

La stratégie des entreprises marocaines du textile et habillement : Une note empirique

Par: Omar TAOUAB¹

Résumé

Le présent papier, inspiré de la théorie du management des organisations, se propose de vérifier l'existence d'une stratégie auprès des entreprises du secteur « textile et habillement » marocain. Cette vérification a été menée à partir de l'identification des différentes composantes de la stratégie adoptée par les entreprises du même secteur.

A cet effet, la méthodologie adoptée repose sur une revue théorique qui a abouti à des conclusions importantes quoiqu'elles restent abstraites. Ces notes théoriques ont été confrontées avec une investigation empirique sur 26 entreprises marocaines du secteur textile et habillement, à titre de rapprochement. Les points étudiés concernent l'influence du processus de surveillance sur l'environnement, l'importance de la maîtrise des ressources et des compétences, l'exercice du contrôle des facteurs déterminant le développement de l'entreprise et les facteurs expliquant la stratégie explicite.

Les résultats empiriques montrent que la majorité des entreprises s'orientent vers l'adoption d'une approche stratégique. Toutefois, elles manifestent leur besoin de soutien de l'Etat pour concrétiser leur évolution à travers des actions de mise à niveau. D'autres entreprises ont été amenées sous l'effet de l'écoute de l'environnement à reconnaître le rôle de la vision et de la planification. Egalement, il a été vérifié que la stratégie se manifeste progressivement au cours du processus de développement de l'entreprise.

Mots clés: Stratégie, Composantes, Indicateurs, Formes, Vérification

¹Enseignant-chercheur à *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra-Maroc*

Introduction

Le secteur «textile habillement» occupe une position de premier plan au Maroc. Les dernières statistiques de l'enquête annuelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie attestent de son importance. Ce secteur est fortement orienté vers le marché extérieur de plus en plus concurrentiel et dépendant des événements majeurs que connaît l'environnement international tel que le démantèlement de l'accord textile vêtement et l'adhésion de la chine à l'OMC. Dans un tel contexte, les entreprises marocaines du textile et habillement sont exposées à une perte de vitesse voire même au risque de perdre de position

Sous l'effet de cet environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises du secteur sont appelées, plus que jamais, à revoir leurs approches de management en donnant à la stratégie d'entreprise une place de plus en plus prépondérante.

De ce fait, ce papier annonce comme problématique un essai de vérification de l'existence d'un management stratégique auprès des entreprises du secteur. L'existence d'une stratégie sera examinée à travers *l'identification de ses composantes et les indicateurs d'une approche dynamique de la stratégie d'entreprise et les niveaux de manifestation implicite/explicite.*

Pour mener à bien cet essai, nous proposons de présenter ce papier comme suit :

Dans un premier temps, nous présenterons les différentes composantes ainsi que les indicateurs qui pourraient confirmer l'existence de stratégies dans les entreprises œuvrant dans le secteur textile-habillement. Et après, La seconde étape de cet essai sera consacrée à une vérification empirique, sur un échantillon de 26 entreprises.

1- Composantes de la stratégie d'entreprise

Le processus d'action constitue la première composante qui ressort d'une lecture des différentes approches stratégiques traitant la relation de l'entreprise avec son environnement [Porter 1986, Fahey, Randall et Prahalad 1997, Lorino et Tarondeau 1998]. L'analyse des convergences et des divergences de ces différentes approches relance le débat de l'articulation constante de l'entreprise avec les conditions de l'environnement en soulevant l'opposition entre déterminisme sectoriel et mise en priorité de la dimension interne de l'organisation en matière de formation de stratégie.

L'approche de Porter, centrée sur l'analyse de la structure du secteur et prônant l'adaptation à l'environnement, avait pour but la création d'une position profitable face aux forces de la concurrence. Cette analyse suffit à comprendre et à formuler une stratégie adaptative qui réclame le respect des facteurs clés de succès du secteur.

Par opposition à l'adaptation à l'environnement², le modèle des ressources et des compétences (MRC) de Fahey, Randall et Prahalad [1997] a tracé les traits d'une approche dynamique du concept de stratégie (intention stratégique) afin d'induire l'entreprise à chercher les moyens judicieux lui permettant de traduire sa volonté d'agir sur l'environnement. Selon le MRC l'analyse de la dimension interne de l'entreprise prend de l'intérêt dans la formation de la stratégie alors que l'analyse de l'environnement externe se fait de manière subjective en fonction des ressources et des compétences.

