



Rapidité et performance

cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes

Asma MASMOUDI : Assistante contractuelle ISAA de Sfax

Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB : Maître de conférences ISCAE de Tunis, LIGUE.

Introduction

Notre recherche traite de la rapidité de la prise de décision stratégique et de son impact sur la performance des entreprises.

Le terme rapidité associé à la prise de décision conduit souvent à une perception négative. Communément, une décision rapide est vue comme étant prise d'une manière irréfléchie, hasardeuse, individuelle, par un décideur impulsif, inattentif et autocrate. Ses conséquences seraient alors néfastes pour la continuation et la survie de l'entreprise et donc *a fortiori* pour sa performance. Une certaine lenteur par contre, serait synonyme de profondeur, de réflexion et d'étude, bref de « rationalité » telle que recommandée dans les modèles normatifs de prise de décision stratégique. Cette image négative de la « rapidité de la prise de décision » associée à la difficulté méthodologique d'observation du phénomène de la rapidité *in vivo* et de manière directe (en raison de la courte durée précisément ! !) a impliqué pendant longtemps un manque d'intérêt, d'études et de recommandations envers ce type de décisions.

Cependant, depuis la fin des années 80, les difficultés méthodologiques ont été surmontées et la rapidité de la prise de décision stratégique a été approchée empiriquement et recommandée par plusieurs chercheurs (Eisenhardt, 1987, 1989 ; Bourgeois et Eisenhardt, 1988 ; Miller et Judge, 1991; Wally et Baum, 1994...) notamment dans des cas de crises et dans certains environnements changeants et turbulents.

Toutefois, la relation entre la rapidité de la prise de décision et la performance de l'entreprise a été rarement testée statistiquement sur la base d'un large échantillon.

De ce fait, notre travail aura un triple objectif. Tout d'abord nous tenterons de développer un modèle conceptuel global intégré pour expliciter la différence entre les

décideurs rapides et les décideurs lents. Ensuite, dans une seconde étape, nous tenterons de mesurer empiriquement le degré de rapidité des prises de décision stratégique dans le contexte des entreprises familiales avant de tester statistiquement la relation entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la performance de ces entreprises. Nous nous situerons pour notre étude empirique dans le cas du secteur industriel dans un pays émergent : la Tunisie.

Nous commencerons, dans ce qui suit, par exposer les résultats des recherches antérieures, avant de poser nos hypothèses et présenter notre méthodologie de recherche. Nous exposerons ensuite, les résultats de notre étude empirique, ainsi que ses apports et ses limites.

I. Dynamique temporelle et décision

A. Lenteur et rationalité

1. La dynamique temporelle du modèle rationnel

Même si la durée n'est pas explicitement étudiée comme l'une des dimensions de la prise de décision dans les modèles rationnels de processus de décision stratégique (PDS), une certaine lenteur est implicite, que cette rationalité soit absolue ou limitée.

La volonté d'ordre et de structure qu'on retrouve dans les modèles normatifs impliquent implicitement, une certaine lenteur du processus décisionnel dans le cas d'une décision nouvelle nécessitant une activité résolutoire "productrice" et non "reproductrice".

Cependant, cette lenteur est minimisée par les modèles de prise de décision descriptifs. Dans le modèle cognitif qui suit les pas de H.A. Simon en s'intéressant aux limites humaines de la rationalité et au niveau satisfaisant de recherche et d'aspiration, le décideur peut simplifier la réalité en développant des heuristiques et des modèles mentaux permettant de dégager des évaluations et des interprétations sans avoir examiné toutes les informations disponibles. Il *peut* et *veut*, par conséquent, prendre la décision plus rapidement et gagner du temps.

Quant au modèle incrémental, face à des situations très complexes et incertaines, la recherche et l'application d'une solution radicale n'est pas possible. Elle ne fait que perdre du temps, entraînant un accroissement de l'incertitude et un aggravement de la situation. De ce fait, il est plus recommandé de procéder par des actions limitées ou par incréments afin d'améliorer la situation et gagner du temps.

Dans le modèle de la poubelle, les auteurs expliquent l'intervention des événements par le hasard et la chance et non par une volonté explicite de reproduction ou de respect de la structure causale. Les solutions sont liées aux problèmes et les décideurs aux choix, mais

essentiellement par leur simultanéité" (March et Olsen, 1986). Les auteurs évacuent donc la notion d'ordre logique et lui substituent celle d'un ordre temporel. La solution pouvant précéder le problème, la durée de la décision est donc considérée comme variable.

2. Lenteur, rationalité et environnement

Plusieurs recherches, qualifiées de contingentes, ont avancé que le contexte environnemental est le facteur clé de la pertinence des processus de prise de décision stratégique. Fredrickson et Mitchell (1984), Fredrickson (1984), Fredrickson et Iaquinto (1989) ont ainsi étudié l'influence de la stabilité de l'environnement sur la rationalité de la prise de décision définie par la notion d'exhaustivité ou « *comprehensiveness* ». Ils démontrent l'adoption des processus rationnels exhaustifs dans les environnements stables et leur abandon dans les environnements dynamiques. Selon ces auteurs, les processus rationnels consomment beaucoup de temps or dans les environnements de changements rapides, une prise de décision lente est inappropriée. Ils ont démontré empiriquement que la rationalité, représentée par un processus exhaustif de planification, est reliée positivement à la performance dans les industries ayant un environnement stable, et est reliée négativement à la performance dans les industries ayant un environnement dynamique. Fredrickson et Iaquinto (1989), dans une étude ultérieure des mêmes entreprises et dans les mêmes industries, ont trouvé que ces relations sont stables à travers le temps et que la rationalité montre une certaine inertie. Dean et Sharfman (1993) ont, quant à eux, conclu que dans les environnements menaçants, l'incertitude élevée diminue la rationalité de la prise de décision.

Cependant, plusieurs autres chercheurs ont avancé des arguments théoriques complètement opposés concernant le rôle modéré que joue l'environnement dynamique dans la relation rationalité / performance. En effet, Miller et Friesen (1983) stipulent que l'environnement dynamique doit être étudié plus attentivement et avec beaucoup d'assiduité pour que les cadres aient un degré considérable de maîtrise des situations.

Selon Goll et Rasheed (1997), la complexité environnementale pousse l'entreprise à utiliser une plus grande rationalité dans ses analyses afin de comprendre les divers éléments environnementaux et leurs interconnexions.

Jo Hatch (2000), en s'inspirant des travaux de Thompson et Tuden (1959) et de Thompson en (1967), montre les conditions favorisant l'application des différents modèles de processus de décision. En effet, lorsque l'incertitude et l'ambiguïté sont réduites au minimum, l'utilisation du modèle rationnel sera préconisée. Ensuite, quand l'incertitude liée au manque d'information est élevée alors que l'ambiguïté n'est pas un facteur critique, le modèle

incrémental sera le modèle de prise décision utilisé. Enfin, lorsque l'incertitude et l'ambiguïté sont à leur maximum, le modèle à utiliser est alors le modèle de la poubelle.

Plusieurs modèles typologiques ont essayé de spécifier l'environnement souhaité pour différents types de PDS. Mais la variable «durée du processus de décision» a rarement été directement prise en compte dans ces modèles typologiques. Mintzberg & al (1976) s'y réfèrent, mais seulement pour opposer le dernier type de PDS (conception dynamique) aux différents types précédents (Gherib & Souissi 2004). Shrivastava et Grant (1985) et Cray & al (1986) en font toutefois une dimension importante du PDS. Le groupe de Bradford décompose la durée de décision requise en deux périodes: le temps de gestation de l'idée et le temps total. Ils ne retiennent que la deuxième variable comme discriminante entre les types de PDS. Ces derniers ont démontré qu'un PDS dure en moyenne un an et demi avec une variation allant d'une semaine à neuf ans, alors que le temps de gestation dure environ deux ans allant de quinze jours à quinze ans.

