



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone sur
la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

La place de la planification stratégique dans des économies en transition : le cas des groupes tunisiens

*Karim SAÏD
ATER à l'I.U.T. de Nice
RODIGE CNRS-UPRESA 6044*

Correspondance :

Université de Nice Sophia-Antipolis
Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.)
Avenue Emile Henriot 06050 Nice Cedex
Adresse internet : said@hivaoa.unice.fr
Tel : 0610634027

Mots clefs : planification stratégique - formulation stratégique – pratiques managériales – analyse typologique

Composé de dix mille entreprises, le tissu industriel tunisien est essentiellement caractérisé par des PME qui emploient quatre cent cinquante mille salariés, assurant à elles-seules 36 % du PIB et 70 % des exportations de biens du pays. L'émiettement du tissu entrepreneurial tunisien, peu habitué à évoluer dans un environnement compétitif et fragilisé par des structures archaïques et familiales, handicape l'économie tunisienne en prise à l'assaut des compétiteurs internationaux.

En effet, la signature de l'Accord d'Association entre l'Union Européenne et la Tunisie, intervenue le 17 juillet 1995, se traduit par l'instauration progressive d'une zone de libre échange s'accompagnant d'une plus grande mobilité des facteurs de production capitalistique et humain dans ce nouvel espace économique. L'intégration à un espace économique concurrentiel nécessite une rupture avec un tissu économique atomisé constitué d'une majorité d'entreprise sous-dimensionnées. Cependant, le mode de constitution des groupes tunisiens a pendant longtemps répondu plus à une logique de juxtaposition de PME appartenant un même périmètre d'intérêt qu'à une démarche stratégique clairement structurée. Essentiellement préoccupés par le profit à court terme et le contrôle direct des affaires courantes, les managers des groupes tunisiens vont devoir négocier un virage d'importance qui se matérialise entre autres par une vision stratégique du plus long terme.

L'appropriation récente de la planification stratégique par les groupes tunisiens traduit incontestablement cette volonté de rupture avec des modes de gestion traditionnels voire artisanaux. Le recours à la planification reflète ainsi l'émergence de nouvelles préoccupations managériales rendues nécessaire par un environnement en pleine mutation. Notre contribution portera ainsi sur l'analyse des pratiques de planification des groupes tunisiens. Après avoir rappelé la spécificité de la planification stratégique dans les PME, nous recenserons les modalités d'expression des démarches stratégiques de ces organisations hétérodoxes à travers l'élaboration d'une typologie de leurs pratiques de planification stratégique.

1/ Les PME à l'épreuve de la planification stratégique

L'essentiel des travaux empiriques recensés dans la littérature stratégique ont axé leur problématique sur la planification stratégique dans la grande entreprise essentiellement anglo-saxonne. Il nous a semblé, cependant, intéressant de nous pencher sur la place de la planification dans des organisations de moins grande envergure susceptibles de trouver un écho dans la phase empirique de notre recherche. En effet, force est de constater qu'au regard de la notion de gestion personnelle du propriétaire-dirigeant (CIBERT 1990) ou encore des critères quantitatifs de D'AMBOISE (1989, p 25) "soit moins de 500 employés et moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles", la plupart des groupes tunisiens peuvent être qualifiés de "small business" ("petites affaires") s'apparentant, à certains égards, à des réseaux des PME.

ROBINSON et PEARCE (1984) font, dans cette perspective, remarquer, qu'il est difficile de transférer à la PME les prescriptions relatives à la grande entreprise. Ainsi, le dispositif stratégique est souvent décrit dans la PME comme étant incomplet, irrégulier voire sporadique, non-structuré renvoyant à un horizon relativement court (moins de deux ans) et même informel (SHUMAN 1975, SEXTON et DABLE 1976). Toutefois les auteurs notent que la participation au système de planification est souvent considérée comme un moyen d'accroître la créativité au sein des organisations.

Il semble, en outre, que les entreprises qui adoptent une forme de planification même embryonnaire connaissent des performances supérieures en termes de ventes (ACKELSBURG et ARLOW 1985). SEXTON et VAN AUKEN (1985) précisent, dans ce cadre, que l'adoption d'un système de planification permet, dans un environnement très concurrentiel, de se prémunir contre d'éventuels risques et ainsi d'assurer une certaine pérennité aux entreprises.

ACKELSBERG et ARLOW (op.cit.) notent toutefois que, pour les entreprises manufacturières contenues dans leur échantillon, la relation se trouvait inversée dans la mesure où les ventes dans ce secteur sont inversement proportionnelles au niveau de formalisation atteint par leur système de planification. ROBINSON et PEARCE (1984) arrivent à des résultats similaires dans le secteur bancaire concluant ainsi que la formalisation de la planification ne conduit pas à une meilleure performance que la planification non-formelle. ROBINSON (1982) fait remarquer, dans ce cadre, à travers une étude sectorielle relative au commerce de détail et aux usines de fabrication que c'est, tout au contraire, la planification informelle qui permet d'améliorer les performances.

Ainsi, le critère de formalisation ne semble pas rendre compte de la valeur du système la planification dans des PME caractérisés par des structures et des modes de management spécifiques. BRACKER et PEARSON (1986) constatent, à cet égard, que le niveau de sophistication du système de planification appréhendé, à travers le degré de structuration de l'exercice (formalisé vs intuitif) et la nature du processus (stratégique vs opérationnel), permet de mieux rendre compte de l'efficacité de la planification.