L'approche par les processus³ de Lorino et Tarondeau [1998] assure complémentarité entre le MRC et l'approche portérienne du fait qu'elle assure dans le cadre d'un ensemble d'actions finalisées *un couplage*

² - M.E.PORTER (1986), L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris.

³ P. LORINO et J.-C. TARONDEAU (1998), «de la stratégie au processus stratégique», Revue française de Gestion, n° 117

étroit entre les structures internes de l'organisation et les exigences de l'environnement externe. Partant de cela, la stratégie d'entreprise est transformée d'une part aussi bien sous l'effet d'un déterminisme environnemental que par des ressources et des compétences organisationnelles mobilisées dans des processus d'action modifiant les conditions d'insertion de l'entreprise dans son environnement. D'autre part, la stratégie en tant que processus exprimant dans tous les circuits d'organisation les besoins des clients selon une logique de création de valeur n'est opérante qu'en fonction des intentions finalisées et d'une vision vigilante.

D'après [Métais, Roux et Dufort, 1997], la vision joue un rôle important dans la configuration de la stratégie de l'entreprise du fait qu'elle constitue une composante clés de la politique de l'entreprise ayant pour finalité la transformation de l'interface client et l'imposition de nouvelles règles du jeu. Avoir une vision, l'entreprise d'une part, défina sa mission, son positionnement dans le secteur d'activité, tracera ses objectifs à long terme et d'autre part, elle sera amenée à gérer ses compétences et ses ressources pour contrôler la gestion de ses affaires.

Selon Mintzberg (1994), la stratégie «un plan qui trace une direction, une trajectoire ou un guide pour une action orientée vers le futur et comme une forme, c'est-à-dire une cohérence entre comportements au cours du temps». La concrétisation de la vision suppose un effort de planification des moyens de l'entreprise en harmonisation avec les objectifs de l'entreprise.

2- Indicateurs d'analyse stratégique d'entreprise

La conception de la stratégie émane de l'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise.

*Concernant l'analyse de l'environnement externe*⁴ : plusieurs travaux révèlent l'importance du choix et du rôle *du processus de surveillance de l'environnement* dans la formation de la stratégie [Fahey 1981 cité par Marteau 1984, Lesca 1994,...]. Différents types de processus ont été en effet dégagés de ces travaux sous différentes appellations : scanning irrégulier, périodique, continu pour Fahey [1981, cité par Marteau, 1984], veille stratégique selon Lesca [1994] ou écoute prospective selon Caron-Fasan [1997]. Si le scanning irrégulier et périodique se concentre sur les problèmes spécifiques pour la réduction de l'incertitude de l'environnement dans le présent ou dans le court terme, la surveillance en mode continu ou la veille stratégique permet à l'entreprise d'être à l'écoute prospective de l'environnement dans le but de découvrir les opportunités et de maîtriser l'incertitude. Le niveau de surveillance de l'environnement influence la conception que fait l'entreprise de son environnement.

Les processus, en tant qu'indicateurs, posent des interrogations hiérarchiques sous forme des hypothèses qui méritent des investigations :

Q1 : le processus de surveillance influence la conception que se forme l'entreprise de son environnement ?

Concernant l'analyse de l'environnement interne : l'évolution des différents modèles de management stratégique montre une perception dynamique des déterminants internes de l'entreprise. Ainsi, si dans la perspective de MRC le choix des ressources et compétences à développer pour la création d'un avantage concurrentiel est déterminant, les processus traduisant ces choix en termes de conception de nouveaux produits, services ou activités méritent aussi une attention particulière.

⁴ -G. MARTEAU (1984), «Scanning de l'environnement de l'entreprise : Discours et réalité », in Cahiers de CERAG, Université de Grenoble II, n°84-02, pp. 1-22.

- H. LESCA (1994), «Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche», Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 20, pp 31-50.