B. Lenteur et performance

A travers multiples recherches, Eisenhardt s'est faite le défenseur de la décision rapide et le démythificateur de l'image qu'en véhicule la littérature. Elle compare seule ou avec Bourgeois (1987, 1988, 1989, 1992) les managers rapides aux managers moins rapides dans le secteur de l'industrie informatique et relie cette dimension de manière positive à la performance de l'entreprise. Cette liaison est confirmée par les décideurs rapides eux-mêmes qui attribuent leurs succès à leur rapidité de décision et par les décideurs lents qui reconnaissent que c'est leur non-rapidité qui pose problème: "*Vous devez suivre l'industrie. La pire des décisions est la non-décision. Vous devez agir*" (Eisenhardt 1992, p.35).

En se plaçant dans cet environnement dynamique, l'auteur conclut que les cadres des entreprises les plus performantes prennent fréquemment des décisions rapidement sans pour autant se baser sur des symptômes ou sur un volume d'informations réduit ni sacrifier *a priori* certaines alternatives ou certains conseils externes par manque de temps.

Les décideurs rapides qu'elle décrit dans ses différents travaux recherchent parfois plus d'informations que les décideurs lents, se forcent à étudier plusieurs alternatives de manière simultanée, tirent le meilleur parti des conflits, demandent conseil autour d'eux et auprès des experts et cherchent explicitement à intégrer la décision dans le plan stratégique global de l'entreprise. Mais c'est la nature des informations recueillies elles-mêmes qui change. Alors que les décideurs rapides recourent à des informations en temps réel portant sur les opérations en cours et l'environnement actuel, les décideurs lents utilisent des informations et des

données ayant trait au futur en élaborant des plans sur l'évolution possible des technologies, des marchés ou de la concurrence.

En étudiant 32 entreprises évoluant dans des environnements plus variés, Judge et Miller (1991) confirment l'hypothèse d'Eisenhardt, que dans un environnement volatile, la considération simultanée de plusieurs alternatives accélère le PDS et améliore la performance.

Wally et Baum (1994) ont mené une étude empirique plus approfondie auprès de 151 entreprises soumises à un scénario de décision d'achat pour saisir les déterminants personnels et structurels de l'allure du PDS. Une relation positive est notée entre la rapidité de la décision et les facteurs personnels, (l'importance de la capacité cognitive, l'utilisation de l'intuition, la tolérance pour le risque et la prédisposition à l'action du décideur). Le même sens de relation est observé entre la rapidité et le degré de centralisation de la structure de l'entreprise. Cette relation est décroissante avec le degré de formalisation de la structure décisionnelle de l'entreprise conformément aux résultats obtenus par Fredrickson et Iaquinto (1989). Aucune influence significative n'a, par contre, été observée entre les caractéristiques de l'industrie et l'allure du PDS.

Toutefois, si les résultats obtenus par ces recherches sont significatifs, l'influence de la rapidité de décision sur la performance n'a pas été mesurée.

Dans le contexte français, les travaux de Riveline (1991) et Bonarelli (1990) s'inscrivent également dans cette nouvelle tradition de recherche. Ils reconnaissent à la pensée pragmatique et rapide une efficacité supérieure à celle reconnue aux démarches méthodiques lentes et réfléchies dans certains contextes très concurrentiels. Ainsi, le chiffre de dix minutes est cité par l'auteur pour indiquer le temps consacré à chaque décision dans l'entreprise qu'il a étudié. Barabel (1996) quant à lui a tenté de relier le succès du PDS et le temps de la prise de décision. Il a conclu qu'au niveau d'entreprises françaises la durée de la prise de décision varie d'une semaine à quatre ans avec une moyenne de 6 mois. Ce critère est influencé par le secteur d'activité et le nombre des décisions annuelles.

En nous inspirant des recherches présentées dans ce paragraphe nous tenterons dans ce qui suit de présenter nos hypothèses de recherche ainsi que notre modèle conceptuel

II. Cadre conceptuel de la recherche

A. Hypothèses de recherche

Rappelons que notre objectif de recherche est triple. Nous tenterons dans un premier temps de saisir les facteurs explicatifs de la différence entre les décideurs lents et les

décideurs rapides. Ensuite, après une mesure du degré de rapidité des prises de décisions stratégiques, nous tenterons dans un deuxième temps de relier statistiquement la rapidité de la prise de décision à la performance de l'entreprise.

En se plaçant dans un environnement dynamique (domaine de l'industrie informatique), Eisenhardt explique la prise de décision stratégique rapide par plusieurs facteurs : l'utilisation de l'information en temps réel, la considération simultanée de plusieurs alternatives, l'appui sur les conseils de collègues expérimentés, la recherche du consensus et l'intégration de la décision prise avec d'autres décisions ou tactiques. Nous nous inspirerons principalement de cet auteur pour fixer nos hypothèses de recherche.

Eisenhardt (1989) a montré que la différence entre les décideurs lents et les décideurs rapides ne réside pas dans la quantité d'informations recueillies, mais dans la qualité de ces informations. Les décideurs rapides exploitent autant ou même plus d'informations que leurs confrères lents, mais s'orientent vers les informations en temps réel. Ces dernières permettent aux décideurs d'identifier et de repérer rapidement les problèmes et les opportunités et d'entreprendre les actions nécessaires le plus vite possible. Elle aide aussi à développer l'intuition chez les décideurs ce qui permet d'accélérer le processus de prise de décision.

Notre première hypothèse serait alors :

H1 : Plus l'utilisation des informations en temps réel est élevée, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

La génération, l'analyse et l'évaluation exhaustives des alternatives, exigées par le processus rationnel de prise de décision, ralentissent la prise de décision. Par conséquent les managers gagneraient du temps en ne s'intéressant qu'à une ou deux solutions. Moins il y aurait de possibilités, plus l'analyse serait rapide.

Ce mythe a été aussi atténué par Eisenhardt qui a trouvé que les décideurs rapides s'appuient sur plusieurs alternatives souvent même de manière simultanée. Il est plus facile, en fait, d'analyser trois ou quatre alternatives que d'en étudier profondément une. En plus, l'analyse comparative aide à détecter les points forts et faibles de chaque solution, d'affiner les choix et de renforcer la confiance. En cas d'échec d'une solution, le décideur dispose immédiatement d'une solution de rechange.

En se référant donc toujours aux études d'Eisenhardt, nous postulons l'hypothèse suivante :

H2 : Plus le nombre des alternatives considérées simultanément est grand, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Le processus normatif de prise de décision stratégique exige aussi la participation de différents membres de l'équipe de direction (top management team) au processus de prise de

décision, chacun selon sa spécialité. La participation des différents directeurs permet de collecter et de traiter le maximum d'informations. La multiplication et la diversité des avis permettent ainsi de couvrir toutes les solutions possibles et de contourner tous les aspects de la décision à prendre. Toutefois, les groupes travaillent plus lentement que les individus. La mise en commun de l'information, la confrontation des points de vue et l'appropriation des choix par les membres du groupe sont des processus qui prennent du temps. Par conséquent, pour gagner du temps, la décision doit, soit être prise individuellement, soit impliquer peu d'exécutants. Vroom et Yetton (1973) cités par Eisenhardt, (1989) sont pour une prise de décision autocratique dans les situations où la rapidité est exigée.

Cependant, Eisenhardt (1989) n'a trouvé aucune liaison entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la centralisation du pouvoir.

Les conseillers expérimentés connaissent mieux leur industrie et leur organisation. Ils peuvent détecter et se concentrer plus vite sur les problèmes stratégiques fondamentaux, évaluer rapidement les situations. Ils peuvent précipiter le développement des alternatives et renforcer la confiance et l'assurance en soi chez les décideurs.

