



LE MANAGEMENT OUVRE LA VOIE DU SUCCES DURABLE POUR L'ENTREPRISE

L'entreprise tunisienne vit aujourd'hui une période de mutation fondamentale.

La Tunisie depuis près d'une quinzaine d'années a fait le choix d'abord de la restauration de ses grands équilibres macro-économiques, ensuite de l'ouverture économique.

Ces différents choix sont sous-tendus par un schéma de développement différent de celui ayant prévalu pendant les vingt années précédentes.

La substitution aux importations est abandonnée au profit de l'exportation, de la recherche systématique et de l'approfondissement de la compétitivité.

Ces choix sont également sous-tendus par une nécessaire spécialisation de l'économie tunisienne dans les domaines présentant un avantage compétitif.

L'entreprise tunisienne est donc appelée dans un tel contexte, de changement de la règle du jeu mais également d'accélération des mutations technologiques à l'échelle internationale, à se repositionner doublement :

- ❑ D'abord dans son environnement économique : peut-elle continuer à exercer le même métier, a-t-elle un avantage compétitif à cultiver ou à approfondir ;
- ❑ Ensuite dans son organisation interne et ses méthodes de gestion : a-t-elle la bonne approche pour affronter une concurrence de plus en plus féroce, immédiate et permanente.

Dans ce qui suit, je rappellerai rapidement la situation actuelle de l'entreprise tunisienne pour prendre la mesure de ses faiblesses structurelles et de l'archaïsme de son management actuel.

Je dresserai ensuite un tableau rapide du rôle du management dans la mutation des entreprises, pour terminer enfin par quelques recommandations, qui loin d'être exhaustives me paraissent nécessaires pour accélérer l'évolution de l'entreprise tunisienne et lui permettre d'être dans une large mesure au rendez-vous de l'ouverture.

1. LA MONDIALISATION ET SON IMPACT SUR LE MANAGEMENT

Mondialisation et globalisation, voilà deux termes que l'on retrouve très souvent dans les discours mais dont on ne mesure pas suffisamment l'impact réel sur les entreprises.

Pourtant la mondialisation est loin d'être un phénomène abstrait, un simple concept en vogue. Elle concerne chaque jour un nombre croissant de secteurs et d'individus et remodèle de manière radicale le paysage économique international.

Ses conséquences sur les entreprises sont multiples. Certaines méritent d'être mentionnées :

- ❑ l'intensification de la concurrence internationale sur le marché de l'emploi ;



- ❑ l'accentuation de la concurrence tant sur les marchés domestiques qu'internationaux ;
- ❑ l'émergence de structures de production sous forme de réseaux à l'échelle planétaire ce qui permet aux entreprises, notamment celles des pays en développement, de participer davantage aux systèmes internationaux de production ;
- ❑ la plus grande mobilité des entreprises facilitée par le développement rapide de nouvelles technologies ;
- ❑ face aux dynamisme des marchés, à l'évolution rapide de la demande des consommateurs et au développement des réseaux, la nécessité pour les entreprises d'être de plus en plus flexibles ;

Affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial exige une capacité croissante des entreprises à apprendre et à s'adapter.

Pour être compétitive sur le long terme, une entreprise (ou même une nation) doit savoir innover, développer une meilleure organisation du travail, s'orienter vers la qualité totale, valoriser ses ressources humaines et être capable de s'adapter aux changements rapides de l'environnement extérieur.

Pour tirer parti des nouvelles règles du jeu qui prévalent au sein de l'environnement de l'entreprise, le rôle du management est de piloter le changement. Ceci passe par la nécessité d'avoir une vision, la capacité à intégrer la dimension globale, à appréhender et prendre en compte les différences culturelles et à favoriser l'esprit d'équipe et le travail en partenariat, ou encore à gérer le savoir.

Cet apprentissage organisationnel apparaît de plus en plus comme la seule source d'avantage concurrentiel et donc la voie du succès durable de l'entreprise.