Lorino et Tarondeau [1998] considèrent, de leur part, les processus d'action comme sources d'avantages compétitifs pérennes. Ils combinent des ressources tangibles et codifiées ou tacites et peu transmissibles, car ceci mobilisent et produisent des compétences propres et des apprentissages collectifs, les processus ont la particularité d'être plus spécifiques et mieux intégrés que chacune des ressources combinées. Les processus ont de ce fait l'avantage de faire interagir de multiples compétences, ce qui permet à l'entreprise d'avoir plus de chance de s'engager dans une mutation de stratégie changeant la base de concurrence d'un secteur en un nouvel ensemble de règles. Une revue des modèles théoriques fait ressortir l'existence des déterminants internes de l'entreprise qui rend compte de la dimension dynamique de la stratégie. Ces déterminants sont le processus d'action, les ressources et les compétences.

La reconnaissance des ressources et compétences comme facteurs clés dans le management de l'entreprise, est justifiée d'autre part, par la configuration spécifique des ressources et par des compétences qui déterminent les caractéristiques des produits de l'entreprise [Piert, 1998] et d'autre part, par la valorisation de ces ressources enrichie par la flexibilité de coordination dans leur usage. En ce sens, l'exploitation rationnelle des ressources conduit certainement à une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

Toutefois, dans son effort d'améliorer son positionnement, l'entreprise établit au préalable une représentation de l'environnement concurrentiel. Les perspectives de croissance de l'entreprise peuvent être analysées en termes de relation entre représentation de l'environnement concurrentiel et ses déterminants internes. L'identification des sources de compétitivité des entreprises et des changements clés du secteur ainsi la capacité de maîtrise de ces facteurs permet à l'entreprise de délimiter son champ de croissance et de développement. D'où la relation entre facteurs

de succès et la ligne de développement. Dans cette perspective, on se pose les questions suivantes :

Q2 : Le niveau de maîtrise des ressources et des compétences dans des processus de création de valeur renforce-t-ils la position concurrentielle de l'entreprise ?

Q3: Le contrôle des facteurs déterminant le succès du secteur oriente-t-il l'entreprise dans le choix de ses voies de développement ?

3-Identification du processus stratégique d'entreprise (implicite/explicite)⁵

Généralement les gérants des petites et moyennes entreprises ne préfèrent pas dévoiler leurs stratégies face à la concurrence non plus les diffuser au reste du personnel. Mais avec l'augmentation de la taille de l'entreprise et le développement de son activité, la divulgation de la stratégie devient une nécessité. La stratégie explicitée se réalise généralement via l'implication des acteurs dans la conception et la préparation de la stratégie elle-même. Cette collaboration peut se faire à différents niveaux : la collecte des informations, la suggestion des idées et la participation réelle à la prise de décision concernant les grandes orientations de l'entreprise. Les effets positifs d'une telle participation sont mis en exergue par des auteurs comme Calori [1989].

Pour Calori, la participation a pour rôle de développer la motivation des hommes grâce à la compréhension des problèmes et des solutions et grâce à l'appropriation de la décision par chacun, mais aussi de mobiliser le potentiel créatif de l'entreprise grâce à la contribution d'individus confrontés directement aux problèmes et qui sont capables d'expérimenter des solutions.

A la lumière de la réflexion de Calori (1989), l'hypothèse suivante peut être vérifiée

⁵ Hammermech 1991, Godet 1989 et Hafsi 1985« l'explicitation des stratégies des entreprises »

Q4 : Les facteurs déterminants la tendance des dirigeants à faire participer les différents acteurs de l'organisation à la formulation d'une stratégie explicite sont le développement de l'activité de l'entreprise et l'exploitation du potentiel créatif du personnel ?

4- Vérification du processus stratégique dans les entreprises du secteur «textile habillement» au Maroc

A- Population étudiée et configuration de l'échantillon

Pour identifier le processus stratégique, une enquête exploratoire a été menée auprès des entreprises totalement exportatrices du secteur textile. Ce choix est orienté essentiellement vers :

- Les entreprises totalement exportatrices, membre d'un groupement d'intérêt économique, (6 Sociétés) ;
- Les entreprises bénéficiant des programmes de formation dans le cadre du programme MEDA financé par l'U.E. (10 sociétés) ;
- Autres entreprises exportatrices n'ayant adhéré à aucun programme de mise à niveau (10 sociétés).