Le concept de sophistication permet d'élargir la grille d'analyse de la planification dans la mesure où celui-ci intègre non seulement l'existence d'un plan élaboré mais également le processus de prise de décision qui sous-tend l'exercice, la prise en compte de l'environnement, l'horizon retenu ainsi que le degré d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise dans le système de planification. Les auteurs identifient dans les PME quatre types de pratiques stratégiques qui sont fonction du degré de sophistication de l'exercice de planification :

* Le plan non structuré ("*unstructured plan*") renvoyant à une démarche stratégique qui n'est pas adossée à un plan ; le plan intuitif ("*intuitive plan*") ; le plan opérationnel structuré ("*structured operational plan*") et le plan stratégique structuré ("*structured strategic plan*").

Pour ROBINSON, PEARCE, VOZIKIS et MESCON (1984), la sophistication de la planification s'apprécie à travers le degré d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise, le nombre d'heures qui lui sont consacrées ainsi que le nombre de consultants qui sont associés à l'élaboration du dispositif.

De leur côté, D'AMBOISE et BAKANIBONA (1990) recensent, à travers l'analyse synthétique des travaux empiriques consacrés aux PME, des variables modératrices qui influent sur la relation entre la planification stratégique et les performances des PME. Il semble ainsi, à la lumière des travaux recensés, que c'est moins le degré de maîtrise de l'exercice et la taille de l'entreprise que le type d'entrepreneur qui détermine l'efficacité de la planification stratégique.

BRACKER, KEATS et PEARSON (1988) précisent, dans ce contexte, que l'entrepreneur selon qu'il soit "opportuniste" caractérisé par un niveau d'instruction élevé, ouvert sur son environnement et tourné vers le futur ou, au contraire, "artisan" plutôt rigide, peu instruit et faiblement confiant en l'avenir peut fortement agir sur la performance de son système de planification. Les auteurs mettent en évidence que ce sont les PME ayant atteint une certaine maturité et propriétaire d'entrepreneurs "opportunistes" qui ont le plus souvent recours à une planification structurée.

Dans un registre voisin, JULIEN et MARCHESNAY (1992) distinguent deux profils d'entrepreneurs associés à différentes pratiques stratégiques. L'entrepreneur "PIC" (pérennité, indépendance, croissance) caractérisé par une logique patrimoniale d'accumulation du capital privilégiant un dispositif stratégique adaptatif construit en réaction aux évolutions de l'environnement. En revanche, l'entrepreneur "CAP" (croissance, autonomie, pérennité), mu par une logique de valorisation du capital, cherche à exploiter les opportunités de croissance à travers un processus de prise de décision stratégique opportuniste.

CALORI, VERY et ARREGLE (1997) approfondissent, pour leur part, la relation entre les variables de contexte et le style de réflexion stratégique des PMI dans le secteur des biens d'équipement professionnels et des biens intermédiaires. La typologie identifiée repose sur

quatre types des pratiques stratégiques définis à partir de deux dimensions clefs que sont la formalisation et l'anticipation du dispositif. Une distinction est établie entre la planification opérationnelle à court terme (formalisation forte et anticipation faible), la planification stratégique (formalisation forte anticipation forte), le mode adaptatif (formalisation faible et anticipation faible) et le mode entrepreneurial (formalisation faible et anticipation forte). Les auteurs constatent que la relation entre le type de réflexion stratégique et la rentabilité est modérée par des facteurs à l'instar de la turbulence technologique et concurrentielle, l'ambition stratégique, la volonté de différenciation ou encore la taille de l'entreprise.

Il apparaît notamment que la planification stratégique est associée à une plus grande rentabilité que la planification opérationnelle à court terme et ce particulièrement lorsque l'environnement est très concurrentiel, la volonté de différenciation des dirigeants est forte et lorsque l'entreprise est de grande taille. En outre, il semble que le mode entrepreneurial constitue une alternative viable à la planification stratégique dans la mesure où précisément ces deux modes stratégiques sont associés à des niveaux de rentabilité similaires et ce quelque soit le contexte.

Essentiellement préoccupés par le profit à court terme, les PME tendent à accorder plus d'importance à la planification opérationnelle qu'à la planification stratégique. La nécessité d'introduire la planification stratégique ne se fait sentir que lorsque la PME est soumise à une forte concurrence qui l'amène progressivement à structurer sa démarche stratégique. Toutefois, la planification stratégique ne semble associée à des performances élevées que lorsque l'exercice est structuré et intégré aux différentes fonctions de l'entreprise. Le souci d'un formalisme excessif peut, dans cette perspective, rigidifier le système de planification et, ce faisant, limiter sa flexibilité (ACKELSBURG et ARLOW op.cit.).

L'examen de la littérature sur les pratiques de planification des PME permettra, dans la phase empirique de la recherche, de nous interroger sur les analogies possibles entre les pratiques de planification des groupes tunisiens et celles des PME occidentales. Nous essaierons, dans ce contexte, de mettre en évidence tant la signification et l'ampleur données à l'exercice que les attentes et besoins auxquels celui-ci a la charge de répondre et ce par rapport aux spécificités du contexte tunisien. A travers ce questionnement, nous nous intéresserons à la place de la planification dans le management de ces organisations.

L'étude empirique effectuée auprès des groupes tunisiens a été structurée en deux temps. Nous avons ainsi opté, dans un premier temps, pour une enquête à grande échelle par questionnaires susceptible de rendre compte de la diversité de pratiques stratégiques des ces organisations. Nous avons, dans un second temps, prolongé le volet descriptif de la recherche par des entretiens visant à parfaire la compréhension de ces pratiques de planification en analysant les spécificités et les interrelations entre le contenu de la planification et les pratiques managériales adoptées.