2. LES FAIBLESSES STRUCTURELLES DE L'ENTREPRISE TUNISIENNE :

Toutes les études disponibles montrent que les performances de l'entreprise privée tunisienne restent moyennes sinon faibles, que l'avantage comparatif lié au coût de la main d'œuvre est en train de s'éroder et que l'ouverture économique ne manquera pas d'entraîner une profonde restructuration du tissu industriel local.

2.1 L'entreprise tunisienne est de faible taille : A part quelques groupes clairement identifiés et souvent composés d'entités juridiquement indépendantes relevant de secteurs d'activités complètement distincts, l'entreprise tunisienne est de faible taille.

Elle relève dans son immense majorité de la micro-entreprise.

A titre d'exemple : le nombre d'entreprises ou de groupes d'entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dollars US est inférieur à 60.

Sur un parc global de 10 000 entreprises recensées aujourd'hui en Tunisie, moins de 5% ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars US.

C'est dire que le parc est à 95% constitué de micro-entreprises et ceci n'est pas nécessairement un mal au sens de la solidarité économique et de la contribution de l'entreprise à la création d'emplois.



2.2 *L'entreprise tunisienne n'est pas intégrée à son environnement :*

Le parc d'entreprises en Tunisie est de taille anormalement faible en comparaison avec le niveau de développement du pays.

Les comparaisons avec des pays comme le Portugal, la Grèce ou l'Irlande devraient situer le parc en Tunisie plutôt autour de 100 000 entreprises que les 10 000 actuelles.

Cette situation combinée au modèle ayant été à la base de développement de l'entreprise tunisienne : substitution aux importations, montage et sous-traitance fait que l'entreprise tunisienne est peu intégrée dans son environnement.

Cette désagrégation du tissu entrepreneurial est renforcée par la séparation on-shore/offshore.

Les lois d'incitation à l'investissement ont privilégié depuis 1972 l'émergence d'une industrie off-shore totalement exportatrice qui s'est très vite perçue et comportée comme autant de points francs totalement déconnectés de la réalité économique locale.

Cette dichotomie a empêché l'effet d'entraînement et de synergie que ces implantations industrielles auraient pu avoir sur le reste du tissu économique.

2.3 *L'entreprise tunisienne souffre d'un retard technologique :*

La plus grosse partie du parc d'entreprises tunisiennes a été constituée dans les années 70 et 80 quand la problématique du développement était plutôt la substitution aux importations que l'ouverture économique et l'intégration dans des espaces plus larges.

Les équipements acquis lors de cette constitution ont souvent été récupérés sur des unités de production réformées en Europe et probablement déjà obsolètes.

Il en a résulté certes un coût d'acquisition réduit mais le dimensionnement des unités n'était pas nécessairement compatible avec la taille du marché local.

Depuis, ces entreprises n'ont pas toujours renouvelé leurs équipements ou adopté les technologies employées par leurs compétiteurs internationaux.

Elles n'avaient pas besoin d'un tel effort intellectuel et financier : elles évoluaient sur un marché intérieur protégé et qui garantissait l'écoulement de leurs produits indépendamment de leur prix ou de leur qualité.

2.4 *L'entreprise tunisienne est financièrement fragile :*

L'entreprise tunisienne est généralement sous capitalisée et souvent fortement endettée.

Les lois d'incitation à l'investissement, dans un souci de renforcement des fonds propres des entreprises industrielles ont assujéti l'octroi des avantages fiscaux et financiers à un niveau de capital minimum de 30% du coût du projet.

Ce niveau minimum, défini de manière administrative a été perçu et traité par les promoteurs, mais également par l'administration et les banques, comme étant le niveau requis, indépendamment des spécificités du secteur concerné ou des besoins de l'entreprise en fonds de roulement.



Enfin, l'absence d'une réglementation sur les participations croisées a souvent généré des situations dangereuses pour l'entreprise où une large part de ses fonds propres se trouve engagée dans la constitution du capital d'autres entreprises de son groupe familial et ne concourent plus à l'équilibre financier du fonctionnement propre de l'entreprise.

