

**LES DETERMINANTS DU CHOIX DES STRATEGIES  
CONCURRENTIELLES DES ENTREPRISES DU TEXTILE  
ET HABILLEMENT EN TUNISIE : APPROCHE THEORIQUE  
ET VALIDATION EMPIRIQUE**

**DETERMINANTS OF THE CHOICE OF COMPETITIVE  
STRATEGIES FOR TEXTILE COMPANIES AND CLOTHING  
IN TUNISIA: THEORETICAL APPROACH AND EMPIRICAL  
VALIDATION**

**Ould Mohamed Boukair Sid'Ahmed**

Docteur en Sciences de Gestion

Maître Assistant à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de

Gestion de Jendouba (FSJEGJ) / Tunisie

Laboratoire de Valorisation du Patrimoine Naturel et Culturel, FSJEGJ

boukaira@yahoo.fr

## **Résumé**

Face aux défis de la globalisation, contraignent les entreprises sont contraintes de revoir la pondération accordée à chaque facteur intervenant dans leurs choix stratégiques. Cet article, vise ainsi à étudier l'importance relative des facteurs environnement, préférences des dirigeants et ressources lors du choix des stratégies concurrentielles (stratégies de domination par les couts, différenciation sur le produit et celles de différenciation sur le prix), des entreprises du secteur des Industries du Textile et Habillement en Tunisie. Une enquête par questionnaire a été menée, auprès d'un échantillon de 98 entreprises, sur la période de juillet 2012 jusqu'au mars 2014, et actualisée sur la période de février jusqu'au mai 2017 auprès de 39 entreprises (échantillon 137 entreprises). Les résultats empiriques, ont démontré que le facteur le plus important, lors du choix des trois formes des stratégies concurrentielles, est les ressources, alors que, l'environnement et préférences des dirigeants, ne sont que complémentaires.

**Mots clés** : environnement, ressources, préférences des dirigeants, choix stratégiques.

## **Abstract**

Faced with the challenges of globalization, companies are forced to reconsider the weighting given to each factor involved in their strategic choices. This article aims to investigate the relative importance of environment, managers' preferences and resource preferences in the choice of competitive strategies (cost dominance strategies, product differentiation and price differentiation strategies), Textile and Clothing Industries sector in Tunisia. A questionnaire survey was carried out, with a sample of 98 companies, from July 2012 to March 2014, and updated over the period from February to May 2017 to 39 companies (sample 137 companies). Empirical results have shown that the most important factor in choosing the three forms of competitive strategies is resources, while the environment and managers' preferences are only complementary.

**Key words**: environment, resources, managers' preferences, strategic choices.

## Introduction

Les choix stratégiques des entreprises ont suscité l'intérêt de plusieurs auteurs, tels que Ansoff (1989), Mintzberg (1978), Porter (1986), Martinet (1983, 2015, 2016), Hamel et Prahalad (1989), Prahalad et Hamel (1990), Koenig (1993), Weppe et Wariner (2013), Deville (2013). Dubouloz et Boquet (2013), Houy (2014), Balas (2014), Davilla et Point (2016), etc (OULD MOHAMED BOUKAIR, S. 2016),

Toutefois, la littérature en stratégie d'entreprises distingue, deux écoles de pensée (Mintzberg, 1973), la première s'intéresse au processus de formulation de la stratégie, (Ansoff 1989), alors que la seconde, s'intéresse aux *facteurs déterminants des choix stratégiques*. De cette dernière école de pensée, découle trois approches : l'approche cognitive, qui accorde la première importance, au *facteur dirigeants*, à travers leurs motivations ou leurs *préférences*; l'approche de la contingence, qui accorde la première importance, au *facteur environnement*. A ces deux approches, s'ajoute une troisième approche, d'apparition relativement récente, connue sous l'appellation 'Approche des Ressources et Compétences de l'entreprise' selon laquelle, *les ressources de l'entreprise*, constituent le facteur le plus important, lors de tout choix stratégique, (Hamel et Prahalad, 1990); (Ould Mohamed Boukiar, 2016).

Cependant, si un consensus semble se dessiner entre les principaux auteurs en management stratégique, considérant les facteurs environnement, préférences des dirigeants et ressources, comme déterminants lors de tout choix stratégique, on constate que ce consensus disparaît, quant il s'agit de connaître la part d'importance relative de chaque facteur, en présence des autres, d'où la problématique de ce papier de recherche qui consiste à répondre à la question : *peut-on mesurer l'importance relative des facteurs déterminants d'un choix stratégique ?* L'objectif de ce papier est de mesurer l'importance relative des facteurs Environnement ; Préférences des dirigeants et Ressources, lors du choix des stratégies concurrentielles (stratégies de domination par les coûts, stratégies de différenciation sur le produit et stratégies de différenciation sur le prix), des entreprises du secteur des Industries du Textile et Habillement (ITH) en Tunisie.

Suite à une revue de la littérature, relative aux principales variables de cette recherche, nous avons élaboré un modèle conceptuel, qui a été validé à travers une enquête par questionnaire, sur un échantillon total de 137 entreprises appartenant au secteur des ITH en Tunisie, sur la période de juillet 2012 jusqu'au mars 2014 (auprès de 98 entreprises). La même enquête a été partiellement actualisée sur la période de février jusqu'au mai 2017 (auprès de 39 entreprises)

du même secteur. Les données recueillies ont été traités en adoptant les outils économétriques, et en utilisant le logiciel SPSS version 17.