Notre troisième hypothèse serait alors :

H3 : Plus le degré d'expérience des conseillers est élevé, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

En opposition au modèle entrepreneurial, le PDS rationnel ne tolère pas le risque (Dess & al. 1997). La décision prise après une collecte extensive d'informations, une génération et une analyse exhaustives des alternatives, une participation de toutes les personnes concernées par la décision limite le risque. Toutes les conséquences et tous les points forts et faibles de la décision sont connus par les acteurs pour diminuer le risque de non-réussite de cette décision.

En considérant la flexibilité psychologique (Figenbaum et Thomas, 1988 ; Singh, 1986) comme l'une des dimensions de la tolérance du risque, Wally et Baum (1994) concluent que les managers tolérant le risque peuvent examiner l'environnement, collecter et traiter les informations, formuler et analyser des alternatives plus rapidement et donc faire des choix plus adéquats.

La quatrième hypothèse serait alors :

H4 : Plus le décideur est flexible, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Selon le modèle rationnel, une décision doit être prise sur la base des analyses et les rapports établis sur les opportunités et les menaces externes et les forces et les faiblesses

internes. Le choix de l'alternative optimale se fait à l'aide de techniques quantitatives optimisatrices, de modèles de recherche opérationnelle et de calcul économique basés sur la théorie des graphes et l'analyse mathématique. La décision est prise alors à travers des systèmes d'aide à la décision préétablis où l'intuition ne peut jouer aucun rôle.

Toutefois, devant l'accroissement de l'incertitude, de la turbulence et de la complexité de l'environnement, la pression s'accroît et le temps pour décider devient de plus en plus limité. Les études récentes soutiennent l'idée principale que l'intuition et l'utilisation de conjectures sont souvent observées chez les managers (Isenberg 1986, Shoemaker & Russo 1993, Parikh & al 1994, Wagner 1987, 1991, Nonaka 1994 et Mazouz 1998)

Agor (1989) s'est particulièrement intéressé au repérage de l'intuition, à ses conditions d'application et à ses conséquences. En s'intéressant aux caractéristiques des situations impliquant le recours à l'intuition, l'auteur cite **1/**le niveau élevé d'incertitude, **2/**l'inexistence de précédents, **3/**le nombre limité de données, **4/**l'existence de plusieurs alternatives possibles et valables et **5/**l'urgence et la pression pour prendre la bonne décision.

La conclusion que nous pouvons tirer de ce courant de recherche est que l'intuition est un mode de prise de décision à part entière, qui n'est pas forcément opposé au mode rationnel mais qui lui est souvent complémentaire. Nous remarquons également qu'une large majorité des travaux définissent l'intuition comme une rapidité de décision, fruit de l'expérience. L'utilisation de l'intuition présente donc un complément aux systèmes formalisés de collecte d'informations et de décision qui consomment beaucoup de temps et sont inefficaces dans certains cas. Les décideurs intuitifs savent reconnaître des motifs récurrents dans l'information qu'ils manipulent. A travers l'intuition, ces décideurs accélèrent le processus de prise de décision stratégique.

Notre cinquième hypothèse serait alors :

H5 : Plus l'utilisation de l'intuition par un décideur est élevée, plus la prise de décision stratégique est rapide.

Selon Bourgeois et Eisenhardt (1988), les entreprises performantes, opérant dans un environnement turbulent, prennent des décisions stratégiques rationnellement et rapidement. Ces entreprises utilisent un processus de planification court, intensif et concentré sur des points particuliers et dans lequel une décision globale et risquée est prise.

Ces décisions stratégiques rapides semblent être associées à des niveaux élevés d'accroissement des ventes et de profitabilité (Eisenhardt, 1989). En effet, décider rapidement permet aux décideurs d'apprendre plus et d'acquérir plus d'expérience ainsi que de capturer

plus vite les opportunités sur le marché. Les organisations gagnent en prenant des décisions rapides qui préviennent les mouvements des concurrents.

La prise de décision stratégique rapide présente plusieurs avantages. Dans les environnements de changements rapides, les opportunités varient très rapidement de telle façon que les entreprises peuvent les manquer si elles ne décident pas rapidement et subir alors des conséquences néfastes. En plus, chaque prise de décision constitue une source d'apprentissage pour le décideur. Les décideurs lents prennent moins de décisions, se trompent moins mais apprennent par conséquent moins que leurs confrères rapides.

Notre dernière hypothèse serait alors :

H6 : La relation entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la performance est positive.

B. Modèle conceptuel

A partir de ces hypothèses, nous avons dégagé deux variables à expliquer: rapidité de la prise de décision stratégique et la performance.

La rapidité de la prise de décision stratégique sera expliquée et contrôlée par des variables liées à l'entreprise (types d'informations utilisées de préférence, expérience des conseillers et taille de l'entreprise), au dirigeant (flexibilité du décideur, intuition du décideur et le nombre d'alternatives considérées) et à la décision (son origine: crise, problème et opportunité ; son importance). Quant à la performance, elle sera expliquée par la rapidité de la prise de décision stratégique.

Les variables «taille de l'entreprise » et «origine de la décision » sont des variables de contrôle. Les chercheurs ont longtemps affirmé que la taille de l'entreprise affecte son PDS (Lorange et Vancil, 1976; Mintzberg, 1973). Selon Mintzberg et Waters (1982), la rationalité augmente avec la croissance de la taille. Miller et Judge (1991) ont stipulé que la taille, qui varie considérablement dans les entreprises industrielles, est reliée à la rapidité de la prise de décision stratégique. En effet, par comparaison avec les pratiques de la grande entreprise, la prise de décision dans les petites entreprises est considérée comme assez rapide.

Quant à l'origine de la décision, elle peut être considérée comme le fait générateur du processus de prise de décision. La littérature sur les processus décisionnels différencie entre une opportunité à saisir, un problème à résoudre ou une crise à dénouer (Mintzberg et al. 1976, Nutt 1984)

III. Validation du modèle conceptuel de la recherche

A. Principales positions méthodologiques

Dans la première étape de notre recherche nous tenterons de découvrir sans partir d'hypothèses *a priori* la durée moyenne du PDS dans les entreprises contactées.

Les deux objectifs ultérieurs nous situent dans une optique confirmatoire car nous tentons de tester des hypothèses (posées à partir de la revue de la littérature) concernant les facteurs explicatifs de la rapidité de la décision et l'impact de cette rapidité sur la performance de l'entreprise.

Toutefois, le but nous ne cherchons pas à collecter un maximum de cas dans un but de généralisation mais plutôt vise à approfondir chaque cas étudié et à saisir la structure de chaque type de réponses individuelles.

B. Outils de recueil des données

1. Mesure des variables

La détermination des mesures des variables a été effectuée après un examen de la littérature et une pré-enquête qui nous a permis d'explorer le contexte tunisien et d'apporter les modifications, dictées par ce contexte, aux mesures choisies.

a) La rapidité de la prise de décision stratégique (RPDS)

Suivant Eisenhardt (1989), Miller et Judge (1991), la durée d'une décision est définie comme la période entre la première référence pour délibérer une action (tels que programmer une réunion, rechercher une information) et la date d'engagement.

En s'inspirant des travaux d'Eisenhardt et de Judge et Miller, et en prenant en compte le contexte tunisien, nous avons procédé à des interviews structurées auprès des dirigeants (directeurs généraux, gérants, directeurs financiers...) d'entreprises industrielles familiales pour déterminer la durée de la prise de décision stratégique.