B- Structure du Guide d'interview

L'enquête s'articule autour des points suivants :

- *Le système de planification des entreprises du secteur textile-habillement ;*
- *La perception de l'importance de la surveillance et de l'écoute de l'environnement ;*
- *L'environnement, ses domaines pertinents, les sources d'accès à l'information ;*
- *Le Processus et le potentiel de développement des entreprises ;*
- *L'identification des sources d'avantages concurrentiels des entreprises ;*
- *La maîtrise des facteurs clés de succès du secteur.*

C- Collecte de données

La collecte de l'information est réalisée, avec la contribution du responsable des ressources humaines d'une société sis à Rabat, auprès des dirigeants d'entreprises (P.D.G., responsables d'unités de production

ou de services) sur la base d'entretiens et réponses couvrant différentes composantes et indicateurs du processus stratégique.

Indicateur des composantes du processus stratégique axes du questionnaire

Composantes du processus	Indicateurs du processus stratégique
Vision de l'entreprise dans les prochaines années	<ul style="list-style-type: none"> -Intégration de la filière hors tissage : <ul style="list-style-type: none"> • Auto approvisionnement • Production, et • commercialisation - Extension de l'activité de l'entreprise : multiplication des ateliers et des chaînes de production - Diversification des produits de l'entreprise (chaînes et trames et mailles et bonneterie) - Diversification des donneurs d'ordre.
Mission de l'entreprise et objectifs définis par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - certification - catégorisation - fibre citoyenne - Rentabilité - Part de marché - Position sur les marchés - Formulation des objectifs de l'entreprise - Diffusion des objectifs au personnel de l'entreprise
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des plans d'action - Traduction des objectifs en indicateur de performance - Elaboration des budgets - Elaboration d'un manuel de procédures - Formulation des plans d'action de l'entreprise - Diffusion des plans d'action au personnel de l'entreprise
Evaluation des résultats par rapport aux objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la performance - Calcul des indicateurs de performance - Suivi et pilotage de la performance - Procédures de contrôle des résultats obtenus
champ de surveillance de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - champs de surveillance de l'environnement - Caractéristiques de l'environnement - Perception de l'importance de la surveillance et de l'écoute de l'environnement dans la formation de la vision de l'entreprise - Identification des besoins en information et choix des sources d'information - Exploitation des informations

Connaissance de l'environnement concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de l'intensité de la concurrence - Types d'information recherchée sur les concurrents - Réalisation des études de marché (interne, externe) - Exploitation des résultats des études internationales de marché
Approche du client	<ul style="list-style-type: none"> - participation à des expositions et foires internationales - Satisfaction des clients - Réalisation des échantillons pour client après commande - Service de qualité
Evaluation des ressources et compétences des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des ressources humaines, technologiques, financières - Identification des compétences du personnel, techniques relationnelles - Prévoir des plans de formation continue
Création des avantages concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des sources des avantages concurrentiels - Coordination inter fonctionnelle
Maîtrise des facteurs clés de succès du secteur	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des facteurs de compétitivité des entreprises du s - Identification des facteurs de performance de l'entreprise
Intégration de l'entreprise dans Son environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de coopération avec les concurrents, les fournisseurs, distributeurs, etc. - Avantages tirés de la coopération

5- Discussion des résultats :

Dans la perspective de la problématique annoncée, on se propose d'étudier tout d'abord le processus de planification en vigueur dans les entreprises du secteur, de dégager ensuite la manifestation implicite/explicite de la stratégie et d'identifier enfin la conduite d'analyse de l'environnement adoptée pour relever son impact sur les orientations futures.

a) Vision stratégique

La vision stratégique se manifeste dans 10 entreprises, soit 38%. Pour ces dernières la vision est le résultat d'un processus de maturation et d'apprentissage. Ce processus se base sur l'expérience acquise avec les donneurs d'ordre sur le plan managérial, technique et relationnel et sur la capacité de contrôle du marché étranger. Grâce à cette expérience, ces

entreprises ont pu percevoir les facteurs décisifs de la maîtrise des avantages concurrentiels et développent progressivement leurs visions sur le long terme.

Le reste des entreprises de l'échantillon (soit 62%) n'ont pas une vision claire de l'avenir et considèrent que les changements de l'environnement induits par la mondialisation et l'émergence de nouveaux marchés offrant des prix compétitifs (la chine, le Taiwan, etc.) ne leur permettent pas de voir l'avenir d'une manière claire même dans l'immédiat et qu'elles subissent plutôt les répercussions de ces changements.