Cette recherche, revêt un double intérêt. Au niveau conceptuel elle examine les nouvelles approches de conception stratégique (approches des ressources) ainsi que leur positionnement par rapport aux anciennes approches (approches de contingence). Au niveau managérial, cette recherche, examine le degré d'assimilation des nouvelles pratiques des choix stratégiques par l'entreprise Tunisienne et plus particulièrement celle des ITH, ainsi que la pondération accordée à chaque facteur intervenant dans ces choix.

Ce papier, est structuré autour de trois grands titres, dont le premier présente une revue de la littérature, relative aux principales liens théoriques entre les variables de la recherche, à titre de rappel l'environnement ; les préférences des dirigeants et les ressources, d'une part, et les choix stratégiques des entreprises, d'autre part, en distinguant les écoles déterministes, celles volontariste ainsi que les théories interactionnistes. Le second titre quand à lui, est réservé à l'élaboration du modèle conceptuel de la recherche, destiné à être validé empiriquement, et ce, après avoir traduit les différentes variables en leurs sous-items, pour les rendre mesurables. Par là suite, nous avons développé les principales hypothèses de recherche à tester. Alors que le troisième titre, présente une validation empirique, en procédant d'abord à une analyse factorielle en correspondances multiples, pour réduire le nombre des items et les classer dans des facteurs statistiquement homogènes. L'efficacité de cette analyse a été déterminée par l'indice de 'Kaiser-Meyer-Olkin' (KMO) et celui de l'alpha de 'Cronbach. Par là suite nous avons procédé à une régression linéaire multiple, pour calculer les coefficients des corrélations de chaque variable, et ce après avoir vérifié ses six conditions d'application à savoir : Taille de l'échantillon, Linéarité des relations, Homoscédasticité (variance constante des erreurs), Absence d'autocorrélation des erreurs, Normalité des termes d'erreur, Multicolinéarité (Jolibert et Jourdan, 2006),

## **1. Environnement, Préférences des dirigeants, Ressources et Choix des stratégies des entreprises : Approche théorique**

### **1.1. Environnement et choix stratégiques**

#### **1.1.1. Les théories classiques**

Est considéré comme théories classiques, toutes les théories qui mettent en avant, les facteurs environnementaux externes, lors de toute prise de décisions stratégiques (le déterminisme environnemental) (Le Duff et al, 1999) ; (Koenig, 2015). Ainsi que celles qui, à leur opposées

mettent en avant l'importance des choix internes de l'entreprise dans toute réflexion stratégique (volontarisme environnemental) ; (Child, 1997) ; (Aveni,d'2015).

➤ ***Le déterminisme environnemental***

Les théories déterministes, supposent la primauté des variables du contexte externe, lors de toute décision stratégique de l'entreprise. Le déterminisme environnemental, sera envisagé à travers trois principales théories suivantes :

✓ ***La théorie de la contingence***

La théorie de la contingence, suppose qu'il n'existe pas d'organisation idéale, et que l'efficacité est le résultat d'une adaptation permanente aux facteurs contextuels.

✓ ***Les théories de la configuration***

Pour Miller (1986), l'idée centrale de la configuration, est que l'environnement va sélectionner différentes formes organisationnelles courantes, c'est ainsi, que pour une stratégie donnée, il ne peut correspondre qu'un nombre restreint de structures adaptées et, vice-versa (Mintzberg, 1989).

✓ ***La théorie de l'écologie des populations d'organisations***

L'environnement qui change de façon imprévisible, sélectionne lui-même, et au hasard, les entreprises qui y sont les mieux adaptées, quelque soit l'effort d'adaptation de celles-ci, inefficace par définition (Hannan et Freeman, 1989) ; (Gueguen, 2001).

➤ ***Le volontarisme environnemental***

Les théories volontaristes, défendent l'idée que l'entreprise à toujours la capacité de remanier son environnement, tout comme elle peut aussi en modifier en sa faveur, la pression des contraintes environnementales (théorie de l'écologie humaine).

**1.1.2. Les théories interactionnistes**

Pour les auteurs de cette théorie, l'action stratégique, ne doit pas se basée uniquement, sur la simple contraintes environnementale, ni aussi uniquement sur la volonté interne de l'entreprise, autrement dit il n'est pas pertinent d'opposer, ces deux approches mais plutôt; il faut les combiner lors de toute action stratégique (Bedeian, 1990) ; (Djobi et Chanlat, 2014).

## **1.2. Préférences des dirigeants et choix stratégiques**

Les préférences ou aussi motivations des dirigeants, sont les raisons qui poussent les dirigeants, à accepter la fonction et, aux avantages qu'ils peuvent en tirer (Frioui, 2006). Une analyse de la littérature managériale, permet de relever plusieurs types de préférences des dirigeants (Fattoun et Vallet, 2014), qui peuvent être regroupé en six principales composantes (Ould Mohamed Boukair, S. 2016) ; (Bienayme, 2016) :

### **1.2.1. Le goût du pouvoir et des responsabilités**

Le goût du pouvoir et des responsabilités, apparaît comme l'un des facteurs importants, dans l'échelle des préférences des dirigeants, même si certains dirigeants répugnent à l'avouer (Herbert et Deresky ,1990). Néanmoins, son pouvoir sur les décisions stratégiques, reste toutefois tributaire à la fois, de ses caractéristiques personnelles, ainsi que de celles de l'entreprise et de son contexte (Child, 1997) ; (Hambrick et Masson, 1984) ; (Ould Mohamed Boukair, 2016b).