2.5 *L'entreprise tunisienne n'est pas suffisamment consciente des échéances à venir :*

La mondialisation, la globalisation apparaissent aujourd'hui aux yeux des entreprises et de leurs premiers responsables comme des concepts théoriques sinon virtuels bien loin de leurs préoccupations quotidiennes.

Je ne voudrais citer à cet égard qu'un exemple : l'enquête semestrielle réalisée par le Bureau de MAN de l'Industrie en Tunisie (Nov - 98) relève que 20% des chefs d'entreprises engagés dans le Programme National de Mise à Niveau et dont le projet de repositionnement stratégique a déjà approuvé par le COPIL et les banques ignorent le phasage du démantèlement tarifaire concernant leurs propres produits.

3. L'ARCHAÏSME DU MANAGEMENT :

Des études que nous avons menées sur un échantillon important d'entreprises privées tunisiennes nous relevons quasi-systématiquement :

- ❑ l'absence au niveau du chef d'entreprise d'une vision globale de son entreprise dans son environnement ;
- ❑ l'absence de formalisation de l'organisation de l'entreprise : pas d'organigramme, pas de fiches de fonction, pas de procédures écrites ... ;
- ❑ le manque de délégation et la concentration des pouvoirs de décision entre les mains du premier responsable ;
- ❑ l'absence de moyens dédiés à la maîtrise de la qualité : absence de systèmes de gestion de la qualité, absence de procédures de contrôle, absence de laboratoires d'analyses et d'essais ...
- ❑ l'absence de veille technologique ne serait-ce que pour s'informer sur les évolutions sectorielles et technologiques ...
- ❑ un faible taux d'encadrement. Il est de l'ordre de 2% en moyenne, alors qu'il devrait être entre 7 et 8% ;
- ❑ l'absence de stratégie de gestion des ressources humaines qui se traduit principalement par le manque de formation et de recyclage du personnel mais aussi par un taux de turn-over relativement élevé. La politique et les méthodes de sélection, d'évaluation, de formation et de promotion sont le plus souvent peu cohérentes, appliquées au cas par cas sans réflexion méthodologique ;
- ❑ le manque de tradition internationale de l'entreprise : même quand elle exporte, l'entreprise tunisienne est souvent dans une relation bi-univoque des sous-traitance ou de travail à façon avec un donneur d'ordres ;

Les entreprises réellement intégrées dans l'économie mondiale restent rarissimes.

- ❑ l'ignorance quasi-totale des nouvelles technologies de l'information : le fossé se creuse entre nos entreprises et la net-économie qui explose partout ailleurs ;

Que doit faire l'entreprise tunisienne face à une telle situation et comment le management pourrait-il lui ouvrir la voie du succès durable.

L'entreprise tunisienne doit, pour survivre dans un monde en rapide et constante mutation gagner en capacité d'adaptation.



Elle doit se restructurer pour faire face à une concurrence exacerbée et travailler sur des marchés de moins en moins protégés.

Cette restructuration a été largement entamée par les entreprises locales activement soutenues par les autorités tunisiennes : programme de mise à niveau du système productif, programme de formation dans le cadre du projet MANFORME, lancement du projet FAMEX en vue de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes à l'exportation...

Toutefois, l'ensemble de ces efforts pourrait être vain s'il ne permettait pas aux entreprises de repenser leur positionnement dans la nouvelle chaîne de valeur (qu'implique la mondialisation) et de redéfinir leur organisation.

4. LE MANAGEMENT OU LE PILOTAGE DU CHANGEMENT

Les qualités attendues d'un manager pour assurer avec succès la mutation de son entreprise dans un contexte de globalisation changent.

Ces qualités sont principalement :

4.1 *La vision globale*

La vision d'une entreprise se définit par ses activités, ses spécificités, ses ressources humaines, sa valeur propre. Elle se rapporte à sa mission officielle, mais aussi aux aspirations de ses employés et de leurs capacités personnelles.