Ensuite, en suivant Miller et Judge (1991), la durée donnée par le décideur est soustraite du nombre 181, le choix de ce chiffre est justifié par le fait que la durée des décisions varie entre 2 et 180 jours. Par conséquent des valeurs élevées de la rapidité de la prise de décision stratégique reflètent des décisions rapides et inversement. En effet, plus la mesure augmente, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

b) La performance :

Dans cette recherche, nous avons suivi les pas d'Eisenhardt et Bourgeois (1988). Nous avons demandé aux répondants de nous donner une estimation numérique allant de 1 à 10 de

leur performance et de nous fournir le taux d'accroissement des ventes moyen sur trois ans : 2000 / 2001 / 2002.

c) L'information utilisée de préférence

Eisenhardt (1989) est l'unique auteur à utiliser la notion de l'utilisation de l'information en temps réel. Elle l'a évaluée à travers (1) la fréquence de la révision quotidienne des mesures (indicateurs) de performance, (2) le nombre des réunions régulièrement programmées pour réviser les opérations courantes, (3) l'importance de la fonction financière dans l'entreprise et (4) l'orientation du PDG envers les informations c'est à dire est-ce qu'il utilise plus des informations futures ou actuelles.

En suivant Eisenhardt et en nous guidant du contexte tunisien, la variable « utilisation de l'information en temps réel » a été mesurée en demandant aux directeurs : (1) s'ils utilisent ou non des indicateurs de mesure de performance, (2) si oui, si ces indicateurs sont annuels, semestriels, trimestriels, mensuels, hebdomadaires ou journaliers et enfin (3) quelle est la fréquence des réunions des membres de direction pour réviser les opérations courantes ?

Cette variable est alors une variable dichotomique, elle prend la valeur (1) si l'entreprise utilise des informations en temps réel et la valeur (0) sinon.

d) Le nombre des alternatives considérées simultanément

Le nombre d'alternatives considérées simultanément est identifié en demandant aux directeurs (1) de donner le nombre de solutions qu'ils peuvent probablement envisager dans le cas des scénarios proposés, et (2) préciser si ces solutions sont considérées simultanément ou séquentiellement (Eisenhardt, 1989 ; Judge et Miller, 1991).

Ce nombre d'alternatives varie selon la situation (crise, problème ou opportunité) dans une même entreprise.

e) L'expérience des conseillers :

En suivant Judge et Miller (1991), cette variable est mesurée à travers l'âge et le nombre d'années de travail des conseillers consultés. Une analyse factorielle sera utilisée pour atténuer la multidimensionnalité de cette variable et alors extraire un facteur commun du nombre des conseillers, du nombre d'années moyen d'expérience et de l'âge moyen des conseillers. L'indice de Kaiser Meyer Olkin (KMO) est de 0.413 (≈ 0.5), le test de Bartlett est significatif à un niveau de 1% donc les variables sont factorisables. Les corrélations avec le facteur sont de 0.257, 0.941 et 0.968 respectivement pour le nombre de conseillers, l'expérience moyenne et l'âge moyen, la valeur propre du facteur est de 1.898.

f) La flexibilité du décideur

La mesure de la variable «flexibilité» a été faite à l'aide de l'échelle utilisée par Wally et Baum (1994) tout en apportant certaines modifications exigées par le contexte tunisien. En effet, 11 items ont été retenus pour la mesure de cette variable évaluée sur une échelle de type Likert de 5 points ($\alpha = 0.9348$).

g) L'utilisation de l'intuition

Nous avons adopté l'échelle développée et validée par Wally et Baum pour mesurer la variable «intuition». Cette échelle est de type Likert à 6 items. Cependant, nous n'avons retenu que cinq items parce que le dernier item est spécifique à la recherche des auteurs et porte sur l'utilisation de l'intuition dans le cas d'une décision d'acquisition ($\alpha = 0.8866$).

h) La taille de l'entreprise

Les mesures de la taille de l'entreprise les plus couramment utilisées sont la valeur des ventes ou du chiffre d'affaires, la valeur des actifs et le nombre des employés. En se guidant des recherches antérieures, nous avons mesuré la taille en dégagant un facteur commun du nombre d'employés et du chiffre d'affaire moyen des années 2000, 2001 et 2002 en Mille Dinars tunisien (MD). L'indice de KMO est égal à 0.5, le test de Bartlett est significatif à un niveau de 1%, les variables sont donc factorisables. Les corrélations avec le facteur sont de 0.973 (pour les deux mesures), et la valeur propre du facteur est de 1.894.

i) L'origine de la décision

La variable «origine de la décision» est contrôlée en dégagant trois cas différents de prise de décision appartenant à trois scénarios différents. Le premier cas de décision est lié à un problème, le second cas est lié à une crise et le troisième cas est lié à une opportunité.

2. Construction du guide d'entretien

Après l'identification des mesures des différentes variables à expliquer et des variables explicatives, nous avons procédé à leur organisation dans un guide d'entretien.

Pour ce faire, nous avons procédé dans une première étape à une étude exploratoire, à travers une pré-enquête auprès de trois entreprises afin d'ajuster nos variables à la réalité du terrain tunisien, pour construire ensuite le guide d'entretien servant à mesurer les variables.

Suite aux entretiens de l'étape exploratoire, nous avons décidé d'adopter l'approche de prise de décision stratégique en termes de suite d'étapes (définition du problème, conception développement des solutions et choix) dans l'élaboration du guide d'entretien définitif qui se compose de deux parties

La première partie du questionnaire vise à mesurer la durée de la prise de décision stratégique. Elle comporte trois scénarios décrivant trois situations différentes de prise de

décision visant à délimiter les facteurs explicatifs de la durée de la prise de décision, et dans lesquelles il est demandé au répondant le PDS qu'ils adopterait dans de telles circonstances ainsi que sa durée.

Le premier scénario décrit le cas d'un problème à résoudre par l'entreprise (perte de part de marché suite à l'apparition d'un nouveau concurrent). Le second scénario décrit le cas d'une crise affectant la continuité d'exploitation de l'entreprise (crise politique ou guerre dans principal marché d'exportation). Le troisième scénario décrit le cas d'une opportunité qui peut ouvrir de nouvelles trajectoires pour l'entreprise et entraîner son changement de position concurrentielle sur le marché (partenariat avec une importante entreprise étrangère). Le choix de la décision à adopter dans les situations proposées est laissé au répondant. Les décisions avancées sont les suivantes : recrutement, restructuration, recyclage et formation ou licenciement du personnel (commercial, production...); pénétration dans un nouveau marché ; extension ou réduction du parc de production; achat de nouveaux équipements ; optimisation du processus de production en diminuant les coûts de revient (charges) ou en réduisant la quantité de production; modification de la stratégie ou de la politique de vente augmentation du capital ; rénovation du produit ou simplification de sa conception ; location d'une partie du local (dépôt, partie de l'usine).

Chaque scénario contient deux questions générales, la première pour identifier la personne chargée de la prise de décision et la deuxième sur la durée que met cette personne pour prendre la décision du jour de la détection du problème jusqu'au jour de l'engagement. Ensuite, le PDS est divisé en trois étapes : Identification ou reconnaissance du besoin de prendre la décision, modélisation et développement des alternatives envisagées et la sélection ou le choix. Des questions sont alors posées sur la durée du processus de prise de décision stratégique et les personnes participant à chaque étape.

La durée de prise de décision donnée au début du scénario est comparée à la somme des durées de chaque phase dans un objectif de recoupement et de vérification.

La deuxième partie du guide d'entretien a, quant à elle, pour objectif de mesurer la flexibilité du décideur, le niveau de l'utilisation de l'intuition, l'utilisation de l'information en temps réel, l'expérience des conseillers et la performance de l'entreprise.

IV. Etude empirique

A. Déroulement de l'étude

1. Choix de l'échantillon :

Notre étude porte sur les entreprises industrielles familiales tunisiennes appartenant à différentes activités manufacturières. Notre échantillon se compose de 38 entreprises choisies de façon aléatoire.