### **1.2.2. La reconnaissance et le prestige**

Pour certains auteurs, à travers les choix stratégiques de l'entreprise, certains dirigeants aspirent à une reconnaissance dans leur métier, par leurs pairs. (Geletkanycz et al, 2001). La participation du dirigeant à d'autres conseils d'administration, enrichit également son réseau et lui confère davantage de prestige et de reconnaissance (Ginibriere, 2013) ; (Guechtouli, 2014).

### **1.2.3. Les satisfactions financières**

Pour certains auteurs, En effectuant un choix stratégique, le dirigeant pourrait être tenté, par la construction d'un empire, grâce auquel il bénéficiera d'avantages en numéraire et/ou en nature, beaucoup plus importants (Hendouks, 2012) ; (Attarca et Lassalle, 2013).

### **1.2.4. Le besoin d'autonomie**

Au niveau stratégique, certaines études ont montré que le sentiment d'autonomie chez les dirigeants, est corrélé positivement avec la fréquence de prise de décisions stratégiques. Autrement dit, autant que l'autonomie augmente chez le dirigeant, autant que l'incitation à la de prise des décisions stratégiques augmente (Dupuy, 2015).

### **1.2.5. Notoriété et rayonnement**

Au niveau stratégique, cette motivation est beaucoup plus perceptible, aux stratégies de collaboration, telles que les décisions relatives aux opérations de fusions ou d'acquisition de nouvelles sociétés. (Shleifer et Vishny, 1989) ; (Gilson et Ndiaye, 2016).

### **1.2.6. Estime et considération**

Toutes leurs actions managériales et, plus particulièrement les décisions stratégiques, convergent vers l'accomplissement de cette motivation (Ellouze, 2016). Une analyse psychanalytique de cette catégorie de dirigeants révèle que ceux-ci, se caractérisent par une réticence remarquable aux décisions à haut risque (Shleifer et Vishny, 1989).

### **1.3. Procédure des choix stratégiques à travers l'approche des ressources**

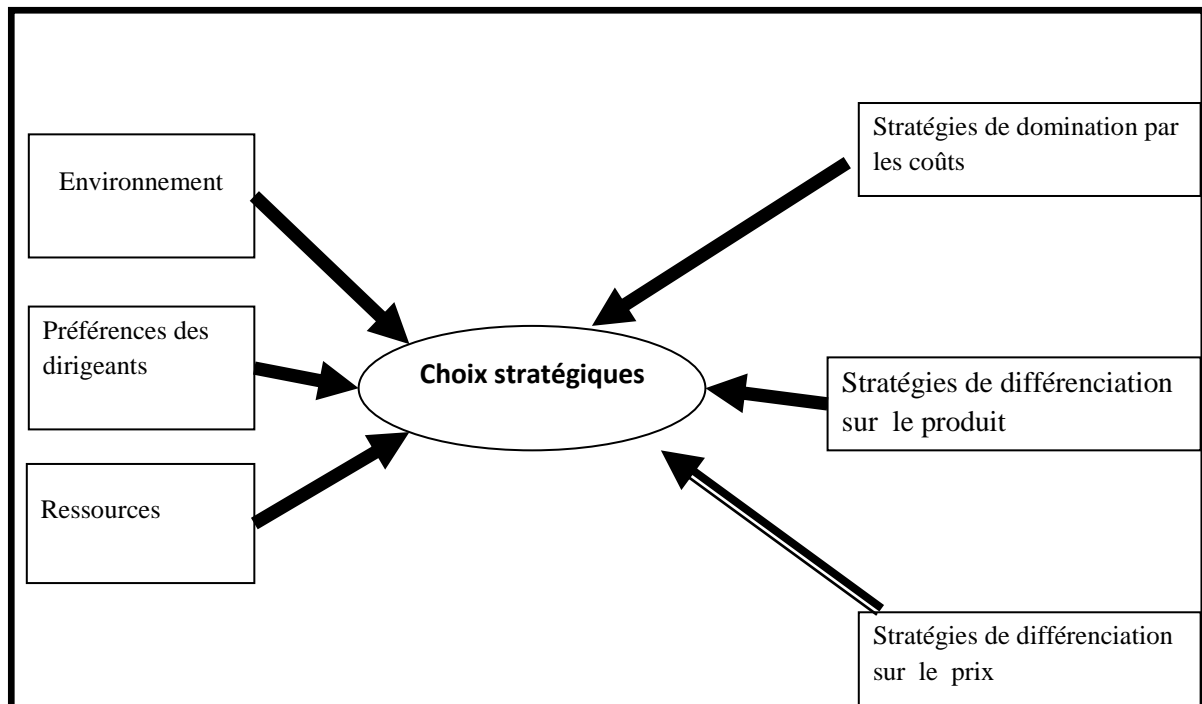
Ayant analysé ses ressources, examiné son environnement et ses concurrents, l'entreprise doit choisir, quels segments de marché elle désire servir (Hennequin et al, 2015). Ce choix peut se faire par l'établissement de scénarios d'évolution pour chaque segment (Schoemaker, 1992). L'objectif est ainsi de définir, pour chaque couple scénario –segment, les ressources et compétences les plus pertinentes (Astofli et al, 2014) ; (.Desreumaux, 2015).