La plus part des dirigeants interrogés (77% soit 20 entreprises), voient le développement de leurs entreprises selon l'une des formes suivantes: l'extension de l'usine (8 entreprises), la démultiplication des unités de production dans différentes zones ou régions du pays (2 entreprises), la diversification des produits (2 entreprises), la diversification des domaines d'activité et la création de nouvelles gammes de produits (1 entreprises), la transformation d'un régime d'activité totalement exportatrice en un régime d'activité partiellement exportatrice (1 entreprises), le passage d'une position de sous- traitant à une position d'exportateur direct (6 entreprises).

Quant aux entreprises déjà engagées dans la diversification des domaines d'activité, 10 dirigeants évoquent la nécessité de les découper en sous-ensembles parce que chaque domaine d'activité mérite d'être structuré et géré d'une manière spécifique selon le type et les besoins de la clientèle concernée, la technologie utilisée, la concurrence. Sur le plan théorique, ce découpage des activités doit permettre de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise et de définir les stratégies à adopter sur chaque segment [Calori et Pettit 1992, cités par Fabre 1995].

b)- Mission de l'entreprise

Pour la majorité de ces entreprises (80%), les missions se fondent sur les principes économiques, sociaux et sur la satisfaction des clients. Pour le reste des entreprises, la mission se base sur la conjugaison de plusieurs principes à la fois afin de créer une bonne réputation et une image de marque internationale attirant les clients, les fournisseurs, les banquiers, les distributeurs et les employés.

Les entreprises étudiées suivent dans le cadre de leurs missions un vecteur d'objectifs traitant des domaines variés tels que : la rentabilité (50%), la part de marché (30%), la position sur le marché (20%).

La perspective est optimiste pour 12 entreprises qui cherchent un développement permanent et continu. Elle reflète que :

- 7 parmi ces entreprises sont en cours de s'engager dans le processus de certification ISO ou la fibre citoyenne ainsi la catégorisation douanière qui leur permet dans l'avenir de créer des avantages compétitifs par rapport aux concurrents.
- D'autres responsables (3) ont engagé récemment leur entreprise dans le programme de mise à niveau national et autres programmes (MEDA de l'U.E) et semblent être intéressés par les résultats du diagnostic formulé par les experts du comité du pilotage.
- 2 entreprises sont encours d'engagement d'audit d'accompagnement en vue de préparer les conditions d'éligibilité à certains labelles (**fibre citoyenne**).

c) Pratiques de planification et évaluation des objectifs

La planification a été examinée selon quatre indicateurs à savoir l'établissement des plans d'action, la traduction des objectifs en indicateur de performance ainsi que la mobilisation d'une dotation budgétaire et l'existence des manuels de procédures dans les entreprises étudiées.

▪ 09 entreprises Seulement établissent des plans d'action à moyen terme en tenant compte de leurs objectifs stratégiques. Ces plans constituent pour eux, la composante principale du potentiel de développement de leurs firmes parce qu'ils les engagent conjointement dans plusieurs actions permettant de tirer profit de leurs interactions. Par contre, autres catégories d'entreprises envisagent des plans d'actions dans des domaines de performance

▪ Concernant l'élaboration du budget, la majorité des répondants (18 soit 70 %) affirment avoir établi des programmes financiers afin de réaliser un équilibre entre objectifs et dotations financières. Mais, certains affirment (08) que le recours aux banques en vue d'obtenir un crédit exige la préparation d'un dossier de crédit de gestion qui résume le contenu du budget annuel (recettes, dépenses, prévisions des coûts).

▪ L'établissement des manuels de procédures est envisagé uniquement par 7 entreprises. L'élaboration de ce manuel représente le résultat d'une démarche entamée par les entreprises pour l'obtention d'une certification.

▪ Pour la majorité des entreprises, l'évaluation des objectifs est effectuée dans les ateliers de production en comparant la production prévue à l'effective. Egalement, cette évaluation est faite à l'export en comparant le nombre d'export en pièces à l'export normatif. 50% d'entreprises procèdent au suivi du carnet de commande de réserve constitué de production prévisionnelle. Très peu d'entreprise déclarent dépasser la production en sous estimant la qualification du personnel ainsi que le surplus du travail généré par la mobilité du personnel au niveau des postes d'exécution et au niveau des unités de production. Les actions correctrices engagées par les entreprises du secteur T-H ne sont pas seulement des actions d'ajustement sur les quantités pour résoudre le problème de chômage technique ou d'adaptabilité pour agir d'une manière souple selon les besoins du marché (création des postes pour une durée déterminée, emprunt des équipements et du personnel des concurrents) mais aussi des actions proactives/réactives. Ces actions

proactives/réactives montrent d'une part que les dirigeants bénéficient de recul et de la réflexion sur les aspects managériaux de développement de la stratégie et sur les aspects de positionnement de leur entreprise. D'autre part l'action stratégique se construit dans le cadre d'un existant qu'elle aménage. L'interaction entre le projet et le contexte se présente comme une succession d'actions et de réactions au cours desquelles, projets et contre projets interagissent et se transforment. La formation de la stratégie prend la forme d'un processus d'apprentissage qui s'étale dans le temps.