Elle ne jaillit pas comme une cascade qui prendrait sa source en haut de l'organigramme, elle doit être vivifiée et ranimée à chaque niveau de l'entreprise.

La vision imprimée par le manager et partagée par tous, donne un sens à l'action, à la construction ou à la production. Elle est un aboutissement.

Un dirigeant qui n'est pas un visionnaire ne sera pas un véritable meneur.

4.2 *La dimension globale*

Au cœur de la nouvelle économie se trouve l'être humain et plus particulièrement sa matière grise qui devient le premier facteur de production.

Cette nouvelle économie repose essentiellement sur la connexion, par le biais d'internet, de cette matière grise en un réseau mondial.

Ainsi, les réserves de forces, de réactivité, de mobilité, d'innovation se situent dans les individus qui, grâce aux technologies de la communication, peuvent aisément propager leurs connaissances, leurs idées, leurs expériences.

Le management tunisien doit intégrer cette dimension et ne peut rester en marge des applications de ces nouvelles avancées technologiques.

Il doit s'appuyer sur ces nouvelles technologies pour développer des stratégies de développement appropriées et ainsi redéfinir un meilleur positionnement de l'entreprise, dans un contexte international.

4.3 *Le rassemblement collectif*

Le temps du « leader despotique » et du « leader providentiel » est révolu.



Il laisse place à la responsabilité déléguée et au management participatif.

Il ne s'agit plus d'imposer les visions d'un seul homme omnipotent mais de mobiliser les forces vives de l'entreprise et de créer une architecture sociale capable de générer un capital intellectuel.

Un bon manager devra, à l'avenir, être capable, plus que par le passé, d'instiller la confiance dans ses équipes et surtout savoir partager son rôle de leader.

Paradoxalement, plus un manager partage le pouvoir, plus il en possède.

Les managers qui en délèguent une part à leurs collaborateurs les motivent et leur permettent aussi de développer leurs aptitudes personnelles en matière de prise de décisions. Ces aptitudes contribuent à améliorer les performances collectives et les succès ainsi obtenus, renforcent la crédibilité du manager qui dispose de ressources et d'informations supplémentaires constituant précisément les fondements du pouvoir.

4.4 *La gestion du savoir*

La valorisation des entreprises intègre de plus en plus une richesse immatérielle fondamentale : leur capital de connaissances, de savoirs, de savoir-faire, en un mot leur capital intellectuel.

Gérer ce capital est aujourd'hui une nécessité. La gestion du savoir au sein de l'entreprise ne peut être découplée de la gestion des ressources humaines. Elle ne peut non plus se réduire au développement autoritaire des outils de gestion de l'information.

Fini en effet le temps où le savoir n'est détenu que " par le haut ", s'appliquant autoritairement aux "étages inférieurs"! Partager l'information (la rechercher, l'ordonner, la stocker, la mettre à disposition), imaginer des solutions aux problèmes complexes justifie et légitime une mise en commun de mille et une ressources qui se nomment inventivité, expérience, connaissances, intuitions. Tous les individus peuvent alors être parties prenantes dans cet effort collectif, même si la hiérarchie peut se garder le privilège de la décision !

L'augmentation des connaissances devient une valeur ajoutée pour chacun, la confrontation un enrichissement, la réflexion gagne en profondeur, les méthodes de travail se modifient par consensus, l'esprit d'équipe s'accroît, la culture d'entreprise s'enrichit aussi.

Toute cette mise en commun ne saurait d'ailleurs s'élaborer dans les seules périodes d'urgence. Le gisement intellectuel de l'entreprise est un capital qui peut, qui doit se gérer dans la pérennité, dans la constance.

4.5 *La diversité culturelle*

Paradoxalement, au fur et à mesure que la mondialisation gagne du terrain, les peuples prennent une conscience accrue de leurs différences.