## **2. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

### **2.1. Formulation du modèle conceptuel**

La revue de la littérature plus haut évoquée, dans laquelle nous avons présenté les fondements théorique des relations entre, d'une part, l'environnement, les préférences des dirigeants et les ressources (variables indépendantes ou explicatives), et d'autre part, les choix stratégiques de l'entreprise (variable dépendante ou à expliquer), nous a permis d'élaborer notre proposition de recherche, synthétisée au tableau suivant :

**Figure 1. Schématisation des relations de dépendance du modèle conceptuel.**



Source : Ould Mohamed Boukair, S. 2017b (adapté).

Afin de rendre ces relation plus opérationnelles, et par là suite de pouvoir les mesurer empiriquement, le même modèle conceptuel a été réécrit, comme au tableau suivant :

**Tableau 1: Le détail des relations entre les variables du modèle conceptuel.**

Déterminants des choix stratégiques																
Choix stratégiques	Environnement								Préférences des dirigeants						Ressource	
	Env Eco	Env Fin	Env Tch	Env Cult	Env Soc	Env Ecl	Env Pol	Env Int	Gou Du Pou	Sati Fin	Est Con	Noto et rayo	Bes d'atn	Rec et prg	Tang	Intan g
Stratégie de domination par les couts																
Stratégie de différenciation sur le produit																
Stratégie de différenciation sur le prix																

Source : Ould Mohamed Boukair.S 2017b (adapté).



## 2.2. Hypothèses de recherche

H.1. L'environnement est le facteur le plus important lors du choix des stratégies concurrentielles, alors que les préférences des dirigeants et les ressources ne sont que complémentaires

H.1.a. L'environnement est le facteur le plus important lors du choix des stratégies de domination par les coûts

H.1.b. L'environnement est le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le produit

H.1.c. L'environnement est le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le prix

H.2. Les préférences des dirigeants sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies concurrentielles alors que l'environnement et les ressources ne sont que complémentaires

H.2.a. Les préférences des dirigeants sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de domination par les coûts

H.2.b. Les préférences des dirigeants sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le produit

H.2.c. Les préférences des dirigeants sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le prix

H.3. Les ressources sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies concurrentielles, alors que l'environnement et les préférences des dirigeants ne sont que complémentaires

H.3.a. Les ressources sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de domination par les coûts

H.3.b. Les ressources sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le produit

H.3.c. Les ressources sont le facteur le plus important lors du choix des stratégies de différenciation sur le prix

H.4. L'environnement, les préférences des dirigeants et les ressources ont tous le même niveau d'importance lors du choix des stratégies concurrentielles

H.4.a. L'environnement, les préférences des dirigeants et les ressources ont tous le même niveau d'importance lors du choix des stratégies de domination par les coûts

H.4.b. L'environnement, les préférences des dirigeants et les ressources ont tous le même niveau d'importance lors du choix des stratégies de différenciation sur le produit

H.4.c. L'environnement, les préférences des dirigeants et les ressources ont tous le même niveau d'importance lors du choix des stratégies de différenciation sur le prix

### **3. Environnement, préférences des dirigeants et ressources et choix des stratégies concurrentielles : Validation empirique**

#### **3.1. Analyse factorielle exploratoire des variables**

##### **3.1.1. Analyse factorielle de la variable environnement**

###### **➤ Analyse factorielle de la dimension environnement économique**

Suite à l'analyse factorielle, de la dimension économique de l'environnement, six items ont été retenus, repartis sur trois facteurs. Le premier facteur codé 'Facenvecopdtconcurr', comprenant les deux items suivants : Nature du produit et l'Entrée d'un nouveau concurrent. Quant au deuxième facteur, codé 'Facenvecoactvt', il comprend les deux items : Nature de l'activité et Maturité de l'activité. Tandis que le troisième facteur, codé 'Facenvecomarché', il est composé des deux items suivants : Intensité de la concurrence et Existence d'un marché potentiel. La valeur KMO est de 0.529, alors que les valeurs d'alpha de Cronbach pour les trois facteurs sont respectivement de 0.726, 0.759 et 0.696. Alors que la proportion de la variance expliquée par les trois facteurs est de 78,248%, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

###### **➤ Analyse factorielle de la dimension environnement financier**

Ainsi, les deux items retenus : le taux d'inflation et la politique de crédit, sont regroupés en un seul facteur, codé 'Facenvfin', avec des valeurs de KMO et d'alpha de cronbach respectivement de 0,5 et de 0.684. La proportion de la variance expliquée par le seul facteur est de 50,99%, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

###### **➤ Analyse factorielle de la dimension environnement social**

D'après le tableau, le premier facteur codé 'Facenvsocevlstremchetvaitabtsm' est composé des trois items suivants : l'évolution de la structure du marché de travail, le niveau de qualification de la main d'œuvre et le taux d'absentéisme, alors que le deuxième facteur codé facenvsopdctvépernl est composé seulement d'un seul item 'la productivité du personnel'. Les valeurs de KMO et de l'alpha de Cronbach sont respectivement de 0.501 et 0.709, tandis que la proportion de la variance expliquée par les deux facteurs est de 80.903%.