Les résultats obtenus révèlent que seulement 12 entreprises adoptent une approche stratégique, tandis que 8 entreprises concentrent leur effort de prévision sur des plans opérationnels annuels. Le reste des entreprises procède par tâtonnement faute d'avoir une perception claire à faire évoluer leurs activités.

d) Surveillance de l'environnement externe :

La recherche montre que la surveillance de l'environnement revêt une importance stratégique pour 16 entreprises. Celles-ci accordent une importance accrue à l'écoute de l'environnement parce qu'elle autorise l'analyse et la compréhension nécessaire à la formation d'une vision réaliste assurant leur adaptation à l'environnement et leur permettant d'introduire même des changements dans les règles du jeu concurrentiel. Ces entreprises étendent leur champ de surveillance à plusieurs domaines de l'environnement :

- Approche client :

La majorité des entreprises manifestent leurs soucis vis-à-vis des attentes de leurs clients et donneurs d'ordre. Elles engagent leurs moyens techniques et humains pour la répondre aux exigences de la clientèle en termes d'audit organisationnels et sociaux avant la signature des contrats. Ces entreprises ont confirmé l'existence d'un service interne de contrôle de qualité dont la mission principale est la vérification et le contrôle de

qualité et de conformité du produit à l'échantillon envoyé par le client. Egalement ces entreprises acceptent de recevoir parmi ses équipes un agent de contrôle mandaté par le donneur d'ordre. 80% des entreprises utilisent des machines de détection des métaux.

Egalement 90% des entreprises annoncent avoir procédé, à travers leurs agents de méthodes, au perfectionnement en design des échantillons proposés par leurs clients. Par contre, peu d'entreprises déclarent avoir participé à des foires et expositions internationales.

- Maîtrise des facteurs de compétitivité

Toutes les entreprises détiennent des fiches/ fichiers fournisseurs faisant ressortir les différents niveau des tarifs et produits. Ces fournisseurs sont des transporteurs, des vendeurs de machines et autres. 75% des répondants évoquent le délai de service et le prix comme déterminant de la pérennité de la relation qui la relie à leurs fournisseurs.

Concernant la veille technologique, 60% des entreprises évoquent les avantages et la présence du renouvellement de leur parc machine dans leur stratégie. Toutefois la réalisation d'un tel objectif nécessite un effort de financement important. 04 entreprises recourent à l'introduction des machines en recourant à des autofinancements. L'acquisition du matériel s'effectue compte tenu des qualités techniques et de production et de consommation confronté à l'effort de financement.

60% ont confirmé leur adhésion des groupements d'intérêts économiques ou des associations professionnelles (AMITH). Ces organismes constituent des sources d'information qui couvrent les domaines techniques, économiques et d'environnement

Le reste des entreprises perçoit les exigences environnementales comme impératives. Le rôle des dirigeants se limite ainsi à lire l'environnement d'une manière passive et à faire en sorte que l'entreprise s'y adapte convenablement selon ses moyens. La surveillance de l'environnement est d'une importance relative et se fait selon les besoins

en information par le recours à des réseaux personnels. Le champ de surveillance est limité (concurrents, clients, fournisseurs) et les informations collectées sont qualitatives ou d'ordre général. Malgré, l'importance de l'environnement en général et du secteur textile en particulier et ses risques, ces entreprises se préoccupent peu de cette dimension et s'intéressent peu à son analyse. Les décisions prises par les dirigeants à la lumière du scanning se limitent à résoudre des problèmes spécifiques dans le présent et le futur proche. Il semble de ce fait que le niveau de surveillance atteint par les firmes étudiées affecte considérablement la représentation qu'elles se forment de leur environnement. Alors la première question a trouvé une réponse affirmative.

e) Surveillance de l'environnement interne :