2. Recueil des données:

Pour collecter les données nous avons effectué des contacts directs sous forme d'entretiens semi-structurés avec des directeurs généraux (ou gérants) ou des membres de l'équipe de direction. La durée de l'entretien individuel est de près d'une heure et la durée de recueil de données est presque de deux mois.

B. Le modèle d'analyse des données:

Dans ce travail, nous avons utilisé la méthode de régression linéaire multiple comme méthode d'analyse statistique pour vérifier nos hypothèses.

Pour tester les cinq premières hypothèses, une régression de la rapidité de la prise de décision sur l'utilisation de l'information en temps réel, le nombre des alternatives considérées simultanément, l'expérience des conseillers, la flexibilité des décideurs et l'utilisation de l'intuition a été faite en tenant compte de la variable de contrôle. Pour tester l'hypothèse 6, nous avons fait une régression de performance sur la rapidité de la prise de décision stratégique.

$$RPDS_i = a_0 + a_1 UTR + a_2 NA + a_3 EC + a_4 FD + a_5 ID + a_6 T + e,$$

$$PERF = b_0 + b_1 RPDS_i + b_2 T + ? \quad ^1$$

L'effet de l'origine de la décision est contrôlé en faisant trois régressions. Une première pour la prise de décision en cas de problème, une autre pour la prise de décision en cas de crise et la dernière pour la prise de décision en cas d'opportunité afin de vérifier si les variables explicatives varient d'une situation à une autre.

V. Présentation, interprétation et discussion des résultats :

A. Présentation et interprétation des résultats:

1. Description des cas

Les résultats montrent que la durée de la prise de décision stratégique varie suivant l'origine de la décision et est en moyenne d'un mois et demi avec une variation allant de deux

jours à cinq mois. La moyenne est de 155.39 jours en cas de problème, de 128.4211 en cas de crise et de 122.63 jours en cas d'opportunité.

Concernant l'utilisation de l'information en temps réel, 71 % de l'ensemble des entreprises retenues déclarent utiliser de l'information en temps réel et la majorité des entreprises utilisent seulement deux alternatives simultanément.

Le nombre des conseillers varie de 0 à 6 conseillers par entreprise avec une expérience comprise entre 10 et 20 ans et une moyenne de 2.5263 conseillers par entreprise. La majorité des décideurs (68.4%) est également non flexible et 55.3% des décideurs contactés (21 sur 38) se sont avérés non intuitifs.

Concernant la taille de l'entreprise, la plupart des entreprises sont de petite taille. Elles contiennent entre 10 et 60 employés (21 entreprises sur 38). Les 17 entreprises restantes sont de taille moyenne.

2. Déterminants de la rapidité de la décision

a) Régressions « Rapidité de PDS »

L'étude des coefficients de détermination R^2 et le coefficient R^2 ajusté prouve que le modèle est globalement significatif pour le cas d'un problème à résoudre (R^2 égal à 0.772, R^2 ajusté est de 0.709) qu'il est moyennement significatif en cas de crise (R^2 est de 0.714 et le R^2 ajusté est égal à 0.659) et très significatif dans le cas de la saisie d'une opportunité (R^2 de 0.832 et le R^2 ajusté est égal à 0.793). L'étude des valeurs de Fisher prouve qu'elle est significative au seuil de 1 % pour les trois types de situations (respectivement 12.273 , 12.922 et 21.217) .

Les variables retenues (utilisation de l'information en temps réel, nombre d'alternatives considérées simultanément, expérience des conseillers, flexibilité du décideur, intuition du décideur et taille de l'entreprise), sont donc des variables explicatives de la rapidité de la prise de décision aussi bien dans un cas de crise que de problème et d'opportunité.

Nous passons aux interprétations des tests de significativité individuels t de Student pour déterminer la pertinence de chaque variable dépendante.

H1 : Plus l'utilisation des informations en temps réel est élevée, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Les tests montrent que l'utilisation de l'information en temps réel affecte significativement la rapidité de la prise de décision stratégique dans les trois régressions².

L'utilisation de l'information en temps réel agit positivement sur la rapidité de la prise de décision stratégique dans les 3 situations. L'hypothèse H1 et donc vérifiée et l'utilisation

de l'information en temps réel est un déterminant critique pour la rapidité de la prise de décision stratégique. Ce résultat s'accorde avec celui stipulé par Eisenhardt (1989).

H2 : Plus le nombre des alternatives considérées simultanément est grand, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Contrairement à l'utilisation de l'information en temps réel, le nombre d'alternatives considérées simultanément ne semble pas affecter la rapidité de la prise de décision stratégique puisque le t de Student n'est pas significatif même à 10% quelle que soit l'origine de la décision.

Par conséquent, notre deuxième hypothèse est rejetée.

H3 : Plus le degré d'expérience des conseillers est élevé, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Le degré d'expérience des conseillers s'est avéré aussi sans aucun impact sur la rapidité de la prise de décision stratégique. Le test de Student n'est pas significatif à un seuil de 10 %. De ce fait, cette variable ne participe pas à l'explication de notre variable indépendante qu'il s'agisse d'une décision en réponse à un problème, à une crise ou à une opportunité. Notre troisième hypothèse est donc infirmée.

H4 : Plus le décideur est flexible, plus la rapidité de la prise de décision stratégique est élevée.

Pour la flexibilité, plus le score dégagé est petit, plus le décideur est flexible. Par conséquent, la relation entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la flexibilité devrait être négative pour qu'elle soit conforme à notre hypothèse.

Les résultats montrent des coefficients de régression négatifs et significatifs dans les trois situations de décision.

Les résultats confirment donc notre quatrième hypothèse de recherche et vont dans le sens des conclusions de Wally et Baum (1994) qui ont étudié de manière plus globale l'impact de la tolérance du risque, sur la rapidité de la prise de décision stratégique.

H5 : Plus l'utilisation de l'intuition par un décideur est élevée, plus la prise de décision stratégique est rapide.

L'interprétation du score du facteur « intuition » va dans le même sens que celle du score du facteur « flexibilité ». En effet, moins le décideur recourt à l'intuition, plus son score est élevé.

Les résultats des tests de Student montrent que l'utilisation de l'intuition accélère la prise de décision stratégique. La cinquième hypothèse est donc confirmée. Ces résultats

s'accordent donc avec les conclusions de Wally et Baum (1994) qui ont affirmé que l'utilisation de l'intuition accélère la vitesse de la prise de décision stratégique.

Enfin, concernant l'effet de la taille sur la rapidité de la prise de décision stratégique, il s'est avéré que cette variable n'a aucun effet lorsque la décision se rapporte à un problème ou à une crise. Cependant, la taille semble affecter significativement la rapidité de la PDS lorsque la décision se rapporte à une opportunité. En effet, plus le score du facteur « taille » augmente, plus la taille de l'entreprise est grande. Le coefficient de régression de la taille dégagé est négatif. Par conséquent, plus la taille de l'entreprise est grande, moins la décision est rapide. La rapidité de la prise de décision stratégique diminue donc selon la taille de l'entreprise dans le cas d'une opportunité et est sans effet dans les cas de crise et de problème.

b) Régression « performance »

H6 : La relation entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la performance financière est positive.

Pour la prise de décision en situation de problème, le coefficient de détermination R^2 est de 0.473 et le R^2 ajusté est égal à 0.423. La qualité de l'ajustement est alors moyenne et le modèle est moyennement significatif. Pour déterminer la significativité et le sens de l'impact de la rapidité de la prise de décision stratégique sur la performance, nous passons au test t de Student. En effet, les résultats nous montrent que la rapidité de la prise de décision stratégique en cas de problème est significative à 10 % ($\alpha = 0.055$) et que son coefficient de régression est positif ($\beta = 0.259$). Par conséquent, la rapidité de la prise de décision stratégique, lorsque cette décision se rapporte à un problème, influe positivement sur la performance.