➤ **Analyse factorielle de la dimension environnement technologique**

Les quatre items retenus, sont traduits par deux facteurs, le premier facteur dont le code est 'Facenvtechinnovtechred', se compose des trois items : innovation technologique, nature et niveau de la technologie, Importance des investissements en R&D, alors que le second facteur codé 'Facenvtechdegredesohticisationdesprocdé' est composé d'un seul item à savoir le degré de sophistication des procédés de fabrication.

Les items retenus, forment un ensemble cohérent, étant donné que l'indice de KMO est de 0,664 et donc supérieur à 0,5. Alors que la proportion de la variance expliquée par les deux facteurs est de 76.395%. De même, la distribution est adéquate du fait que l'alpha de Cronbach pour le premier facteur est de 0,721.

➤ **Analyse factorielle de la dimension environnement culturel**

Les quatre items, sont bien corrélés et constituent des solutions factorielles acceptables, étant donné que la valeur de KMO est égale à 0,606 dépassant le seuil de 0,5, quant à la proportion de la variance expliquée par les deux facteurs est de 75,514%. La distribution du premier facteur est aussi adéquate du fait que l'alpha de Cronbach est de 0.720.

➤ **Analyse factorielle de la dimension environnement politique**

Il ressort de ce tableau, que deux items traduisant l'environnement politique, ont été retenus: la stabilité politique et le degré de respect des libertés publiques. Les items retenus ont généré un indice de KMO égal à 0,5 et un alpha de Cronbach égal à 0,690 avec une proportion de variance expliquée de 53,294%. Ils constituent par conséquent, des solutions factorielles acceptables.

➤ **Analyse factorielle de la dimension environnement écologique**

Il apparaît ainsi, que les deux items retenus, ont été regroupés en un seul facteur codé 'Facenvcolo' avec un pourcentage de la variance expliquée de l'ordre de 60.296%, des indices de KMO et d'alpha de cronbach respectivement de 0,5 et de 0.716. Nous pouvons dire que les items forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate le facteur environnement écologique, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

➤ **Analyse factorielle de la dimension international**

Ainsi, les trois items affichent des valeurs de KMO et d'alpha de Cronbach respectivement de 0.530 et 0.687 ainsi qu'une proportion de la variance expliquée de 41,821%.

### **3.1.2. Analyse factorielle de la variable préférences des dirigeants**

Le premier facteur, codé 'facprefdirinoorieterayonnementestimeconsidération', est composé des deux items suivants : notoriété et rayonnement, estime et considération, alors que le second facteur codé 'facprefdirgoutdupouvoirautonomie' est composé des deux items suivants : gout du pouvoir et des responsabilités, besoin d'autonomie. Les deux facteurs ont accumulé un pourcentage de la variance expliquée de l'ordre de 62.015% et des indices de KMO de 0.504 et d'alpha de Cronbach respectivement de 0.691 et de 0.697.

### **3.1.3. Analyse factorielle de la variable ressources**

Les deux items retenus, ont été regroupés en un seul facteur, codé 'facressources' avec un pourcentage de la variance expliquée de l'ordre de 67.567% et des indices de KMO et d'alpha de Cronbach respectivement de 0,5 et de 0.693.

## **3.2. Importance relative, des facteurs déterminants, lors du choix des stratégies <sup>2</sup>**

Dans cette partie, il s'agit de mesurer l'importance relative des facteurs de l'environnement, des préférences des dirigeants et des ressources, lors du choix des stratégies de domination par les couts, stratégies de différenciation par le produit et les stratégies de différenciation par le prix, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

### **3.2.1. Importance relative, des facteurs déterminants, lors du choix de la stratégie de domination par les couts :**

L'application de la technique de régression linéaire, a permis d'identifier des niveaux significatifs d'importance, de certains facteurs de l'environnement, des préférences dirigeants et des ressources, lors du choix de la stratégie de domination par les couts. Le modèle de régression saisit 60.9% de la variation de ce mode d'évaluation des choix stratégiques, le coefficient de détermination ( $R^2$  ajusté) est de l'ordre de 0.532 Le test de Fisher  $F=7.887$  (probabilité =  $0.000 < 0.05$ ), montre que ce modèle est significatif, avec une probabilité nulle de la constante, (Ould Mohamed Boukair 2016).

**L'équation du modèle, prend ainsi la forme suivante :**

**Tableau 2.** L'équation du modèle de régression : facteurs déterminants/choix de la stratégie de domination par les couts.

CHSR	$Y=1.378+0.195ECM+0.312ETD +0.519RES-0.246PEN$
Avec	
Y : choix de la stratégie de domination par les couts ;	
Constante (t = 49.903, p = 0.000) ;	
ECM : Environnement Economique (Marché potentiel) ; $\beta$ standardisé (t=2.176, p=0.032) ;	
ETD : Environnement Technologique (degré de sophistication des procédés de fabrication) $\beta$ standardisé (t=3.164, p=0.002) ;	
RES : Ressources ; $\beta$ standardisé (t=6.012, p=0.000) ;	
PEN : Préférences des dirigeants (Estime et considération, notoriété et rayonnement) $\beta$ standardisé (t=-2.036, p=0.045).	

Source : Elaboré par l'auteur.