2./ Méthodologie de la recherche quantitative

2.1./ L'échantillon

La population retenue pour l'étude est celle des 55 groupes de sociétés recensés par les services du ministère de l'industrie tunisien. Le concept de "groupe de sociétés" est défini de manière très large par le législateur tunisien. En effet, ce dernier attribue le qualificatif de "groupe" (Circulaire de la Banque Centrale Tunisienne n°91-24) 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 répercutent automatiquement sur l'autre.

* des participations directes ou indirectes au capital se traduisant par un pouvoir de contrôle.

L'absence tant d'un cadre juridique et réglementaire que d'une tradition et d'une culture en la matière a favorisé le plus souvent l'apparition de groupes de "fait". En effet, on a vu naître et

se développer au lendemain de l'indépendance des groupes d'origine familiale qui se sont intéressés à la petite industrie, à la banque tout en conservant des intérêts dans le commerce. Le déficit de rationalité économique qui a présidé à la constitution et au développement de ces groupes explique, pour partie, tant leur très grande hétérogénéité que la faible articulation entre leurs différentes activités. Dans leur grande majorité, ces groupes ont vu le jour grâce à une personne ou tout au plus à une famille.

En présentant une structure de capital personnalisée et non à caractère institutionnel, ces derniers se distinguent par un mode de management qui, à l'évidence, est très éloigné, du modèle de groupe constitué autour de la recherche d'une intégration horizontale ou verticale. Il est, dans cette perspective, intéressant de noter qu'il y a des disparités énormes entre les différents groupes tant au niveau du nombre de filiales qu'au niveau du chiffre d'affaires et du nombre d'employés. Le nombre de filiales par groupe varie de 3 à 25 filiales (le nombre moyen de filiales par groupe est de 9.61), celui des salariés entre 200 et 6000 employés (le nombre moyen de salariés par groupe est de 1319) et leur chiffre d'affaires oscille entre 25 et 100 millions de francs (entre 50 et 200 millions de dinars).

2.2./ Collecte de données et réponses

Le questionnaire a été adressé le plus souvent au Président Directeur Général du groupe ou à un de ses proches conseillers. L'étude étant principalement centrée sur les orientations stratégiques du groupe, il est ainsi apparu nécessaire pour assurer tant une validité qu'une pertinence aux informations recueillies que le répondant soit impliqué dans le système de planification du groupe.

Sur les 55 groupes contactés, 35 ont retourné le questionnaire complété. Les 20 groupes n'ayant pas répondu ont le plus souvent justifié leur refus par la confidentialité des informations demandées ou par le manque de temps.

Le taux de réponse sur la population des 55 groupes existants a donc été de 63 %. Le taux de réponse relativement élevé par rapport aux enquêtes postales (le taux de réponse moyen pour les enquêtes postales se situant entre 10 et 40 %) est justifié par le fait que le questionnaire a été remis en mains propres à chacun de ses groupes. Nous avons également bénéficié du concours d'une grande banque privée et d'un cabinet de conseil qui nous ont facilité l'introduction auprès de nombreux groupes.

2.3./ Le protocole de recherche mobilisé

La visée essentiellement descriptive de notre recherche nous a amené à adopter un protocole de recherche visant à appréhender les différents modes de planification des groupes tunisiens à travers la mise en évidence tant des objectifs assignés que du degré d'implication des différentes unités et niveaux hiérarchiques à l'exercice de planification.

Le protocole de recherche utilisé est bien évidemment celui d'une recherche exploratoire visant à confronter des concepts et théories anciennes à un champ nouveau (PRAS et TARONDEAU 1979). Les spécificités du terrain étudié rendent toute tentative de conceptualisation *a priori* des liens de causalité permettant de définir des hypothèses cohérentes de recherche illusoire. Les variables de recherche qui ont fait l'objet du questionnaire sont mesurées par différentes échelles multi-attributs qui utilisent des sémantiques différentielles à cinq points résultant, dans une première phase, d'une revue de la littérature et, dans une deuxième phase d'un pré-test auprès de deux experts en conseil et de trois patrons de groupes.

La méthodologie de traitement des données a ainsi reposé sur des analyses en composantes principales (ACP) permettant la structuration des variables (LEBART, MORINEAU, FENELON 1982) et l'analyse typologique dont la finalité est le regroupement des observations en classes homogènes.

Les modalités retenues pour déterminer le nombre de facteurs à retenir de l'analyse factorielle sont celles de KAISER consistant : à utiliser l'analyse en composantes principales sur les matrices de corrélations ; à retenir tous les axes pour lesquels la valeur propre est supérieure à 1; et à effectuer une rotation varimax pour rendre la matrice initiale plus facilement interprétable. Les variables les plus représentatives ayant les scores factoriels les plus élevés ont permis par la suite d'interpréter chaque facteur (KIM et MUELLER 1978).

L'analyse hiérarchique ascendante (ALDENDERFER et BLAHFIELD 1984) a permis, dans un deuxième temps, de définir une typologie (BAILEY 1997) des pratiques de planification des groupes tunisiens. La méthode retenue pour combiner les points en groupes est la méthode de Ward (1963, BLASHFIELD 1980) qui calcule la moyenne de chaque groupe pour toutes les variables. La méthode d'agglomération utilisée est la distance euclidienne (SKINNER 1978) qui est la plus fréquemment utilisée.

La représentation graphique utilisée pour identifier le nombre de groupes à retenir est le dendrogramme qui met en évidence quels groupes sont joints et la distance à laquelle ils sont joints (ALDENDERFER et BLAHFIELD 1984, EVRARD, PRAS et ROUX 1993).