Pour la prise de décision en situation de crise, le coefficient de détermination R^2 est de 0.470 et le R^2 ajusté est égal à 0.423. La qualité de l'ajustement est alors, comme pour la régression précédente, moyenne et le modèle est moyennement significatif. Les résultats du test t de Student indiquent que la rapidité de la prise de décision stratégique est significative à 10 % ($\alpha = 0.063$) et que son coefficient de régression est positif ($\beta = 0.242$). Par conséquent, la rapidité de la prise de décision stratégique, lorsque cette décision se rapporte à une crise, affecte positivement la performance.

Enfin, pour la relation entre la performance et la rapidité de la prise de décision stratégique en cas d'opportunité, le modèle de régression s'est avéré plus significatif que les deux autres modèles. Le coefficient de détermination R^2 est de 0.575 et le R^2 ajusté est égal à 0.523. La qualité de l'ajustement est alors meilleure mais elle reste toujours moyenne. Le modèle est aussi moyennement significatif. Les résultats statistiques montrent un t de Student

significatif à un seuil de 5 % ($\alpha = 0.011$) et un coefficient de régression positif ($\beta = 0.375$). Par conséquent, la rapidité de la PDS affecte, aussi dans le cas d'opportunité, positivement la performance.

Quant à la taille, elle n'a d'impact sur la performance dans aucune situation.

En résumé, ces résultats sont alors conformes à notre hypothèse et à celle avancée par Eisenhardt (1989) et selon laquelle la rapidité de la prise de décision stratégique affecte positivement la performance. La rapidité de la prise de décision stratégique, qu'elle se rapporte à un problème ou à une crise ou à une opportunité, affecte positivement la performance. Notre dernière hypothèse est donc confirmée dans les trois situations.

B. Synthèse et Discussion des résultats

Cette étude fait partie des recherches sur la rapidité de la prise de décision stratégique à l'aide d'un modèle déductif.

Nous rappelons que cette étude a 3 objectifs 1/ déterminer le degré de rapidité de la prise de décision stratégique dans les entreprises familiales industrielles tunisiennes, 2/ expliquer la différence entre les prises de décisions stratégiques rapides et celles lentes et 3/ relier empiriquement la rapidité de la prise de la décision stratégique à la performance.

Nos résultats montrent que la durée de la prise de décision stratégique est assez courte en comparaison avec les études recherches faites en Angleterre et en France. La durée calculée est en moyenne d'un mois et demi avec une variation allant de deux jours à cinq mois. En Angleterre, Hickson et al. (1986) et Buttler et al. (1993) ont trouvé qu'un PDS durait en moyenne un an et demi avec une variation allant d'une semaine à neuf ans alors que le temps de gestation durait environ deux ans allant de quelques jours à quinze ans. En France, Barabel (1996) conclut que le PDS se révèle plus court qu'en Grande Bretagne et dure en moyenne six mois avec des variations allant de quatre jours à six ans.

La taille des entreprises et leur type familial peuvent expliquer cette durée plus courte de prise de décision stratégique. En effet, dans les entreprises familiales, la relation d'agence qui existe entre les propriétaires (actionnaires) et les dirigeants est atténuée puisque le contrôle et la propriété sont détenus par les mêmes personnes à savoir les membres de la famille (un père et ses enfants, des frères...). Dans les entreprises non familiales, comme c'est le cas dans les études effectuées en France et en Grande Bretagne, les deux parties (propriétaires / dirigeants) ont des objectifs conflictuels ce qui peut ralentir cette prise de décision.

Concernant les facteurs explicatifs de la durée de la prise de décision, les résultats trouvés au terme de notre enquête confirment trois de nos hypothèses. En effet, nous avons

trouvé que l'utilisation de l'information en temps réel, la flexibilité du décideur et l'utilisation de l'intuition par ce dernier affectent positivement la rapidité de la prise de décision stratégique quelle que soit l'origine de la décision (problème, crise ou opportunité) et la taille de l'entreprise. Le nombre d'alternatives considérées simultanément et l'expérience des conseillers se sont avérés sans aucun impact sur la rapidité de la prise de décision stratégique.

La relation entre l'utilisation de l'information en temps réel et la rapidité de la prise de décision stratégique peut s'expliquer par plusieurs raisons. En effet, le décideur disposant d'informations sur son environnement actuel, les mouvements des concurrents les plus récents, les modifications environnementales et les changements susceptibles de parvenir ainsi que sur l'évolution mensuelle, hebdomadaire voire même quotidienne de la performance de son entreprise peut prendre des décisions rapides avec un degré de confiance assez élevé. Ce décideur, confronté à une situation complexe (problème, crise, opportunité) ne perd pas son temps à chercher des informations sur sa situation et son environnement actuels ainsi que sur l'étendue du problème, de la crise ou de l'opportunité.

L'utilisation de l'information en temps réel (27 entreprises sur 38) peut s'expliquer aussi par le fait que les décideurs dans les entreprises familiales sont généralement les propriétaires. Ces derniers tiennent beaucoup à la survie de leur entreprise. Par conséquent, ils cherchent toujours à suivre l'évolution de la performance de leur entreprise au pas par pas et à l'améliorer. Lorsque l'entreprise est de petite taille, les décideurs tiennent eux-même à chercher et recueillir l'information. Mais quand l'entreprise est de taille moyenne ou grande, ils recrutent des cadres, parfois membres de la famille, pour leur fournir les indicateurs de mesure de performance nécessaires et suivre l'évolution de l'environnement chacun dans sa spécialité.

L'information en temps réel accélère donc la prise de décision stratégique parce qu'elle aide les décideurs à repérer, identifier et réagir aux problèmes et aux opportunités le plus tôt possible.

Les résultats montrent également que la flexibilité influe positivement sur la rapidité de la prise de décision stratégique. Plus le décideur est flexible, plus il est rapide dans ses prises de décisions stratégiques. Cette flexibilité étant l'une des dimensions principales de la tolérance du risque (Figenbaum et Thomas, 1988, Singh, 1986), plus le décideur tolère le risque, plus la prise de décision stratégique sera rapide. Les décideurs flexibles peuvent s'adapter facilement aux changements, reconsidérer leurs choix à tout moment et différer la prise de décision tout en maintenant l'optimalité de leur décision.

Wally et Baum (1994) ont trouvé qu'une tolérance élevée du risque permet d'augmenter la rapidité. Cette tolérance du risque affecte la vitesse avec laquelle une décision d'acquisition est faite. Leurs conclusions soutiennent la proposition d'Eisenhardt (1989) qu'une prise de décision stratégique rapide exige que les décideurs aient une confiance pour agir. L'impact de la flexibilité sur la rapidité de la prise de décision stratégique est plus élevé dans le cas où la décision se rapporte à une opportunité. Cet impact devient plus faible lorsque la décision consiste à surmonter une crise et il est encore plus faible lorsqu'il s'agit seulement d'un problème. Ceci s'explique par le fait qu'en cas d'opportunité, le décideur doit être informel, aventureux, sûr de lui, preneur de risque et par conséquent flexible afin de ne pas être dépassé par ses concurrents et saisir l'opportunité qui se présente à lui.