La globalisation n'est manifestement pas synonyme d'homogénéisation. Elle n'entraîne pas davantage la disparition des particularismes nationaux ou régionaux en ce qui concerne les valeurs, les attitudes ou les pratiques commerciales, même si celles-ci convergent parfois.



De plus en plus, nos entreprises auront à intégrer une culture plurielle, cela s'impose soit par leurs actionnaires (c'est le cas des grandes cimenteries récemment privatisées), soit par leurs partenaires (c'est déjà le cas depuis longtemps dans le pétrole et les hydrocarbures), ou encore par leurs fournisseurs ou leurs clients (c'est depuis longtemps le cas pour les industries chimiques mais également pour une pléthore de PME dans le textile, dans le cuir et la chaussure ou encore plus récemment dans la mécanique et l'électricité mais aussi dans le secteur informatique).

Les managers doivent réfléchir à une échelle internationale. Leur société n'est pas implantée dans le monde entier, mais leurs partenaires le sont « Think global, act local ».

Cela suppose des capacités nouvelles de dialogue, d'intelligence, de compréhension mutuelle et d'acceptation de l'autre dans sa différence.

5. QUELQUES RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES :

L'essentiel de ce qui précède relève de l'ordre du culturel.

Les entreprises devront faire leur mue d'elles-mêmes, si elles ne veulent pas y être forcées par la pression de l'ouverture et de la compétition.

Le rôle de l'Etat relèvera plus de l'incitation et de la facilitation que de la décision.

Il n'empêche que certaines actions, surtout si elles sont menées de manière concertée entre l'Etat et les professions pourraient faciliter la mutation de l'entreprise et son management et éventuellement les favoriser.

Il y a quand même trois domaines où l'Etat peut et doit avoir une action directe :

5.1 *Les Institutions :*

Les entreprises pour se développer ont besoin de prédictibilité et de transparence.

Les enquêtes menées par le World Economic Forum en association avec Harvard Institute for International Development auprès d'un millier de décideurs économiques sur la compétitivité comparée de 31 pays africains retiennent comme facteurs déterminant la compétitivité d'un pays et donc de ses entreprises :

- ◆ son degré d'ouverture économique et financière ;
- ◆ la gestion publique de ses affaires ;
- ◆ son système financier ;
- ◆ ses infrastructures ;
- ◆ son marché de l'emploi ;
- ◆ ses institutions ;

Au moins trois sur six de ces critères relèvent de ce qu'il est d'usage d'appeler les institutions : cela va de l'existence d'un arsenal juridique et réglementaire d'encouragement de l'investissement, à l'existence d'un système juridique cohérent et indépendant, au respect de la règle de droit, à l'existence d'un système financier performant et efficace, à la transparence des procédures de passation des marchés publics, à l'efficacité du système fiscal ou à la solidarité et à la transparence de la relation administration agents économiques.

Ces enquêtes placent aujourd'hui la Tunisie en tête des 31 pays africains étudiés.



Notre ambition devrait être de jouer dans la cour des grands, d'avoir accès à une place dans le classement du rapport sur la compétitivité non pas en Afrique mais dans le monde.

Il n'y a aucune raison objective pour que cela soit déjà le cas pour l'Egypte et non pour la Tunisie.

Des progrès doivent être recherchés au niveau de l'efficacité du secteur bancaire et de sa modernisation, des relations entre l'administration et les entreprises dans un sens de plus grande solidarité, de plus grande transparence et de plus grand respect des droits des opérateurs économiques mais également au niveau d'une accélération du désengagement de l'Etat des entreprises publiques et d'une plus grande association du secteur privé à la gestion de certains services publics.

Il faut également mettre en place un programme d'intégration du secteur informel et de lutte contre ses foyers de résistance.

5.2 Les infrastructures :

L'ensemble des enquêtes menées à travers le monde sur les obstacles à l'investissement privé placent systématiquement la faiblesse des infrastructures aux tout premiers rangs.