Le tableau des coefficients standardisés, montre que le facteur ressources est le facteur le plus important, lors du choix de la stratégie de domination par les couts, avec un  $\beta$  standardisé de 0.549 (t=6.012, p=0.000), suivi du facteur environnement, à travers, respectivement les dimensions technologiques (le degré de sophistication des procédés de fabrication) et économiques (l'existence d'un marché potentiel) car leurs  $\beta$  standardisés, sont respectivement de 0.312 (t=3.164, p=0.002) et de (0,195 (t=2.176, p=0.032). Alors que le facteur préférences des dirigeants (à travers l'estime et considération & notoriété et rayonnement) exercent un effet significatif mais négatif, sur le choix de la stratégie de domination par les couts, avec une valeur de  $\beta$  standardisé qui est de l'ordre de -0.246 (t=-2.036, p=0.045).

### **3.2.2. Importance relative, des facteurs déterminants, lors du choix de la stratégie de différenciation sur le produit**

Les résultats de la régression, des facteurs déterminants, du choix de la stratégie de différenciation sur le produit, ont permis d'identifier une importance significative, de certains

facteurs de l'environnement, des préférences dirigeants et des ressources. Le modèle de régression retient 62.8% de la variation de ce mode d'évaluation des choix stratégiques, le coefficient de détermination ( $R^2$  ajusté) est de l'ordre de 0.554. Le test de Fisher  $F = 8.528$  (probabilité =  $0.000 < 0.05$ ), indique que ce modèle est globalement significatif, avec une probabilité nulle de la constante, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

**Le modèle prend ainsi la forme suivante :**

**Tableau 3.** L'équation du modèle de régression : facteurs déterminants/choix de la stratégie de différenciation sur le produit.

CHSR	$Y' = 1.408 + 0.250ETD + 0.394ECC + 0.502RES$
<p>Avec :</p> <p><math>Y'</math> : choix de la stratégie de différenciation sur le produit ;</p> <p>Constante (<math>t = 42.249</math>, <math>p = 0.000</math>) ;</p> <p>ETD : Environnement Technologique (degré de sophistication des procédés de fabrication) <math>\beta</math> standardisé (<math>t=2.597</math>, <math>p=0.011</math>) ;</p> <p>ECC : ECC : Environnement Culturel (culture d'entreprise) ; <math>\beta</math> standardisé (<math>t=2.034</math>, <math>p=0.045</math>) ;</p> <p>RES : Ressources ; <math>\beta</math> standardisé (<math>t=5.953</math>, <math>p=0.000</math>).</p>	

Source : Elaboré par l'auteur.

L'examen des coefficients standardisés  $\beta$ , permet de constater que le facteur ressources, est le plus important, lors du choix de la stratégie de différenciation sur le produit, avec un coefficient  $\beta$  égal à 0.502 ( $t=5.953$ ,  $p=0.000$ ), suivi de la dimension culturelle de l'environnement (à travers la culture de l'entreprise), dont la valeur de  $\beta$  standardisé est de l'ordre de 0.394 ( $t=5.953$ ,  $p=0.000$ ) et, de la dimension technologique de l'environnement (à travers le degré de sophistication des procédés de fabrication) car, le  $\beta$  standardisé lui correspondant est de 0.250 ( $t=2.597$ ,  $p=0.011$ ).

### 3.2.3. Importance relative, des facteurs déterminants, lors du choix de la stratégie de différenciation sur le prix

Les résultats de la régression, des facteurs déterminants, du choix de la stratégie de différenciation sur le prix, ont permis d'identifier des niveaux d'importance significatifs, de certains facteurs de l'environnement, des préférences dirigeants et des ressources. Le modèle spécifiant ces relations saisit 76.3% de la variation de ce mode d'évaluation des choix stratégiques, le coefficient de détermination ( $R^2$  ajusté) est de l'ordre de = 0.716. Le test de Fisher  $F = 16.311$  (probabilité =  $0.000 < 0.05$ ) indique que ce modèle est globalement significatif avec une probabilité nulle de la constante, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

L'équation du modèle, s'établit ainsi, de la façon suivante :

**Tableau 4.** L'équation du modèle de régression : facteurs déterminants/choix de la stratégie de différenciation sur le prix.

CHSR	$Y'' = 1.571 + 0.268EPC - 0.177ENM + 0.361EIN + 0.411RES - 2.583PEN + 0.222PGA$
<p>Avec :</p> <p><math>Y''</math> : choix de la stratégie de différenciation sur le prix ;</p> <p>Constante (<math>t = 58.722, p = 0.000</math>) ;</p> <p>EPC : Environnement Economique (Nature du produit, Intensité de la concurrence); <math>\beta</math> standardisé (<math>t=2.335, p=0.022</math>) ;</p> <p>ENM : Environnement économique (nature de l'activité, maturité de l'activité) ; <math>\beta</math> standardisé (<math>t=-2.247, p=0.027</math>) ;</p> <p>EIN : Environnement International, <math>\beta</math> standardisé (<math>t=3.154, p=0.002</math>) ;</p> <p>RES ; Ressources <math>\beta</math> standardisé (<math>t=6.109, p=0.000</math>) ;</p> <p>PEN : Préférences des dirigeants (Estime et considération, notoriété et rayonnement) ; <math>\beta</math> standardisé (<math>t=-2.583, p=0.012</math>) ;</p> <p>PGA : Préférences des Dirigeants (gout du pouvoir et autonomie). <math>\beta</math> standardisé (<math>t=3.124, p=0.002</math>).</p>	

Source : Elaboré par l'auteur.