Pour affiner la classification obtenue à la suite l'utilisation de l'algorithme hiérarchique, nous avons, enfin, eu recours à l'algorithme de typologie non hiérarchique des "nuées dynamiques" développée par DIDAY (1972) permettant d'affiner la classification à travers de nombreux ajustements et itérations. Celle-ci permet, après avoir fixé X classes identifiées à travers l'analyse hiérarchique, d'obtenir X archétypes dénommés "noyaux". La détermination du nombre de classes intervient en l'occurrence, à l'opposé des procédures non hiérarchiques, en amont du processus. Ainsi, l'utilisation d'un dispositif mobilisant tant des procédures hiérarchiques que des procédures non hiérarchiques permet d'assurer une plus grande validité à la classification obtenue.

3./ Résultats de l'enquête quantitative

Nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP) comportant une rotation varimax sur les variables relatives aux différentes fonctions de la planification stratégique (SCHERMERHON et alii 1982) et plus précisément à son degré d'adéquation avec l'organisation interne du groupe. Les facteurs retenus à la suite de l'analyse sont :

Facteur	Valeur propre	% de la variance	% cumulé de la variance
1	2.60439	37.2	37.2
2	1.32635	18.9	56.2
3	1.07999	15.4	71.6

Les trois facteurs retenus expriment 71.6 % de la variance des données initiales. Le premier facteur est fortement corrélé au degré de mise en œuvre de la stratégie, des objectifs à long terme et des plans opérationnels. Le deuxième facteur est, pour sa part, fortement corrélé au degré de formulation des objectifs et de la stratégie. Le troisième facteur est enfin très fortement corrélé au degré d'intégration des plans des différentes unités avec le plan central du groupe.

Une deuxième ACP comprenant une rotation varimax a également été réalisée sur les variables relatives au degré d'influence des responsables des filiales du groupe (BAILE 1997) sur : l'élaboration des grandes lignes du plan, la définition des choix fondamentaux du groupe, le choix des objectifs à court terme et le choix des objectifs à long terme. Un seul facteur a été retenu à la suite de l'analyse :

Facteur	Valeur propre	% de la variance	% cumulé de la variance
1	3.05614	76.4	76.4

Le facteur retenu exprime 76.4 % de la variance des données initiales. Celui-ci est fortement corrélé au degré d'influence stratégique des responsables des filiales sur le système de planification stratégique du groupe.

Nous avons, par ailleurs, établi une troisième ACP intégrant une rotation varimax sur les variables relatives au degré d'influence des cadres supérieures (MARTIN 1982, LEDERER et MENDELOW 1987, PREMKUMAR et KING 1992) du groupe sur : l'élaboration des grandes lignes du plan, la définition des choix fondamentaux du groupe, le choix des objectifs à court terme et le choix des objectifs à long terme. Un seul facteur a été retenu à la suite de l'analyse :

Facteur	Valeur propre	% de la variance	% cumulé de la variance
1	2.76341	69.1	69.1

Le facteur retenu exprime 69.1 % de la variance des données initiales. Celui-ci est fortement corrélé au degré d'influence stratégique des cadres supérieurs sur le système de planification stratégique du groupe.

Nous avons enfin procédé à quatrième ACP comportant une rotation varimax sur les variables relatives à la finalité du système de planification stratégique selon qu'il aurait pour vocation de définir les priorités en matière d'allocation des ressources, d'analyser les concurrents, les clients, les fournisseurs ou encore de constituer un outil de gestion des cash-flows. Les facteurs retenus à la suite de l'analyse sont :

Facteur	Valeur propre	% de la variance	% cumulé de la variance
1	2.32627	46.5	46.5
2	1.30317	26.1	72.6

Les facteurs retenus expriment 72.6 % de la variance des données initiales. Le premier facteur est très fortement corrélé avec le degré d'analyse de l'environnement externe du groupe. Le deuxième facteur est, par ailleurs, très fortement corrélé avec le degré de contrôle financier.

A la lumière des facteurs clefs qui ont pu être mis en évidence à travers les analyses factorielles, nous avons jugé intéressant d'établir des regroupements en des classes homogènes et différenciées. Ainsi, une analyse hiérarchique ascendante sur les facteurs suivants a été établie : formulation, mise en œuvre, intégration plans filiales/ plan groupe, influence stratégique des responsables des filiales, influence stratégique des cadres supérieures, analyse de l'environnement et contrôle financier. Au vu du dendrogramme obtenu (arbre hiérarchique) et de l'analyse de nuées dynamiques (DIDAY 1972), quatre groupes stratégiques (MBENGUE 1992) ont été retenus :

Groupe	Formulation Stratégique	Mise en œuvre de stratégies et de plans opérationnels	Intégration plan fil/groupe	Influence stratégique des resp.filiales	Influence stratégique des cadres sup	Analyse de l'environnement	Contrôle financier
1	0.2707	-0.115	-0.2370	-0.2300	-0.2746	0.1243	-0.8275
2	-1.4376	1.7541	-0.4190	-0.5131	-0.6725	-1.5977	-0.3061
3	0.0674	-0.8301	-0.0787	-0.4427	0.0864	-0.5706	0.8616
4	0.0664	0.0660	0.0765	1.1747	0.9093	0.8853	0.6295

Au vu du dendogramme et de l'analyse de nuées dynamiques, il est possible de faire les constatations suivantes :

* **Le premier groupe stratégique** composé de 14 groupes de sociétés semble caractérisé par un système de planification stratégique centralisé reposant sur la formulation d'objectifs et de la stratégie du groupe. Celui-ci est exclusivement orienté sur l'analyse de l'environnement externe du groupe.

