire bénéficier tous les membres du groupe des expériences individuelles. A cet effet, des outils

informatiques de « credit management » ont été adoptés et l'installation d'ERP et de datawarehouse a consolidé le partage des connaissances communes et la réflexion collective sur la résolution des problèmes et l'exploitation de la mémoire organisationnelle.

Ainsi, il est possible de conclure que les groupes ayant une gestion consolidée des filiales ont davantage tendance à décentraliser et contrôler et utiliser un workflow. Ils ont ainsi modifié leurs modes de coordination et de partage de connaissances à travers les sites pilotes et la constitution de bases de connaissances communes notamment celle des clients afin de repérer les clients insolvables grâce au logiciel de « credit management ». L'apprentissage organisationnel dans ces groupes va au-delà du partage de bases de données clients communes, et intègre la constitution de mémoire organisationnelle commune et la mutualisation des connaissances. En effet, les groupes Delta et Gamma ont pu mettre en place des systèmes de e-learning et de partage des acquis organisationnels des différentes filiales.

4.2.3. Systèmes d'Information et prise de décision stratégique

Les résultats de notre investigation rejoignent ainsi en partie les conclusions de Robinson et Pearce (1984), de Schuman (1975), ou encore Sexton et Dable (1976) relatives aux pratiques managériales dans les PME occidentales. Juridiquement dispersé et dépourvu de techniques d'analyse et d'outils de décision efficaces, la plupart des groupes tunisiens peinent à structurer leur mode de développement. La faible implication des différents niveaux hiérarchiques dans le processus de prise de décision stratégique contribue à renforcer les dysfonctionnements entre les différentes unités d'un même groupe. Ces dysfonctionnements sont d'autant plus préjudiciables que le développement de ces organisations s'accompagne de l'augmentation des besoins de décentralisation de leurs différentes unités.

Par ailleurs, la nature familiale de ces groupes déteint sur leurs pratiques stratégiques. En effet, la confusion entre le pouvoir de direction et le pouvoir de contrôle tend à rendre les pratiques stratégiques et le mode de management d'autant plus complexes voire opaques. Dans cet esprit, Nachum (1999) précise que les grands groupes familiaux issus des pays émergents tels que l'Asie ou l'Amérique Latine privilégient la diversification de leur portefeuille d'activités, non seulement pour réduire les risques encourus mais également pour favoriser une répartition équitable du patrimoine familial entre les différents héritiers.

Au sein des groupes tunisiens l'usage fait des SI permet simplement de renforcer les stratégies décidées par la direction (composée des membres de la famille). Ces technologies ne permettent pas plus de décentralisation ni de mutualisation de connaissances et

d'apprentissage organisationnel. Toutefois, la mise en place de workflow permet une certaine forme de décentralisation tout en renforçant les modes de contrôle. Ceci a été observé notamment dans les groupes Delta et Gamma.

Le management des groupes familiaux, comme nous avons pu le constater pour les groupes tunisiens, est particulièrement difficile à appréhender dans la mesure où la répartition du pouvoir au sein de ces organisations dépasse le simple découpage hiérarchique formel. La répartition du pouvoir et l'allocation des ressources au sein du groupe ne font pas toujours l'objet d'une définition claire et précise. Cette faible formalisation du processus de prise de décision stratégique est ainsi justifiée par la nature éminemment politique du fonctionnement de ces organisations (Peattie, 1993).

Les rapports de force souvent inégaux entre les différents membres du groupe, selon qu'ils font ou non partie du giron familial, complexifient les rapports entre les différentes filiales et la Direction Générale du groupe. Dans cette perspective, l'utilisation d'outils d'aide à la décision dits "rationnels", peut, à certains égards, paraître comme une manœuvre cosmétique en décalage avec le processus de prise de décision effective. Nous avons relevé dans trois des groupements étudiés que la prise de décision reste toujours du ressort du top management et de la famille propriétaire du groupe. L'apport des technologies est ainsi de rendre plus accessible et disponible les informations clefs nécessaires à la prise de décision.

