

BREF APERCU DE LA LITTERATURE SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

BRIEF OVERVIEW OF THE LITERATURE ON STRATEGIC PLANNING IN SMEs

SAAOUF Fatima Zahra

Docteur en Sciences de Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat
Université Hassan 1^{er}
Maroc
saaouf.fatimazahra@gmail.com

BENESRIGHE Driss

Enseignant Chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat
Université Hassan 1^{er}
Maroc

Date de soumission : 04/12/2020

Date d'acceptation : 16/01/2021

Pour citer cet article :

SAAOUF F. & BENESRIGHE D. (2021) «Bref aperçu de la littérature sur la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 37- 48.

Résumé

L'objectif de cet article est de faire une lecture dans la littérature axée sur la problématique de la planification dans les petites et moyennes entreprises, une littérature qui vient à la croisée de deux champs académiques : le management stratégique et l'entrepreneuriat. L'étude de la question de la planification dans les petites et moyennes structures a fait couler beaucoup d'encre à travers les travaux d'un grand nombre de chercheurs dont la majorité a recommandé que ces structures, présentant des particularités par rapport aux grandes entreprises, ont besoin d'instaurer une démarche de planification stratégique dans le but d'améliorer leur performance. D'autres chercheurs ont approfondi leurs analyses pour aboutir à l'idée qu'une démarche de planification stratégique au sein des petites et moyennes firmes influence leur croissance et leur expansion. Une lecture de ces travaux et des résultats qui en ont découlés nous permettra de mieux comprendre le phénomène de la planification, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle, dans les petites et moyennes entreprises et de cerner cette problématique en proposant, à travers notre propre recherche et la revue de littérature consultée, des voies de développement du sujet.

Mots clés : Stratégie ; Management stratégique ; Planification ; Planification stratégique ; Petite et Moyenne Entreprise (PME)

Abstract

The objective of this article is to make a reading in the literature focused on the issue of planning in small and medium enterprises, a literature that comes at the crossroads of two academic fields: strategic management and entrepreneurship. The study of the issue of planning in small and medium-sized structures has been the subject of much ink through the work of a large number of researchers, the majority of whom have recommended that these structures, which have particularities compared to large companies, need to implement a strategic planning approach in order to improve their performance. Other researchers have deepened their analyses to arrive at the idea that a strategic planning approach within small and medium-sized firms influences their growth and expansion. A reading of this work and the results that have resulted from it will allow us to better understand the phenomenon of planning, whether strategic or operational, in small and medium-sized enterprises and to identify this problem by proposing, through our own research and the review of literature consulted, ways to develop the subject.

Keywords : Strategy; Strategic Management; Planning; Strategic Planning; Small and Medium-sized Enterprise (SME)

Introduction

La prédominance des petites et moyennes entreprises, et qui jouent un rôle crucial dans le développement des économies des pays, a suscité l'intérêt des chercheurs dans différentes disciplines et plus particulièrement celles relevant du champ du management stratégique. Leurs travaux portent principalement sur l'étude de la survie et la pérennité de ces structures dans un environnement caractérisé par sa turbulence et une concurrence accrue.

Les petites et moyennes firmes ont généralement été perçues comme des miniatures des grandes entreprises, privilégiées par les chercheurs. Mais la réalité en est autre. Les petites et moyennes entreprises ont leurs propres particularités et caractéristiques. C'est ainsi, que depuis quelques années, les chercheurs ont commencé à faire plus d'efforts pour comprendre les pratiques managériales de ces structures. L'on cite parmi elles, la problématique de la planification, stratégique soit-elle ou opérationnelle.

Pourquoi est-il important d'étudier la planification dans les petites et moyennes entreprises ?
Existe-t-il une démarche spécifique de planification dans ces structures ? En quoi la planification peut contribuer à la survie et la croissance des petites et moyennes firmes ?

Nombreuses sont les questions qui relèvent de l'étude de la planification dans le cas particulier des petites et moyennes structures, et qui trouvent leurs origines et essence dans les caractéristiques que présentent ces dernières :

- ✓ Ressources limitées ;
- ✓ Manœuvres et choix stratégiques réduits ;
- ✓ Contribution au développement des économies des pays ;
- ✓ Source d'emplois et d'innovations.

Il est ainsi évident, à travers ces arguments, que pour maintenir leur position comme principaux acteurs dans l'économie des pays, les petites et moyennes entreprises sont dans le besoin de recourir et de s'engager dans une démarche de planification stratégique outre celle opérationnelle.

Les développements qui seront présentés par la suite visent à mieux comprendre et cerner la problématique de la planification dans les petites et moyennes entreprises et ce en dressant les résultats des travaux théoriques et empiriques des chercheurs ayant abordé et étudié cette problématique et en présentant des conclusions et des recommandations allant dans le sens d'enrichir la littérature portant sur la question de la planification dans le cas particulier des petites et moyennes entreprises.