* **Le deuxième groupe stratégique** constitué de 6 groupes de sociétés apparaît comme ayant pour dénominateur commun un système de planification stratégique très centralisé exclusivement orienté sur la mise en œuvre d'objectifs à long terme, de la stratégie et des plans opérationnels. Cet archétype stratégique n'intègre ni l'analyse de l'environnement externe ni le contrôle financier.

* **Le troisième groupe stratégique** composé de 7 groupes de sociétés se distingue par un système de planification stratégique centralisé exclusivement axé sur un contrôle financier très approfondi. Ce dernier permet, dans une certaine mesure, de formuler les objectifs et la stratégie du groupe.

* **Le quatrième groupe stratégique** composé de 8 groupes de sociétés est caractérisé par le système de planification stratégique le mieux structuré. En effet, celui-ci permet dans la même proportion tant la formulation que la mise en œuvre de la stratégie, des objectifs à long terme et des plans opérationnels. Par ailleurs, le système de planification adopté par ces organisations est participatif impliquant les responsables des différentes filiales et les cadres supérieurs. Celui-ci permet d'assurer une certaine coordination entre les plans des différentes filiales avec le plan central du groupe. La spécificité de ce système de planification réside, à l'opposé des trois autres groupes stratégiques, dans sa structuration. En effet, les organisations relevant de ce groupe stratégique intègrent, dans des proportions similaires, l'activité d'analyse de l'environnement (comparativement la plus élevée par rapport aux trois autres groupes) et celle du contrôle financier.

4./ Prolongement qualitatif de la recherche

Le volet quantitatif de notre recherche a permis de brosser un tableau synthétique des pratiques de planification stratégique des groupes tunisiens. L'état des lieux effectué a mis en évidence l'existence de conceptions et de pratiques de planification significativement différentes. Cependant, le protocole de recherche adopté ne permet pas de préciser la particularité des comportements stratégiques et des pratiques managériales pouvant expliquer la diversité des profils recensés. Il nous a semblé, dans cette perspective, utile de préciser la typologie obtenue en confrontant les profils identifiés à l'opinion de dix huit dirigeants des groupes interrogés. Pour ce faire, nous avons eu recours, aux entretiens semi-directifs sous la forme de guides d'entretien en raison de la souplesse du dispositif. La diversification des méthodologies mobilisées procède ainsi d'une volonté de diversification de données (JICK 1979) permettant d'améliorer la validité interne de notre recherche : *"la triangulation est supposée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes que l'on en a fait vont dans le même sens ou au moins ne se contredisent pas"* (MILES et HUBERMAN, 1991, p 425). En effet, la complémentarité voire la redondance des informations collectées, au travers tant du volet quantitatif que du volet qualitatif de la recherche, permet ainsi d'améliorer la fiabilité de nos résultats.

4.1/ Analyse du premier groupe stratégique

Les pratiques de planification stratégique des groupes relevant de ce profil sont peu formalisées, épisodiques et faiblement intégrées au management du groupe. L'absence tant d'objectifs que de règles de conduite explicites apparaît être un élément commun à ces groupes qui restent profondément sous l'emprise du mode de gestion faiblement structuré. En effet, le faible taux d'encadrement constatés dans la plupart de ces groupes constituent

aujourd'hui un frein important à leur développement notamment en raison du changement de l'environnement économique.

En outre, la forte emprise du dirigeant-proprétaire sur la gestion du groupe se traduit par le fait que, même s'il existe une différenciation au niveau des responsabilités des fonctions principales du groupe, la prise de décision est généralement entre les mains d'un nombre réduit de personnes. L'omniscience et l'omniprésence du dirigeant dans le management de l'entreprise réduisent effectivement considérablement la marge de manœuvre des différents niveaux hiérarchiques qui restent le plus souvent cantonnés à un rôle d'exécutants.

De plus, le mode de planification ou plus exactement de réflexion stratégique adopté est marqué par une orientation externe clairement affichée. Celui-ci est exclusivement du ressort de la Direction Générale du groupe et relève en grande partie du "coup par coup". Dépourvus d'outils d'aide à la décision stratégique et d'un système de veille environnementale, la démarche stratégique adoptée s'appuie sur des analyses ponctuelles de l'environnement pour apprécier une opportunité d'investissement. Les indicateurs de performance stratégiques se résument essentiellement au retour sur investissement (ROI) et aux parts de marché à court terme.

Par ailleurs, la faible formalisation des orientations stratégiques et des outils d'aide à la décision alimentent en permanence un climat d'incertitude et de méfiance générateur de rumeurs au sein du groupe. L'absence de formalisation de la démarche stratégique est en fait justifiée essentiellement par la difficulté d'établir des prévisions dans un contexte de plus en plus turbulent et par l'absence ou l'insuffisance d'observatoire d'analyse de la conjoncture et des tendances des marchés susceptibles de faciliter l'exercice de planification. En se dispensant d'orientations stratégiques claires et explicites au niveau du groupe, ces structures sont caractérisées par de faibles synergies entre leurs différentes unités.

4.2/ Analyse du deuxième groupe stratégique

Si tous les groupes interrogés relevant de ce profil déclarent avoir un système de planification stratégique formalisé, il apparaît très clairement que celui-ci se limite à des plans d'actions produits/marché établis par la Direction Générale du groupe annuellement et actualisé selon les cas plus ou moins régulièrement. On retrouve ici encore la prégnance d'un mode de gestion centralisé et faiblement structuré qui s'illustre notamment à travers, un sous-dimensionnement tant de l'organisation administrative que des moyens humains et matériels, des lacunes patentées en matière d'organisation de la production, de la maintenance et de la qualité.