Nous pouvons, ainsi, dresser une typologie de gestion de groupe à travers l'usage qui est fait des SI :

Groupe	Nature de la gestion	Exploitation des SI
Alpha	Cloisonnée	Simple usage pour la gestion opérationnelle et la facilitation de l'exécution des tâches, chaque filiale est gérée de manière indépendante.
Beta	Cloisonnée	Simple usage pour la gestion opérationnelle et la facilitation de l'exécution des tâches, chaque filiale est gérée de manière indépendante.
Epsilon	Cloisonnée	Simple usage pour la gestion opérationnelle et la facilitation de l'exécution des tâches, chaque filiale est gérée de manière indépendante.
Delta	Consolidée	Usage des SI dans la création de valeur commune aux différentes

		filiales, construction de mémoire organisationnelle, apprentissage organisationnel, modification des modes de coordination et consolidation de l'effet de synergie entre les filiales.
Gamma	Consolidée	Usage des SI dans la création de valeur commune aux différentes filiales, construction de mémoire organisationnelle, apprentissage organisationnel, modification des modes de coordination et consolidation de l'effet de synergie entre les filiales.

CONCLUSION

S'interroger sur les pratiques stratégiques des groupes tunisiens équivaut à tenter de confronter un corpus théorique particulièrement dense à un terrain "en friche" mettant en scène des organisations certes en mutation, mais dont le "câblage stratégique" reste en construction. Si l'examen de la littérature stratégique occidentale fait clairement ressortir la fertilisation croisée entre la pensée et la pratique stratégique, l'analyse des pratiques stratégiques des groupes tunisiens met en lumière, le plus souvent, des managers dont les préoccupations sont éloignées des connaissances acquises aujourd'hui. En effet, l'état des lieux des pratiques stratégiques effectué dans un contexte émergent, a permis de mettre en avant l'articulation entre l'acceptation qui est donné aux systèmes d'information et le mode de structuration des groupes. En effet, les systèmes d'information permettent, dans les groupes qui adoptent un mode de management consolidé, une meilleure coordination entre les filiales, un partage de connaissances et par la même la constitution d'une mémoire collective. En revanche, on constate que dans les groupes non structurés, l'usage des SI relève d'une simple gestion opérationnelle et quotidienne des filiales sans aucune recherche de synergie ni de complémentarité entre elles. Les filiales sont ainsi gérées de manière cloisonnée sans pouvoir bénéficier des avantages de la consolidation que la structure de groupe, au sens de holding, serait en mesure de leur offrir. Cette prédominance de gestion cloisonnée de groupe s'explique par le fait que la majorité des groupes tunisiens sont des groupes familiaux renvoyant le plus souvent à un réseau de PME dont la croissance répond davantage à une

logique d'opportunité et de création d'emploi pour les membres de la famille (Mzid et Mezghani, 2008) qu'à celle véritablement d'un développement intégré.

Dans ce contexte, nous envisageons de poursuivre cette recherche et ainsi, de dépasser la limite inhérente au protocole adopté en l'élargissant à d'autres groupes dans une perspective quantitative. Il serait ainsi, intéressant de voir dans quelle mesure l'acceptation donnée aux systèmes d'information explique leur mode de management, leur mode de développement stratégique ou encore leur niveau de performance.

BIBLIOGRAPHIE

Arena L., (2008), " Le poids des processus d'apprentissage dans les décisions d'adoption d'une technologie de l'information : Une approche intégrative", 17^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 mai, p 1-31.

Beddi, H., (2008), " Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ?", 17^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 mai, p 1-34.

Beddi H., Tixier J., (2006), " Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l'étude des pressions : l'étude de quatre cas de firmes multinationales", 15^{ème} conférence internationale de l'AIMS, université de Savoie, 14-16 juin, p 1-32.

Benghozi, P. J., (2002), " Technologie et organisation : le hasard et la nécessité", *Annales des Télécommunications*, 57 : 3-4, p 289-305.

Bouderbala, R., (2005), "Groupe, hypogroupe ou regroupement d'entreprises familiales, où situer l'expérience tunisienne ?", Actes de la 5^{ème} Université du GRECOS, 10-11 Novembre, Sidi Bou Saïd, Tunisie.