1. Revue de la littérature

1.1. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)

La définition de la petite et moyenne entreprise diffère d'une économie à l'autre. Certains chercheurs préconisent que l'absence d'une définition commune de la petite et moyenne structure peut être la cause des problèmes d'évaluation et d'étude des pratiques managériales de ces entités bien distinctes, ce qui a, en grande partie, contribué à la genèse d'une variété de recherches menées en petites et moyennes firmes.

Qu'est ce qui justifie cet intérêt particulier et exclusif aux petites et moyennes entreprises ?

La réponse à cette question puise ses fondements dans trois directions complémentaires :

- ✓ Le volet empirique et qui considère la petite et moyenne structure comme un champ d'analyse ;
- ✓ Le volet méthodologique et qui assimile la petite et moyenne entreprise à un outil d'analyse ;
- ✓ Le volet théorique et qui fait de la petite et moyenne firme un objet d'analyse.

Ainsi, la recherche en petites et moyennes entreprises a connu des évolutions à travers le temps que ce soit sur le niveau théorique ou empirique. Ces évolutions ont fait ressortir un ensemble de courants allant dans le sens d'enrichir et de faire progresser l'état des connaissances de la petite et moyenne entreprise.

1.2. La Planification Stratégique

Qu'entend-on par planification ? Quel en est l'origine et l'intérêt ? Est-il bénéfique de planifier ? Nombreuses sont les questions que les chercheurs ont tenté d'étudier pour cerner et appréhender le concept de planification. L'on retient la définition suivante : « la planification consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir » (Ackoff, 1973). L'analyse des travaux qui ont porté sur l'étude de la planification, longtemps dédiée à la grande entreprise, a abouti à un ensemble de développements qui ont enrichi le champ du management stratégique. L'on cite à ce niveau les approches d'Ansoff, Hussey et Martinet qui sont considérés comme les pionniers du courant de la planification.

Qu'en est-il du cas particulier de la petite et moyenne entreprise ?

Robinson, Pearce et plusieurs autres chercheurs ont tenté de répondre à la question de la planification dans les petites et moyennes entreprises. Les résultats de leurs travaux ont fait ressortir un ensemble de conclusions dont la plus intéressante est que la planification est importante pour ces structures et que son existence (ou absence) conditionne leur survie.

D'autres conclusions découlant des recherches portant sur cette problématique font de la planification dans les petites et moyennes entreprises, une démarche et un processus incomplet, non structuré, irrégulier, sporadique, réactif et informel. Un processus qui sera par la suite, à travers les travaux d'autres chercheurs, jugé trop complexe et trop sophistiqué. La planification informelle contribue à l'amélioration du niveau de la performance des petites et moyennes firmes, tel a été le résultat des études menées par une grande majorité de ces chercheurs. Malgré ces conclusions pessimistes, des recherches montrent qu'il existe une relation positive entre la planification et la performance des petites et moyennes firmes. D'autres ont conclu que l'absence d'une démarche de planification dans les petites et moyennes entreprises constitue l'une des principales causes de leur faillite. L'existence d'un lien positif entre le degré de sophistication de la planification et la performance des petites et moyennes entreprises a fait aussi l'objet des travaux d'une autre catégorie de chercheurs.

Viennent par la suite les recherches de Marchesnay et Julien sur les comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises et qui ont permis d'identifier quelques unes des caractéristiques qui font de la petite et moyenne entreprise une entité distincte, et l'impact de celles-ci sur la planification stratégique.

Le résumé de ces caractéristiques et les impacts qu'elles induisent sur la planification stratégique est dressé par Julien & Marchesnay (1987) dans le tableau n°1.

Tableau N°1 : Caractéristiques de la petite entreprise et des impacts possibles sur la planification stratégique

Caractéristiques	Impacts sur la planification stratégique
Centralisation ou personnalisation de la gestion	- L'entreprise peut être identifiée à la direction ; - Processus de décision simple
Faible spécialisation du travail	- Plus d'initiative aux personnes ; - Permet plus de souplesse
Processus de décision selon le schéma intuition-décision-action	Stratégie implicite et très souple
Système d'information interne peu complexe	Permet une diffusion rapide
Système d'information externe simple	- Marché proche, pas besoin d'étude de marché complexe ; - Perception du changement peut être rapidement saisie
Recherche d'un environnement stable	- Peu de poids sur l'environnement ; - Recherche de créneaux

Source : JULIEN P-A. & MARCHESNAY M. (1987)

Par ailleurs, Van Kirk et Noonan (1982), au même titre que d'autres chercheurs, se sont également intéressés aux particularités des PME. Leur étude conclue qu'un nombre

d'avantages reliés à la PME fait sa force en matière de choix stratégiques. On en cite la flexibilité, les frais généraux souvent moins élevés et l'impact plus direct d'une bonne gestion sur les profits. Alors que, de l'autre côté, la difficulté de maintenir un équilibre financier, les ressources limitées ainsi que la difficulté d'obtenir des informations concernant l'environnement externe représentent les principaux inconvénients.