La valeur de  $\beta$  standardisé, relative au facteur ressources, qui est de l'ordre de 0.411 ( $t=6.109$ ,  $p=0.000$ ), indique que celui-ci, est le facteur le plus important, lors du choix de la stratégie de différenciation sur le prix, suivi respectivement de la dimension internationale de l'environnement avec un  $\beta$  standardisé de 0.361 ( $t=3.154$ ,  $p=0.002$ ) et, de la dimension économique (nature du produit, Intensité de la concurrence), avec un  $\beta$  standardisé de 0.268 ( $t=2.335$ ,  $p=0.022$ ). Alors que l'importance relative du facteur préférences des dirigeants (à travers le gout du pouvoir et des responsabilités & le besoin d'autonomie) est relativement légère, avec un  $\beta$  standardisé de 0.222 ( $t=3.124$ ,  $p=0.002$ ). Cependant, l'environnement économique (nature de l'activité, maturité de l'activité) et, les préférences des dirigeants (estime et considération, notoriété et rayonnement), ont un effet négatif mais significatif, car leurs  $\beta$  standardisés sont respectivement de -0.177 ( $t=-2.247$ ,  $p=0.027$ ) et -2.583 ( $t=-2.583$ ,  $p=0.012$ ).

### **3.3. Synthèse et discussion des résultats, relatifs au choix des stratégies concurrentielles**

Les résultats montrent que le facteur le plus important, est les ressources, et ce pour toutes les formes des stratégies concurrentielles, alors que, les facteurs environnement et préférences des dirigeants, ne sont que complémentaires. Ce qui permet de dire que les hypothèses H.3.a ; H.3.b et H.3.c ont été validées. En effet, la stratégie de domination du secteur par les couts, exige de l'entreprise d'investir massivement, en équipements performant, de mettre en place une politique commerciale agressive, permettant d'obtenir rapidement, des parts de marché plus grandes, ce qui ne peut se faire que par la mobilisation de ressources importantes.

Alors que la stratégie de domination du secteur par différenciation du produit, qui visent à créer quelque chose, qui soit ressenti comme unique au niveau du secteur, nécessite aussi d'investir entre autres en ressources intangible, à travers un personnel ayant une forte capacité d'intuition et de créativité, pour concevoir des concepts pour de nouveaux produits, ou introduire des modifications aux produits existants. Elle nécessite aussi, un département dynamique de marketing, pour imaginer des messages publicitaires, ayant un contenu attractif, ce qui renvoie directement aux ressources, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

Tandis que, pour la stratégie de domination par le prix, elle exige un contrôle rigoureux, des couts fixes et surtout des couts variables, un investissement continu, pour une amélioration constante du processus de production, un système de distribution peu couteux et une organisation bien structuré. Ces éléments et autres, peuvent constituer, un justificatif pour les



entreprises de notre échantillon, de mettre le facteur ressources au premier plan d'importance, lors du choix des stratégies concurrentielles, (Ould Mohamed Boukair, 2016).

Cependant, et comme voies futures de recherche, dans cette même thématique, nous proposons aux chercheurs, d'étendre ce travail par l'ajout de certaines variables, telles que, la structure du capital, l'attitude du dirigeant face aux risque ou le mode de gouvernance, il est aussi possible de valider la même proposition sur un contexte différent et effectuer ainsi une étude comparative.

### **Bibliographie**

ANSOFF, H. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du siècle*, Paris Les Editions d'Organisation, Traduction de l'anglais, Corporate strategy, McGraw Hill Inc (1968).

ASTOLFI, P., CHASTENET, A., MARION, A., THAUVRON A. (2014), " Contribution à l'évaluation des entreprises", *Revue Française de Gestion*, volume 40, n° 242, juin juillet, pp.82-102.

ATTARCA, M., LASSALLE, M. (2013), " Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique", *Revue Française de Gestion*, volume 39, n° 232, avril, pp.25-44.

AVENI, R.(d'). (2015), "The 3D Printing Revolution", *Harvard Business Review*, mai, pp.45-58.

BALAS, N. (2014), "Eléments pour une analyse des controverse stratégiques", *Revue Française de Gestion*, volume 40, n° 240, avril, pp. 63-80.

BEDEIAN, A.G. (1990), "Choice and determinism: a comment", *Strategic management Journal*, Volume. 11, pp.571-573.

BIENAYME, A. (2016), "La nature de la firme à l'ère du numérique", *Revue Française de Gestion*, volume. 42, n° 258, juin-juillet, pp. 29-44.

CHILD, J. (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect", *Orgnizations Studies*, Volume. . 18, n°1, pp. 43-76.

DAVILLA, A., POINT, S. (2016), "Le langage commun, compétence clef, dans les entreprises internationales " *Revue des Ressources Humaines*, n° 99, janvier, février, mars, pp. 12-38

DESREUMAUX, A. (2015), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise" *Revue Française de Gestion*, n° 253, pp.139-172.

DEVILLE, C. (2013), "Un patron/un conseil : tenez vos promesses", *Management*, octobre, pp.84-85.