La démarche adoptée s'inscrit dans le court terme sur la base d'une segmentation des activités du groupe en couples produits/ marchés qui va servir de cadre de référence pour le budget opérationnel. Les choix stratégiques s'effectuent sur la base des indicateurs de parts de marché prévisionnels sur un horizon annuel. La visée à court terme de l'exercice de planification est ici encore justifié par le manque de lisibilité de l'environnement externe, par la concurrence étrangère et par des rigidités administratives notamment dues à la lenteur des prestations d'autorisation et de douane.

La faible définition des fonctions et la répartition sommaire des responsabilités favorisent une certaine inertie organisationnelle qui se traduit entre autres par des problèmes de concertation et de communication entre niveaux hiérarchiques reposant dans la majorité des cas sur des liens personnels.

Par ailleurs, l'insuffisance de cadres intermédiaires qualifiés capables de servir de relais entre la Direction Générale et le niveau opérationnel contribuent à renforcer les dysfonctionnements et rigidités internes et ainsi à freiner la capacité d'adaptation de ces groupes aux changements de l'environnement.

4.3/ Analyse du troisième groupe stratégique

L'ensemble des groupes interrogés pratiquent une planification stratégique essentiellement réduite au volet financier. Le suivi de l'activité de planification relève des attributions du département contrôle de gestion ou audit interne illustrant la prédominance du contrôle financier. Ainsi, le système de planification repose pour l'essentiel sur des projections financières annuelles sur l'ensemble des filiales du groupe. La politique financière est définie au niveau de la Direction Générale du groupe en fonction des priorités arrêtées. Un budget annuel est alloué à l'investissement et les choix des moyens de financement se fait dans une optique globale pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions de financement. En interne, les flux de liquidités générés par les activités rentables servent à financer de nouvelles activités ou à alimenter les besoins de fond de roulement des activités non rentables.

La gestion du groupe est établie sur la base d'une distinction entre les décisions relatives au "haut du bilan" prises au niveau centralisé sur la base d'informations fournies par les différentes filiales et consolidées pour l'ensemble du groupe et les décisions renvoyant au "bas du bilan". Ces dernières relèvent des différentes filiales mais font l'objet d'un suivi permanent à l'échelle du groupe notamment en matière de gestion de trésorerie.

Le management des groupes relevant de ce profil stratégique s'apparente à certains égards à celui des "holding familiales" (GAULTIER 1987) caractérisées par une stratégie financière fortement intégrée qui peine à s'affranchir des outils comptables et financiers. En effet, les prises de participations leur permettent de diriger et de contrôler l'activité des entreprises dont elles détiennent les titres. On note également un net décalage entre la rigueur financière clairement affichée et le mode d'organisation adopté le plus souvent de type fonctionnel à l'origine de nombreux dysfonctionnements et d'incompréhension entre les niveaux hiérarchiques.

4.4/ Analyse du quatrième groupe stratégique

Les pratiques de planification des groupes relevant de ce profil stratégique semblent les plus formalisées et s'inscrivent dans un rythme quinquennal avec des actualisations régulières. Alliant un degré de centralisation élevé pour les décisions dites "stratégiques" engageant fondamentalement l'avenir du groupe à une responsabilisation et une implication des responsables des filiales et des cadres supérieurs qui bénéficient d'une marge de manœuvre substantielle tant que l'intérêt du groupe n'est pas menacé, la démarche adoptée se veut ainsi marquée du sceau de l'équilibre.

La conception du plan ne se limite pas exclusivement au domaine financier mais couvre également d'autres volets tel que l'évolution du portefeuille du groupe et des filiales, l'analyse concurrentielle, la politique de recherche et développement, la gestion des cadres et la politiques de formation choix des activités, Elaborés à partir des perspectives d'évolution du marché entreprise par entreprise, les projections constituent la pierre angulaire du dispositif stratégique permettant ainsi de dégager la capacité de financement sous formes de fonds propres du groupe pour la période considérée.

Il s'agit, en interne, essentiellement de privilégier les investissements de nature à augmenter la productivité du groupe en fonction des perspectives du marché. Le développement externe est, par ailleurs, décidé également au niveau consolidé et ce en fonction d'une conjugaison de facteurs parmi lesquels un diagnostic stratégique approfondi des forces et des faiblesses du groupe, des études exploratoires en vue d'identifier des secteurs porteurs et d'identifier les effets de synergies éventuels entre les différentes activités du groupe, la capacité de financement qui subsiste après satisfaction des besoins de financement internes et la capacité d'endettement auprès des banques.

Des scénarios sont le plus souvent établis en vue précisément de coordonner les différentes activités du groupe par rapport à une double exigence à savoir, d'une part, le souci de diversification contraint par la nécessité de recentrage sur les activités les plus performantes,

et d'autre part, le nécessaire arbitrage entre l'acquisition d'entreprises existantes ou la création de nouveaux projets. Il apparaît que les groupes en question ont depuis quelques années adopté un mode de diversification lié.