Les entreprises étudiées procèdent à :

-L'évaluation des ressources et compétences à travers les actions suivantes :

- Identification de leurs besoins en personnel qualifiés et à déterminer les exigences des postes à partir de leurs expériences acquise en matière de production à travers la relation avec les donneurs d'ordres et des exigences de performance sur le marché international, tous les interviewés apprécient l'importance des qualités personnelles et professionnelles du personnel aux différents niveaux pour la réussite de l'entreprise.
- Estimer la disponibilité des ressources financières par rapport aux concurrents: très peu d'entreprises (4) considèrent que leur situation financière est généralement favorable, 13 répondants pensent que la situation financière de leur entreprise est moyenne à cause de l'augmentation des charges salariales. Pour le reste des entreprises la disponibilité des ressources financières est un problème réel à cause de l'augmentation des charges salariales et de la réduction des commandes.

- Estimer la disponibilité des ressources technologiques par rapport aux concurrents : la majorité des entreprises (82%) déclarent que techniquement elles sont à jour à l'échelle internationale et nationale. mais le reste déclarent qu'ils sont en déphasage technologique à l'échelle internationale mais pas très à jour à l'échelle nationale.

- *renforcement des avantages concurrentiels à travers les mesures suivantes :*

- Prévoir des plans de formation des ressources humaines (15 entreprises). Le reste déclare avoir mis en place un plan prévisionnel de formation tandis que le reste table sur les effets de la coordination inter fonctionnelles.

D'après ces entreprises, Pour soutenir leurs avantages concurrentiels, la majorité des entreprises préfèrent s'appuyer sur les compétences inter-fonctionnelles que de recourir à des études de marchés centrées sur les déterminants de la compétitivité. Partant de ces résultats, l'interrogation selon laquelle Le degré de maîtrise des ressources et des compétences dans des processus d'action créateurs de valeur favorise la création des avantages concurrentiels voire modifier les règles du jeu concurrentiel semble partiellement vérifiée.

- Valoriser les ressources et les compétences de l'entreprise en prenant le risque de s'engager dans des voies de développement telles que l'accès à de nouveaux domaines d'activité, le passage d'une position de sous-traitant à une position d'exportateur direct et la transformation d'un régime d'activité totalement exportatrice en un régime d'activité partiellement exportatrice. Cependant, il ressort de l'analyse de ces résultats que la gestion des ressources et des compétences reste chez ces entreprises tributaire des intentions stratégiques visées et des processus d'action mis en œuvre. Elles citent comme processus ceux de production, de commercialisation et de développement des domaines d'activité qui constituent les sources des avantages concurrentiels.

f) Manifestation implicite/explicite de la stratégie

Les entreprises dotées d'une stratégie n'optent pas toutes pour la formalisation du processus de planification. Ceci est relevé à partir de l'examen des indicateurs suivants : la participation des acteurs à la formation de la stratégie, sa diffusion et sa documentation.

Pour 10 entreprises uniquement, la participation à la formation de la stratégie s'effectue par quelques membres de l'organisation (Dirigeant, responsables hiérarchiques, acteurs opérationnels). Il existe une cellule de réflexion et de planification stratégique dans 06 entreprises parmi les 10. Cette cellule présentée par la direction générale ou le comité de direction est ouverte à des acteurs externes (organismes agréés de planning et de conseils, experts en fiscalité, etc.). Plusieurs raisons motivent ainsi les dirigeants à faire participer les acteurs à l'élaboration de la stratégie telles que la démultiplication des unités de production dans différentes régions ou zones du pays la recherche de la cohérence d'ensemble des activités, l'exploitation du potentiel créatif du personnel en matière de réflexion stratégique, de développement des compétences, de création des avantages concurrentiels et d'information. L'adoption d'un système de gestion participatif conduit ces entreprises à reconsidérer le rôle des acteurs opérationnels, la flexibilité et la réactivité de leur structure (autonomie des unités de production appartenant à des groupes à définir les grandes orientations et à élaborer des réflexions stratégiques pour l'entreprise mère, coordination entre les services des unités du groupe pour échanger les moyens et les compétences, échange des informations). Ce changement organisationnel a pour conséquence d'harmoniser les choix stratégiques et d'assurer un contrôle sur la conduite des affaires. La stratégie élaborée par ces entreprises (10) est aux responsables (chefs d'unités de production, chefs de services) et seulement quelques composantes de cette stratégie sont explicitées à l'intention des autres membres de l'organisation afin de les motiver pour la réussite de l'entreprise et la préservation de leur métier. Toutefois, la documentation de la stratégie est réalisée par 7 entreprises parmi les 10

du fait que les dirigeants préfèrent ne pas expliciter leurs stratégies au reste des acteurs de l'organisation. En analysant la manifestation implicite/explicite du processus de planification des entreprises étudiées, on déduit que la question 4 n'est que partiellement vérifiable.