DEVILLARD, A. (2012), "Le développement osé de studio Harcourt", *Management*, avril, pp.42-44.

DJOBI, M., CHANLAT, J. (2014), " L'identification de l'organisation en contexte de changement : le cas de le SNCF", Revue Française de Gestion, volume 40, n° 238, janvier-février, pp. 33-58.

DUBOULOZ, S., BOQUET, R. (2013), " L'innovation managériale : s'ouvrir pour innover plus", Revue Française de Gestion, volume 39, n° 235, aout-septembre, pp. 129-148.

DUPUY, F. (2015), Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle, Edition Seuil.

ELLOUZE, M. (2016), " Comment un leader efficace peut-il booster son équipe en temps de crise", Le manager, février, pp. 86-87.

FATTOUN, S., VALLET, S. (2014), "Motivation et typologie d'entrepreneur", La Revue des Sciences de Gestion, n° 266, mars, pp. 63-74.

FRIOUI, M. (2006), Le cadre institutionnel et la problématique managériale, Top printing, mai.

GELETKANYCZ, M.A., Boyd, B.K., FINKELSTEIN, S. (2001), "The Strategic Value of CEO External Directorate Networks: Implications For CEO Compensation", Strategic Management Journal, Volume. 22, n° 9, pp. 889-898.

GILSON, A., NDIAYE, A. (2016), "Les conflits de valeurs dans les organisations duales au prisme des modèles identitaires", Revue de la Gestion des Ressources Humaines, n° 99, janvier-février, pp.29-44.

GINIBRIERE, G. (2013). "Un patron /un conseil : pour mieux délégué, créer des complicités", Management, novembre, pp. 80-81.

GUECHTOULI, M. (2014), "Management des activités de veille stratégique: entre organisation formelle et informelle", Revue des Sciences de Gestion, mars-avril, pp.23-32.

GUEGUEN, G. (2001), Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.

HAMBRICK, D., MASSON, P. (1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", Academy of Management Review, Volume. 9, n° 2, pp. 193-206.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, Volume. 67, n°3, pp. 63-76.

HANNAN, M., FREEMAN, J. (1989), Organizational ecology. Boston, MA: Harvard University Press.

HENDOUKS, K. (2012), "Faites de chaque salarié un gardien de trésorerie", Management, décembre, pp.76-78.

HENNEQUIN, E., BORTEYROU, X., BERANGERE, C. ( 2015), "Détection des compétences managériales, Quels sont les atouts du modèle analogique ? ", Revue Française de Gestion, n° 251, pp. 49 - 67.

HERBERT, T., DERESKY, H. (1990), "Should general managers match their business strategies", Organizationnal Dynamics, pp.40-51.

JOLIBERT, A., JOURDAN, P. (2006), Marketing research: Méthodes de recherche et d'études en marketing, Dunod, Paris.

HOUY, T. (2014), " L'innovation stratégique sur un marché régulé", Revue Française de Gestion, volume 40, n°243, aout, septembre, pp. 13-32.

KOENIG, G. (2015), "Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances" Revue Française de Gestion, n° 252, pp.89-108..

LE DUFF, R. (Coordinateur). (1999), Encyclopédie de la Gestion et du Management, (EGM), Dalloz.

MARTINET, A. (1983), La stratégie, Paris, Vuibert.

MARTINET, A. (2015), "Stratégie et pensée complexe", Revue Française de Gestion, n° 253, pp.41-53.

MARTINET, A. (2016), "Recherche en stratégie : un problème de granularité", Revue Française de Gestion n° 256, pp.11-18.

MILLER, D. (1986), "Configuration of strategy and structure", traduit en français dans Gestion, Volume. 21, n°1 mars 1996, pp. 43- 54 "configuration des stratégies et de structures, un pas vers la théorie".

MINTZBERG, H. (1978), "Patterns in strategy formulation", Management Science, Volume. 24, pp. 934-948.

MINTZBERG, H. (1989), Le management. Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation.

OULD MOHAMED BOUKAIR, S. (2016), Les déterminants des choix stratégiques des entreprises : Cas du secteur des industries du textile et habillement en Tunisie, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economique et de Gestion de Tunis.

OULD MOHAMED BOUKAIR, S. (2017a), "Les déterminant des choix stratégiques des entreprises du textile et habillement en Tunisie", colloque International, Développement Régional et Incitations à l'Investissement », Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba, Tabarka, 28-29 avril, 2017.

OULD MOHAMED BOUKAIR, S. (2017b), "Les déterminant du choix des stratégies de croissance des entreprises du textile et habillement en Tunisie : Essai de modélisation" Colloque International, Développement Durable et Pratiques Innovantes, Hammamet, ESSEC de Tunis, Hammamet, 24-25 Novembre, 2017.

PORTER, M. (1986), L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit de l'anglais, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, n°3, pp. 79-91.

SCHOEMAKER, P. (1992), How to link strategic vision to core capabilities, Sloan Management Review, pp. 67-81.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. (1989), "Management entrenchment : the case of manager specific investments", Journal of Financial Economics, Volume .25, pp. 37-48.

WEPPE, X., WARINER, V., LECOQ, X. (2013), "Ressources stratégiques, ressources ordinaire et ressources négatives", Revue Française de Gestion, volume 39, n° 234, juin-juillet, pp. 43-84.