En outre, le management du groupe s'appuie, pour sa part, dans la plupart des cas sur un système d'information comptable et financier uniformisé dans toutes les filiales du groupe. Ce souci d'uniformisation est rendu nécessaire par le fait que l'approbation des budgets annuels et leur suivi sont assurés par les structures centrales du groupe lesquelles définissent tant les objectifs que les moyens matériels et humains nécessaires à leur mise en œuvre. Cela se traduit par la mise en place d'instruments de gestions tel que la comptabilité analytique ou encore par la standardisation des tableaux de bord qui sont transmis régulièrement aux instances centrales du groupe. On note, en revanche, l'inexistence d'un système d'information stratégique efficace sachant que la prise de décision reste entre les mains d'un nombre réduit d'acteurs clefs. Ces groupes sont le plus souvent caractérisés par des structures bureaucratiques où coexistent différents modes d'organisations faiblement intégrés.

4.5./ Synthèse de l'analyse inter-groupe

Tous les groupes interrogés à l'image de la quasi-totalité des groupes tunisiens sont caractérisés par un degré de concentration très fort du capital entre les mains d'une même famille voire d'une seule personne. Le caractère familial de ces groupes déteint inéluctablement sur leurs pratiques de planification et plus généralement sur leur mode de management. Si la plupart des groupes interrogés déclarent adopter un système de planification stratégique, il s'avère toutefois, que l'acceptation de la planification diffère selon le groupe stratégique d'appartenance. Nous avons ainsi pu mettre en évidence un profil informel et non-structuré, un profil de planification opérationnelle exclusivement réduit à un positionnement produit-marché, un profil de planification financière et un profil de planification stratégique formalisé :

* Le premier mode de planification est non structuré voire intuitif. Celui-ci peut être rapproché des pratiques de planification des PME identifiés par BRACKER et PEARSON (1986). Les dirigeants des groupes tunisiens relevant de ce archétype sont peu enclins à partager le pouvoir. Souvent en exercice malgré leur âge avancé, ces derniers sont faiblement initiés aux vertus du management moderne lui préférant une gestion cloisonnée et éclatée en micro-entreprises distinctes. BAUER (1995) fait remarquer, dans ce contexte, que les dirigeants de PME sont caractérisés par des rationalités spécifiques qui les amènent à privilégier certaines pratiques managériales. L'auteur distingue une rationalité économique qui conduit à s'intéresser fortement aux résultats économiques et financiers de son entreprise, une rationalité politique qui se manifeste par un refus de déléguer le pouvoir et une rationalité familiale qui se traduit par un parti pris clairement affichée envers les membres de sa famille au sein de l'entreprise.

* Le deuxième mode de planification est essentiellement opérationnel. On constate une certaine analogie avec l'archétype du "plan opérationnel structuré" ("*structured operational plan*") identifiée dans la typologie des pratiques stratégiques des PME de BRACKER et PEARSON (op.cit.). La démarche de planification est ainsi caractérisée par une visée à court terme renvoyant ainsi le plus souvent à des plans d'action faiblement formalisés. On note, dans cette perspective, de très fortes similitudes entre les pratiques stratégiques des groupes tunisiens relevant de ce groupe stratégique et celles des moyennes entreprises industrielles françaises caractérisées tant par des faibles structures d'encadrement que par l'absence d'un système de planification à long terme (HIRIGOYEN 1981).

* Le troisième mode de planification stratégique repose sur un contrôle financier très approfondi s'apparentant au mode de planification financier identifié par GLUCK, KAUFMAN et WALLECK (1980). Le mode de management reste très centralisé entre les mains de la Direction Générale du groupe relayé par un système d'information exclusivement

financier permettant d'exercer un contrôle très efficace des différentes unités du groupe. Le contrôle se traduit ainsi par la vérification de la conformité et la régularité des chiffres, l'appréciation des écarts de réalisation par rapport aux budgets établis et par des projections financières sur un horizon annuel.

* Le quatrième mode de planification stratégique est le mieux structuré. En effet, celui-ci permet dans la même proportion tant la formulation que la mise en œuvre de la stratégie, des objectifs à long terme et des plans opérationnels. En impliquant les responsables des différentes filiales et certains cadres supérieurs, ce mode de planification s'écarte d'un management familial dans lequel tous les leviers de pouvoir et de prise de décision exclusivement entre les mains des membres d'une même famille. Il est intéressant de constater que la spécificité de ce système de planification réside autant dans sa structuration que dans son articulation. Rompant avec une démarche stratégique étreiquée et centralisatrice, les groupes relevant de cet archétype s'inscrivent dans une perspective de "planification stratégique structurée" (BRACKER et PEARSON op.cit.) alliant l'analyse de l'environnement et le contrôle financier.

L'état des lieux des pratiques stratégiques des groupes tunisiens a permis de mettre en avant différentes conceptions de la planification stratégique dans un contexte émergent. Dotés de structures actionnariales essentiellement familiales, le management des groupes tunisiens s'est pendant longtemps davantage apparenté à celui des PME qu'à celui des groupes structurés. Pour consolider leurs atouts et se hisser véritablement au rang de groupe, ces derniers doivent non seulement répondre aux impératifs de taille critique mais également à l'exigence d'un management moderne. Il apparaît très clairement que les groupes stratégiques 1 et 2 reste fortement marqué par un mode de gestion familial, traditionnel voire paternaliste ou l'emprise du dirigeant-propriétaire reste très forte. En revanche, les groupes stratégique 3 et 4 ont amorcé une rupture avec un mode de gestion traditionnel. Ces derniers sont caractérisés tant par un taux d'encadrement sensiblement plus élevé que les deux premiers que par des outils de gestion plus développés. Cependant, leur mode d'organisation demeure sous l'emprise du principe de centralisation des pouvoirs entre les mains d'un nombre réduit d'acteurs.