Les statistiques descriptives nous montrent que sur 38 décideurs, 12 seulement sont flexibles. Ceci s'explique par le fait que dans les entreprises familiales contactées, les décideurs (directeur ou gérant) sont généralement les propriétaires ou des membres de la famille des propriétaires. Ils sont très attachés à la survie de leur entreprise et contre toute action risquée qui, comme elle peut entraîner le développement et la progression de l'entreprise, peut la mener au déclin et à la disparition. Ces décideurs préfèrent une progression lente à une expansion immédiate liée à une décision stratégique très risquée. Ils n'acceptent et ne s'adaptent pas facilement aux changements. Ils adoptent des stratégies qui tiennent compte de la vision du clan familiale puisque ces entreprises familiales sont «dirigées vers elles-mêmes» ou orientées vers l'environnement familial.

Nous démontrons dans notre recherche que l'intuition est liée positivement à la rapidité de la prise de décision stratégique. Plus le décideur a recours à l'intuition dans la prise de décision stratégique, plus celle-ci est rapide.

Nos conclusions quant à l'impact de l'utilisation de l'intuition s'accordent avec ceux de Wally et Baum (1994) qui ont trouvé que les décideurs peuvent accélérer leurs processus cognitifs en se basant sur l'intuition et non sur les mécanismes formels. L'utilisation de l'intuition implique une approche holistique de résolution de problème et une sensibilité aux signaux qui ne sont pas bien explicites (Wally et Baum, 1994). Selon Eisenhardt (1989), l'intuition est développée par l'utilisation de l'information en temps réel.

Nos hypothèses concernant le nombre d'alternatives considérées simultanément et le recours à des conseillers expérimentés n'ont par contre pas été confirmées. Les résultats statistiques montrent que ces deux variables n'ont pas d'influence sur la rapidité du PDS et ne participent pas à l'expliquer. Une explication possible peut résider dans le caractère familial

des entreprises. Dans ce genre d'entreprises, les décisions sont généralement prises individuellement. En effet, au cours de nos entretiens, nous avons remarqué que même s'il apparaît que le décideur prend quelques conseils auprès de quelques membres de la direction (ces membres ont pour rôle surtout de fournir au décideur les informations nécessaires et parfois les solutions envisageables), la décision finale est prise individuellement par lui. En plus, si ce décideur a une solution ou une décision arrêtée, il finit par l'appliquer même si elle ne conduit pas aux résultats escomptés. La plupart de ces décideurs utilisent deux alternatives seulement: une principale et une de rechange ou alternative.

Ces résultats sont contradictoires aux propositions d'Eisenhardt (1989) et aux conclusions de Judge et Miller (1991). Ces deux auteurs ont trouvé que le nombre d'alternatives considérées simultanément est toujours lié positivement à la rapidité de la prise de décision stratégique quel que soit le niveau de complexité de l'environnement.

Quant à l'impact de l'expérience des conseillers (conseil d'administration) sur la rapidité de la prise de décision stratégique, les résultats de Judge et Miller (1991) montrent qu'il varie selon le contexte environnemental. Cet impact est négatif pour les organisations à but non lucratif et positif pour les organisations à but lucratif opérant dans un environnement très volatile.

Enfin, les résultats de notre étude confirment l'hypothèse selon laquelle la relation entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la performance est positive dans les trois situations (problème, crise et opportunité). La rapidité de la prise de décision stratégique explique à peu près 47 % de la performance, mesurée par le taux d'accroissement des ventes, dans le cas de problème et de crise et 57 % de la performance dans le cas d'opportunité.

Ces conclusions sont semblables à celles proposées par Eisenhardt (1989) et confirmées par Judge et Miller (1991) stipulant que dans les environnements volatiles, les prises de décisions stratégiques rapides sont associées à une performance supérieure. Judge et Miller (1991) ont trouvé, en fait, que la rapidité de la prise de décision stratégique explique environ 38 % de la performance quand celle-ci est mesurée par le taux d'accroissement des ventes et environ 42 % de la performance mesurée par la profitabilité (return on assets).

Conclusion

Au cours de cette étude, nous avons tenté de mesurer, d'expliquer et de relier à la performance le degré de rapidité des décideurs dans 38 entreprises familiales industrielles tunisiennes. Les apports de cette étude se situent à deux niveaux : théoriques et pratiques.

Sur le plan théorique, nous avons pu, à travers cette étude, développer un modèle conceptuel global intégré qui explique la différence entre les décideurs rapides et ceux lents dans trois contextes différents. Nous avons pu ainsi valider notre modèle et démontrer que la rapidité peut être considérée comme un facteur de réussite puisque la rapidité de la prise de décision stratégique influe positivement sur la performance. Nous continuons donc sur les pas d'Eisenhardt et Wally et Baum (1994) et grâce à une étude plus étendue (38 décisions traitées contre 8 pour Eisenhardt), et plus quantitative (analyse statistique et non qualitative) nous contribuons à tester les hypothèses avancées par ces deux recherches

Cette recherche s'étant intéressée exclusivement aux entreprises familiales, elle contribue également à enrichir les recherches sur le sujet et à élucider davantage le secret qui entoure la gestion (Allouche et Amann 2000, Arrègle & al. 2002, Caby & al. 2002) et plus particulièrement la prise de décision dans ce type d'entreprises (Ward 1997).

Sur le plan pratique, cette étude contribue à expliquer les pratiques des entreprises familiales tunisiennes en matière de prise de décision stratégique. La relation observée entre la rapidité de la prise de décision stratégique et la performance, est de nature à orienter les recommandations des chercheurs vers les décisions rapides et efficaces pour aider les décideurs à faire de la gestion du temps, un élément déterminant de la gestion de l'entreprise.

Sur le plan méthodologique, nous avons tout d'abord pu construire et testé trois scénarios pour approcher les modes de prise de décision des dirigeants. Nous avons également pu confirmer certaines échelles de mesures utilisées précédemment et s'assurer de leur unidimensionnalité, fiabilité, de validité ainsi que de la factorisation de leurs items.

Toutefois, cette recherche souffre de certaines limites.

En effet, le modèle conceptuel global souffre d'incomplétude. Ainsi, même si la significativité et le sens de l'impact de la rapidité du PDS sur la performance ont été déterminés par le test de student, la qualité de l'ajustement observée dans la régression de la performance est moyenne et le modèle est moyennement significatif. En effet, le domaine de recherche est très vaste. Ainsi, pour atteindre plus de précision dans les résultats, nous avons préféré limiter les variables et multiplier les questions pour approcher les variables choisies. Ainsi, des variables importantes comme la résolution des conflits, l'intégration des décisions, les caractéristiques personnelles du décideur (âge, éducation, réflexion / impulsivité...) n'ont pas pu être intégrées ce qui limite le caractère explicatif du modèle.

La seconde limite tient à l'outil même de recueil de données. Le recours aux scénarios a été adopté par plusieurs chercheurs, mais il demeure artificiel car il place les décideurs dans des situations théoriques de laboratoire et leurs réactions ne sont donc pas réelles. Toutefois,

la difficulté et les biais de recueil d'informations en situation réelles nous ont poussés à privilégier ce mode de recueil de données et à le compléter par des questions de nature à vérifier les réponses données.

La troisième limite de cette recherche tient à la taille de notre échantillon. Même si le chiffre de 30 entretiens a été dépassé, le nombre total reste insuffisant pour des possibilités de généralisation de cette recherche. Toutefois, chaque dirigeant ayant été soumis à 3 scénarios, le nombre total de situations analysées est de 114 ce qui augmente le nombre réel d'informations recueillies.

La limite suivante se rapporte à la mesure de la performance. Cette recherche s'est limitée au taux d'accroissement des ventes pour mesurer la performance ce qui peut être biaisé par l'impact d'une crise générale dans le pays citée par la majorité des répondants.

Enfin, le choix de l'entretien semi-directif peut *a priori* présenter deux effets difficilement maîtrisables. Le premier est celui de la manipulation ou de la résistance face à la manipulation de la part du sujet, et le second est celui de l'erreur d'interprétation et de la subjectivité du chercheur. Le second biais nous semble irréductible. En revanche, et suivant en cela les recommandations de Perrien & Marchand (1988), le premier biais a été diminué par le recours à une fausse justification des objectifs de l'étude.