L'on rajoute aussi que l'analyse des spécificités de la PME met en évidence le peu d'influence qu'exerce ce type d'entreprise sur son environnement ainsi que le rôle prédominant de l'entrepreneur qui influence grandement le processus de planification stratégique.

Cette diversité des recherches a l'ambition de contribuer au développement d'un cadre théorique de la planification et de la PME. Ce cadre est d'autant plus attendu que beaucoup d'efforts sont déployés par les PME pour résister à la pression de leur environnement et que « peu » de connaissances ont été tirées des travaux d'anciens chercheurs sur cette problématique.

Par conséquent, l'intérêt accordé à cette recherche vise à faire continuer les travaux déjà initiés par des chercheurs et des théoriciens et de contribuer à l'enrichissement de la littérature managériale en proposant un modèle de démarche de planification stratégique adapté à la petite et moyenne entreprise.

2. RESULTATS DES TRAVAUX ANTERIEURS

Dans son article sur la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des petites et moyennes entreprises, Goy (2001) a présenté les différents aspects liés à la question de la planification de ces entreprises à travers les résultats des études faites par les auteurs qui ont initiés les interrogations sur cette problématique.

Le principal apport des recherches antérieures stipule que la planification stratégique n'est pas une pratique courante pour les firmes de petite et moyenne dimension. Celle-ci, lorsqu'elle existe, présente des caractéristiques diverses. Le tableau n°2 synthétise ces propositions :

Tableau N°2 : Existence/Absence de la planification dans la PME

Auteurs et Années	Firmes étudiées	Secteurs d'activité	Définition de la PME retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Bamberger, 1980	/	/	<500 salariés	Qualitative Entretiens	Méthodes de décision et de planification peu utilisées en PME (24%)
Sexton et Van Auken, 1982	357	Divers	/	Quantitative Analyses statistiques	Réflexion stratégique dans 25% des cas,

					n'aboutissant pas à des plans d'action
Sexton et Van Auken, 1985	357	Divers	/	Qualitative Entretiens sur 3 ans	Planification stratégique utilisée par minorité de PME, et sporadiquement
Shaw, Shuman et Sussman, 1986	135	Divers	/	Quantitative Analyses statistiques	60% des PME ont recours au management de crise et 30% à la planification stratégique
Robinson, Logan et Salem 1986	81	Détail alimentaire	/	Quantitative Analyses statistiques	Planification opérationnelle plus importante que la planification stratégique en PME
Shrader, Mulford et Blackburn 1989	97	Industrie Vente au détail Services	<100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Planification opérationnelle répandue et utilisée que la planification stratégique en PME
Rousseau 1992	35	Industrie	/	Quantitative Analyses statistiques	Un tiers des PME font de la planification stratégique et 43% ont un plan
Waalewijn et Segaar 1993	200	/	Firmes moyennes >100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Faiblesse de la planification stratégique en PME (20%) mais pratique des budgets

Source : GOY H. (2001)

Comme déjà énoncé, pour la plupart des chercheurs ayant étudié la problématique de la planification dans le cas particulier des petites et moyennes entreprises, les activités de planification sont de nature informelle et non structurée. D'autres pensent que le processus de planification utilisé devient plus formel et structuré avec la croissance des entreprises. De manière plus générale, le processus de planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises prend une forme informelle et non sophistiquée.

Le tableau n°3 présente les résultats des travaux des chercheurs sur la nature de ce processus:

Tableau N°3 : Formalisation, systématisation et sophistication de la planification stratégique dans la PME

Auteurs et Années	Firmes étudiées	Secteurs d'activité	Définition de la PME retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Shuman 1975	41	Industrie	Jusqu'à 800 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Planification stratégique informelle, non structurée et sporadique en PME, avec manque d'informations
Sexton et Dahle 1976	20	Commerce	/	Qualitative Interviews	Planification à long terme en PME plus répandue qu'à priori malgré la faible sophistication
Bhatty 1981	26	Divers	Entre 1800 et 4999 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Planification stratégique formelle répandue dans les entreprises moyennes, sur 3 ans
Baker, Addams et Davis 1993	194	/	« 1989 INC. 500 compagnies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Firmes à croissance rapide mettent en œuvre la planification stratégique et préparent les plans écrits
Calori, Véry et Arrègle 1997	1589	Equipements professionnels et biens intermédiaires	<500 employés	Quantitative Analyses statistiques	30% des PME pratiquent la planification stratégique (anticipation et formalisation fortes)
Fankam 1998	220	Industrie	<500 salariés	Quantitative Analyses statistiques	La formalisation n'est pas l'apanage des PME