Conclusion

L'objectif de ce papier est de dégager les indicateurs du processus stratégique, d'identifier les formes d'existence de la stratégie et de cerner les facteurs conduisant à son explicitation.

La revue théorique révèle que la stratégie est tributaire aussi bien de l'évolution de l'environnement de l'entreprise que de ses ressources et compétences. Par conséquent, la stratégie est considérée comme une vision à long terme qui s'inscrit dans un plan d'action. La forme de manifestation de la stratégie dépend de sa diffusion aux acteurs de l'entreprise, sa formulation par différents niveaux hiérarchiques.

Les résultats de la recherche empirique soulignent que moins que la moitié des entreprises (12 cas), s'orientent vers l'adoption d'une approche stratégique. Toutefois elles manifestent leur besoin du soutien de l'Etat pour concrétiser leur évolution à travers des programmes de mise à niveau. D'autres entreprises ont été amenées sous la pression de la complexité de l'environnement et des leçons tirées des crises subies par les concurrents durant les dernières années à accéder à une prise de conscience de l'intérêt croissant d'une vision lointaine de leurs avenir.

Dans le but d'anticiper l'avenir, ces entreprises tendent à surveiller l'environnement d'une manière continue et assurent une gestion stratégique des ressources et des compétences. Elles adoptent, dans le but de créer une plus value par rapport aux concurrents, différents moyens pour combler l'écart entre le disponible et le nécessaire de leurs ressources et compétences (formation prévisionnelle du personnel, coordination inter-fonctionnelle et processus d'apprentissage

interentreprises. Le choix des moyens reste tributaire des intentions stratégiques visées et des processus d'action mis en œuvre.

Cette étude laisse supposer que d'une part la démarche explicite de la stratégie se manifeste progressivement au cours du processus de développement de l'entreprise et celui de planification (7 entreprises). D'autre part, l'existence d'une stratégie ambitieuse visant le développement de l'activité de l'entreprise n'incite pas nécessairement les dirigeants à l'explicitation (5 entreprises). Les choix des dirigeants restent les plus déterminants.

La stratégie implicite ou explicite de ces entreprises bien qu'elle ait le caractère délibéré, elle se forme aussi en progressant afin de profiter des opportunités. La formation de la stratégie est à la fois un processus visionnaire et un processus d'apprentissage.

Références

- C.K. Prahalad, L.Fahey et R.M. Randall (1997), «Une stratégie pour la croissance : le rôle des compétences de base dans l'entreprise», in L.FAHEY et R.
- E. Metais (1999) «Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique», Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Paris.
- G. KOEING (1993), Management stratégique : Vision, manœuvres et tactiques, Nathan, Paris.
- J-C.Mathe (1995), «Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise», Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 21, pp. 31-50.
- J-M.Nkongolo-Bakenda, G.D'Amboise et B. Garnier (1994), «L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME et la performance de leur entreprise», Revue Internationale PME, Vol. 7, n° 1, pp. 35-56.
- M.E. Porter (1997), «Plaidoyer pour un retour de la stratégie», l'Expansion Management Review, n° 84, pp. 6-18.
- M.E.Porter (1986), L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris.
- M.L. CARON-FASAN (1997), Veille stratégique : création du sens à partir des signaux faibles, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires. Université des sciences sociales de Grenoble.

- M-J. Avenier (1988), Le pilotage stratégique de l'entreprise, Presses du C.N.R.S, Paris.
- P. Lorino et J.-C. TARONDEAU (1998), «De la stratégie au processus stratégique», Revue Française de Gestion, n° 117, pp. 5-17.
- R. Calori (1989), «Stratégie : Soyons réalistes !», Harvard-L'Expansion, n° 52, pp. 64-83.
- R. Zghal (1996), «Le concept de stratégie et l'approche stratégique», Documents ITES,