Les deux principales faiblesses de la Tunisie en la matière portent sur la connexion à la téléphonie mobile et à Internet.

En matière de GSM, le taux de pénétration en juin 1999 est de l'ordre de 0.67% de la population totale (60 000 lignes) contre 41% en Israël (2.5 millions de lignes) et 8.55% en Turquie (5.5 millions de lignes).

Le taux de connexion global à Internet est de 0.3% de l'ensemble de la population. Il est largement inférieur à celui de pays dont le niveau de développement est comparable.

La Tunisie se doit d'entrer dans la nouvelle économie. Elle doit rattraper son retard en termes de populations connectées, d'usage professionnel d'Internet et de création de contenu. Cela passe notamment par la généralisation et la gratuité des accès à Internet et une subvention partielle mais accessible à toutes les entreprises pour la création de sites web.

5.3 La formation :

Un des facteurs fondamentaux de la compétitivité d'une économie et de ses entreprises est la capacité de ses hommes à assimiler les évolutions technologiques et à s'adapter aux changements.

En matière de formation, il y'a aujourd'hui un consensus, les ressources existent mais la capacité d'assimilation reste en dessous des besoins.

La multiplicité des guichets (TFP, FIAP-C , article 139, Pronafoc ...) et des procédures contribue encore plus au désarroi des entreprises privées.

Les recommandations sont simples :

- ◆ unification des guichets de financement de la formation ;
- ◆ généralisation de l'éligibilité à toutes les entreprises
- ◆ mise en place d'un programme national de maîtrise de la langue anglaise destinés à 10 000 cadres supérieurs : Chefs d'entreprises et proches collaborateurs ;



- ◆ mise en place, en concertation avec l'UTICA d'un programme national de visites professionnelles thématiques en France, aux Etats Unis, en Allemagne, au Japon, au Portugal, en Irlande et en Corée à l'effet de permettre à 4000 chefs d'entreprises et premiers responsables de l'administration de donner une réalité au discours sur la globalisation, la modernisation, les nouvelles techniques du management et les nouvelles relations administration-agents économiques.

Telles sont là quelques idées de nature à favoriser la mutation du management de l'entreprise tunisienne à l'heure de la mondialisation.

Cette mutation ne pourra en aucun cas relever de la seule responsabilité de l'entreprise ou de ses dirigeants.

Elle sera une œuvre collective impliquant les pouvoirs publics, l'administration, le secteur bancaire, les organisations patronales et syndicales, les institutions éducatives et de formation.

En un mot, il faudra insuffler à tous une culture de l'ouverture et de la remise en cause permanente des acquis, que chacun soit conscient de la révolution qu'impliquera l'ouverture et l'intégration de l'économie tunisienne dans un espace plus large et plus performant, qu'il y voie plus d'opportunités que de menaces et qu'il ait suffisamment de ressort, de créativité et d'imagination pour conquérir ce marché mondial, que cela soit d'ailleurs au niveau de la production physique ou immatérielle ou artistique.

L'adaptation de l'entreprise tunisienne aux évolutions de son environnement international : mondialisation et émergence de la nouvelle économie, est une nécessité absolue.

Elle implique de la part de l'entreprise une planification stratégique flexible, une remise à plat de ses structures et de ses systèmes d'organisation en saisissant l'opportunité des technologies de l'information.

Le pari de l'ouverture est un processus permanent dans lequel l'entreprise tunisienne doit jouer progressivement un rôle de plus en plus dynamique.

Elle sera de plus en plus amenée à préserver la cohésion du système social tout en s'initiant à la flexibilité et à la mobilité, l'enjeu étant de concilier les impératifs de la solidarité et ceux de la compétitivité.

La recherche d'un avantage concurrentiel n'appelle pas nécessairement un changement radical. Certaines situations exigent une mobilisation efficace des compétences pour répondre à des critères relativement clairs de compétitivité : qualité, réactivité, flexibilité...