Les recherches futures nous permettraient d'élargir cette recherche en testant l'effet d'autres variables sur la rapidité de la prise de décision stratégique. Un modèle global comportant un ensemble plus vaste de variables influençant la durée de la prise de décision stratégique pourrait alors être élaboré et mis à la disposition des décideurs.

Parmi les pistes de recherche, nous tenterons d'adopter une méthode longitudinale et diachronique. Nous pensons donc qu'il serait intéressant de revisiter ces entreprises trois ans après la date du premier entretien et de voir la manière dont les décideurs réagissent aux mêmes scénarios. Ceci nous permettrait de vérifier certaines données personnelles et de suivre l'augmentation de la rapidité de la prise de décision avec l'augmentation de l'expérience des répondants et de l'évolution de la performance de l'entreprise.

Un objectif supplémentaire d'élargissement de la recherche serait de multiplier les cas d'étude dans le même domaine d'application pour vérifier les résultats trouvés ou dans d'autres secteurs (les entreprises non familiales, les entreprises du secteur tertiaire, les entreprises européennes) pour permettre une généralisation ou réfutation des résultats obtenus.

Bibliographie :

- Allouche, J. et Amann, B. (2000) « L'entreprise familiale : un état de l'art » *finance, Contrôle, Stratégie (FCS)*, printemps.
- Arrègle, J.L., Very, P. et Raytcheva, S. (2002) « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur » *Actes AIMS 2002*, ESCP
- Behling & N.L. Eckel: (1991) Making Sense out of intuition *Academy of Management executive*, 1991, 5/1, 46-54.
- Barabel, M. (1996) « Un style de décision à la française » *Revue Française de Gestion*, nov-dec, N° 111.
- Bonarelli, P. (1990) "Rationalité et culture d'entreprise" Thèse de l'école polytechnique.
- Bourgeois, L.J. et Eisenhardt, K.M. (1987) « Strategic decision processes in Silicon Valley : The anatomy of a 'living dead' » *California Management Review*, Fall.
- Bourgeois, L.J. et Eisenhardt, K.M. (1988) « Strategic decision processes in high velocity environments : Four cases in the microcomputer industry » *Management Science*, 34, 7, July.
- Caby, J. et Hirigoyen, G. (2002) « La gestion des entreprises familiales » éditions Economica.
- Cray D, Mallory G.R, Butler R.J, Hickson D.J & Wilson D.C., Sporadic, fluid and constricted processes: three types of strategic decision making in organizations, *Journal of Management Studies*, 1988, 25/1, 13-39.
- Dean, J.W. et Sharfman, M.P. (1993) « Procedural rationality in the strategic decision making process » *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 4.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. et Covin, J.G. (1997) « Entrepreneurial strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models » *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9.
- Eisenhardt, K.M. (1989) « Making fast strategic decisions in high-velocity environments » *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 3.
- Eisenhardt, K.M. (1990) « Speed and strategic choice : How managers accelerate decision making » *California Management Review*, Spring.
- Eisenhardt K.M (1992) "speed and strategic choice, accelerating decision-making" *planning review*, 5, sep-oct.
- Eisenhardt, K.M. et Zbaracki, M.J. (1992) « Strategic decision making » *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- Fiegenbaum, A. et Thomas, H. (1988) « Attitudes toward risk and the risk- return paradox : Prospect theory explanations » *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N° 1.
- Fredrickson, J.W. (1984) « The comprehensiveness of strategic decision processes : Extension, observations, future directions » *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N° 3.
- Fredrickson, J.W. et Iaquinto, A.L. (1989) « Inertia and creeping rationality in strategic decision processes » *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 3.
- Fredrickson, J.W. et Mitchell, T.R. (1984) « Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. » *Academy of Management Journal*, Vol. 27.
- Goll, I. et Rasheed, A.M.A. (1997) « Rational decision making and firm performance : the moderating role of environment » *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7.
- Hickson D. J., Buttler R. J, Cray D., Mallory G. R. & Wilson D. C., *Top decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Isenberg D. J. (1988), How senior managers think, *In Decision making*, Bell, Raiffa et Tversky (ed.) Cambridge University Press, 1988, 525-839
- Jo Hatch, M. (2000) « Théories des organisations » Bruxelles, De Boeck.
- Judge, W.Q. et Miller, A. (1991) « Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts » *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 2.

- Lebraty, J.F. (1996) « L'intuition dans les décisions managériales » *Revue Française de Gestion*, Juin - Juillet - Août.
- March J.G. & Johan P. Olsen; (1986) "Garbage Can models of decision making in organizations" *In Ambiguity and command: organizational perspectives on military decision making*, J. G. March & Roger Weussinger-Baylon (eds.) Cambridge, MA, Ballinger, 11-35.
- Maazouz B.: (1998) *'La part des styles conjecturaux de décision dans l'évolution des firmes'* Thèse de doctorat, IAE de Lille.
- Miller D & Friesen P H. *Organizations: A quantum View*, N J. Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
- Mintzberg H, (1973) Strategy making in three modes, *California Management Review*, 16/2, 44-53.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976) «The structure of unstructured decision processes » *Administrative Science Quarterly*, N° 21.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1982) « Tracking strategy in an entrepreneurial firm » *Academy of Management Journal*, Vol. 25.
- Nonaka I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science*, 5, 14-37.
- Parikh J., F.F Neubauer, A.G Lank: (1994) *Intuition the new frontier of management*, Oxford, UK: Blackwell
- Perrien J. & Marchand J.: (1988) Les artefacts de la demande: analyse critique des procédures de réduction et des méthodes de quasi-contrôle, *4 ème Congrès de l'AFM*, Montpellier, 1-19.
- Riveline, (1991) Essai sur l'urgence en gestion, *gérer et comprendre*, mars , n 22
- Rodrigues, S.B. et Hickson, D.J. (1995) « Success in Decision Making : Different organizations, differing reasons for success » *Journal of Management Studies*, Vol32, 5, Sep.
- Schoemaker P., Russo J. E. (1993) "A pyramid of decision approaches" *California Management Review*, 36/1, fall, 9-31
- Shrivastava, Paul & Grant John H., Empirically derived models of strategic decision-making processes, *Strategic Management Journal*, 1985, 6, 97-113.
- Singh, J.V. (1986) «performance, Slack, and risk taking in organizational decision making » *Academy of Management Journal*, Vol. 29, N° 3.
- Thompson J. D. & Tuden A. (1964) "Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision" *In H.J. Readings in Managerial Psychology*, Leavitt & R. Pondy (eds). Chicago.
- Thompson J. D., (1967) *Organizations in action*, New York, McGraw Hill.
- Wagner R.K. (1987) "Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior" *Journal of personality and social psychology*, 52, 1236-1247
- Wally, S. et Baum, J.R. (1994) «Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making » *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 4.
- Ward J.L, (1997): "Growing the family business: special challenges and best practices" *family business review*, vol 10, n.4, p.323-337

¹ a_0, b_0 : constantes, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 et a_6 : les coefficients de la première régression, b_1 et b_2 : les coefficients de la deuxième régression,

RPDS_i : rapidité de la prise de décision stratégique, RPDS1 problème, RPDS2 crise et RPDS3 opportunité, PERF : Performance, UITR : utilisation de l'information en temps réel, NA : nombre d'alternatives considérées simultanément, EC : Expérience des conseillers, FD : flexibilité du décideur, ID : intuition du décideur, T : taille de l'entreprise, e, ? : termes d'erreur ou résidus.

² Elle est en effet :- significative à 1 % dans le cas de problème et de crise et significative à 5 % dans le cas d'opportunité.