Confrontés à un contexte de moins en moins favorable appelant une plus grande vigilance vis à vis des opportunités et des menaces qui se profilent à brève échéance, ces groupes sont conduits, de plus en plus, à inscrire leur actions dans le droit fil d'une réflexion stratégique globale. L'utilisation d'outils stratégiques pertinents susceptibles d'intégrer les informations suffisamment fines et précises dépassant le simple cadre financier et comptable apparaît inéluctablement comme le support indispensable d'une telle démarche. La mise en place d'une telle architecture stratégique doit pouvoir s'accompagner de l'émergence et de la consolidation d'un système de planification structuré susceptible de traduire leurs choix stratégiques dans un plan d'action mobilisateur.

Références bibliographiques :

ACKELSBERG R., ARLOW P., "Small Business Do Plan and It pays off", *Long Range Planning*, Vol.18, n°5, 1985, p 61-67.

ALDENDERFER M.S., BLASHFIELD R.K., *Cluster Analysis*, Sage University Paper, 1984.

BAILE S., "L'influence de l'interaction et de la composition du groupe sur l'efficacité de ses décisions : contribution à l'étude de la performance des groupes en gestion", thèse de IIIème cycle en Sciences de Gestion, I.A.E-I.E.C (ESA), Université de Grenoble II, 1979.

BAILE S., "Les facteurs clefs du succès de la planification stratégique des systèmes d'information dans les banques et assurances", *Systèmes d'Information et Management*, n°4, décembre 1997, p 13-53.

- BAILEY K.D.**, "Typologies and Taxonomies", *An Introduction to Classifications Techniques*, Sage University Paper, 1994.
- BAUER M.**, "PME. Un patronat à trois visages", *Sciences Humaines*, n°48, mars 1995.
- BLASHFIELD R.K.**, "the Growth of Cluster Analysis : Tryon, Ward, and Johnson", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 15, 1980, p 439-458.
- BRACKER J.S., PEARSON J.N.**, "Planning and Financial Performance of Small Mature Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°6, 1986, p 503-522.
- BRACKER J.S., KEATS B.W., PEARSON J.N.**, "Planning and Financial Performance among Small Firms in Growth Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.9, n°6, 1988, p 591-603.
- CALORI R., VERY P.; ARREGLE J.-L.**, "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue Française de Gestion*, jan vier-février 1997, p 11-23.
- CIBERT A.**, "Perspectives", *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°2, 1990, p 139-145.
- D'AMBOISE G.**, *La PME canadienne, situations et défis*, Institut de Recherches Politiques, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1989.
- D'AMBOISE G., BAKANIBONA A.**, "La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques Conclusions et recommandations", *Revue Internationale PME*; Vol.3, n°2, 1990, p 147-166.
- DIDAY E.**, "An introduction to dynamic clusters methods", *Metra*, septembre 1972.
- EVARD Y, PRAS B., ROUX E.**, "Market : études et recherches en marketing : Fondements et méthodes", Nathan, 1993.
- GAULTIER A.**, *Les holdings familiales*, Les éditions d'organisation, 1987.
- HIRIGOYEN G.**, "Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France, Banque n°408, juillet-aôut 1981, p 855- 862.
- JICK T.D.**, "Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 1979, p 602-611.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M.**, "Des procédures aux procédures stratégiques dans les PME", *Piccola Impresa*, n°2, 1992, p 13-41.
- KIM J.-O, MUELLER C.W.**, "Factor analysis : Statistical Methods and Practical Issues", Sage University Paper, 1978.
- LEBART L., MORINEAU A., FENELON J.P.**, "Traitement des données statistiques", Dunod, 1982.
- LEDERER A.L., MENDELOW A.L.**, "Information Ressource Planning : IS Manager's Difficulties in Determining top Management Objectives", *MIS, Quarterly*, Vol.11, n°3, 1987, p 389-399.
- MARTIN J.**, "Strategic Data Planning Methodologies", Prentice-Hall, Engle-wood-Cliffs, NJ, 1982.
- MBENGUE A.**, "Les groupes stratégiques réexaminés : une approche perceptuelle", Doctorat ès Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1992.
- MILES B.M., HUBERMAN A.M.**, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck-Wesmael, 1991.
- PRAS B., TARONDEAU J.C.**, "Typologie de la recherche en gestion", *Enseignement et Gestion* n°9, Printemps 1979, p 5-11.
- PREMKUMAR G., KING W.R.**, "An Empirical Assesment of Information System Planning and the Role of IS in Organiszation", *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, n°2, 1992, p 99-125.
- ROBINSON R.B.**, "The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Journal*, Vol.25, n°1, p 80-93.
- ROBINSON R.B., PEARCE J.A., VOZIKIS G.S., MESCON T.S.**, "The Relationship between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 22, 1984, p 45-52.

ROBINSON R.B., PEARCE J.A., "Research thrusts in small firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, Vol.9, n°1, 1984, p 128-137.

SCHERMERHORN J.R., HUNT J.H., OSBORN R.N., "*Managing Organizational Behavior*", Wiley, New-York, 1982.

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

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

SEXTON D.L., VAN AUKEN P., "A longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", *Journal of Small Business Management*, Vol.23, n°1, 1985, p 7-15.

SKINNER H., "Differentiating the Contribution of elevation, scatter, and shape in Profile Similarity", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.38, 1978, p 297-308.

WARD J.H.J.r., "Hierarchical grouping to optimize an objective function", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 58, 1963, p 236-244.

Circulaire n°91-24, Banque Centrale Tunisienne, décembre 1991.