Caby L., Greenan N., Gueissaz A., Rallet A., (1999), " Les interactions entre informatisation, organisation et performances : quelques propositions pour une modélisation", *In D. Foray & J. Mairesse (dir.) Innovations et performances des entreprises, numéro spécial Revue Economique/Revue Française de Gestion/Sociologie du travail*, Paris : EHESS, p 131-69.

Dailey R.C., Reuschling T.H., (1980), "Human Resources Management in Family Owned Companies", *Journal of General Management*, Vol.5, n°3, p 49-56.

Debray C., (1997), "Contribution à l'analyse de l'hypogroupe : application d'une grille d'analyse stratégique et émergence des logiques types du processus d'hypogroupement", 16^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Montréal, p 1-18.

Debray C., (1996), "L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise", 3^{ème} colloque international francophone de la PME, HEC Montréal, pp 1-14.

DeWoot P., De Maredsous X.D., (1984), Le management stratégique des groupes industriels-fonctionnement au sommet et culture d'Entreprise, Economica.

Farjat G., (1982), Droit économique, Thémis Droit, Presses Universitaires de France.

Hefaiiedh R., (2009), TIC et avantage concurrentiel: cas des groupes tunisiens, Thèse de Doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, mai.

Jokinen H., Ritala R., (2009), "Value of measurement information: A simple case study on grade change decisions", Measurement, Volume 43, Issue 1, P 122-134.

Kalika M., Kefi H., (2004), Evaluation des systèmes d'information, une perspective organisationnelle, Edition Economica.

Kalika M., (2003), "TIC et stratégie", Chapitre 3, in, Kalika, Le e-management, Edition Liaisons.

Kenneth, L., (2008), Management des systèmes d'information, 9^{ème} Édition Lavoisier

Marciniack R., Rowe F, (2005), Systèmes d'information, Dynamique et Organisation, Edition Economica.

Mbengue A., (1992), Les groupes stratégiques réexaminés : une approche perceptuelle, Doctorat ès Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Miles M., Huberman A., (2003), Analyse des données qualitatives, Edition De Boeck.

Mzid I., Mezghani L., (2008), " La transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe", 17^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 mai, p 1-26.

Nabli R., (2009), "Les paradoxes de l'entrepreneuriat familial : le cas des entrepreneurs sfaxiens", 11^{èmes} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada, p 1-15.

Nachum L., (1999), "Diversification Strategies of Developing country firms", Journal of International Management, Vol.5, p 115-140.

Naranjo-Gil D., (2009), "Management Information systems and strategic performances: the role of team composition", International Journal of Information Management 29, p 104-110.

Peattie K., (1993), "Strategic Planning: Its Role in Organizational Politics", Long Range Planning, Vol. 26, n° 3, p 10-17.

Reix R., (2004), Systèmes d'information et management des organisations, Edition Vuibert.

Reix R., Rowe F., (2002), "La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept", pp 1-17, in Reix, Faire de la recherche en systèmes d'information, Edition Vuibert.

Robinson R.B., Pearce J.A., (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, Vol.9, n°1, p 128-137.

Saïd K., (2000), *Planification et management stratégiques dans un contexte émergent : le cas des groupes tunisiens*, Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, novembre.

Schuman J.C., (1975), "Corporate planning in Small Companies", *Long Range Planning*, Vol.8, n°5, p 81-90.

Sexton T.M., Dable R.D., (1976), "Factors affecting long-range planning in the small business firm", *Marquette Business Review*, Vol.20, n°4, p 158-165.

Srairi S., (2000), *Les fondements des choix stratégiques de développement des groupes privés tunisiens*, thèse sciences de gestion, ISG Tunis.

Tesch D., Sobol M.G., Klein G., Jiang J.J., (2009), "User and developer common knowledge: Effect on the success of information system development projects", *International Journal of Project Management* 27, p 657-664.

Vas A., (2005), "Le processus de changement Organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique", *Management International*, vol. 9, n°2, p 21-36.