Source : GOY H. (2001)

Les théoriciens de la petite et moyenne entreprise encouragent les dirigeants et les entrepreneurs à adopter les pratiques des grandes entreprises (méthodes d'évaluation formalisées, analyses statistiques, intégration des facteurs dans un plan détaillé, ...). Dès lors, de l'importance accordée aux dimensions de la prise de décisions stratégiques en petites et moyennes firmes, il est possible de déduire que la planification stratégique a réellement lieu, même si elle n'est pas approfondie, formalisée et précise (Robinson & Pearce, 1984).

Ainsi, il n'y a pas une approche unique et impérative de la planification stratégique en petites et moyennes entreprises (ce qui est également le cas dans les grandes entreprises), ce qui peut contribuer à expliquer les variations dans les résultats d'études empiriques.

Le tableau n°4 résume en partie quelques résultats d'études empiriques démontrant la diversité des approches de planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises.

Tableau N°4 : Diversité des approches de planification stratégique dans la PME

Auteurs et Années	Firmes étudiées	Secteurs d'activité	Définition de la PME retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Montebello, Saïas et Grefeuille 1974	24	Industrie	/	Quantitative Analyses statistiques	Les PME sont susceptibles d'adopter un comportement planificateur
Rice et Hamilton 1979	35	Services, grossistes détaillants	Entre 1 et 190 employés	Qualitative Entretiens	Planification stratégique non rationnelle et non systématique en PME
Robinson 1982	101	Services Détail Industrie	<50 salariés CA<3M\$ Propriété et direction indépendantes	Quantitative Analyses statistiques	Nécessité majeure d'inclure des outsiders dans l'effort de planification stratégique des PME
Jones 1982	69	Services	/	Quantitative Enquête	14 variables qui différencient les planificateurs des non planificateurs
Rice 1983	22	Divers	/	Qualitative Entretiens	Existence d'une planification

					stratégique informelle, fragmentée, incrémentale et heuristique en PME
Robinson et al. 1986	81	Détail	Indépendance	Quantitative Analyses statistiques	Liste de variables dans la planification stratégique

Source : GOY H. (2001)

Il nous semble que la grande majorité des études évoquées ci-dessus ne peut en aucun cas saisir la réalité des pratiques de planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises, du fait notamment d'une définition de la planification stratégique reposant sur les développements de cette notion relatifs à la grande entreprise, mais aussi du choix d'une méthodologie quantitative, selon une logique hypothético-déductive, inefficace pour caractériser le comportement planificateur des entreprises de petite et moyenne dimension (Goy, 2001).

Outre ces apports précités, des recherches allant dans le sens de l'étude des processus de planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises fournissent à leur tour des conclusions et des contributions dans la littérature relative à la planification (voir le tableau n°5).

Tableau N°5 : Travaux sur le processus de planification stratégique dans la PME

Auteurs et Années	Firmes étudiées	Secteurs d'activité	Définition de la PME retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Marmuse 1979	30	/	<500 salariés CA<100 MF Pas de contrôle du marché Influence du dirigeant	Etude prescriptive Consultations	Mise en œuvre processus de planification stratégique doit tenir compte d'une double dimension (contraintes marché/structure financière/coûts et dualité des objectifs)
Van Hoorn 1979	75	Industrie	50<effectif<500 3M\$<CA<100M \$	Qualitative Entretiens	Processus de planification stratégique relève à la fois de la créativité et du contrôle
Robinson et Pearce 1983	51	Banques	/	Quantitative Analyses statistiques	Egale importance accordée aux dimensions de la prise de décision

					stratégique, processus formel ou non
Orpen 1985	52	Divers	/	Quantitative Questionnaires	Qualité de la planification stratégique primordiale (formalisation, minutie, ...)
Bracker, Keats et Pearson 1988	73	Industrie électronique	5 ans d'existence <100 salariés Capitaux privés Propriétaire-dirigeant	Quantitative Analyses statistiques	Importance du degré de sophistication du processus de planification stratégique en PME
Kargar 1996	41	Banques	Plus de 5 ans d'existence	Quantitative Analyses statistiques	Degré d'orientation externe et implication du personnel comme facteurs importants dans le processus de planification stratégique

Source : GOY H. (2001)

Ces éléments semblent très intéressants pour l'étude d'une problématique difficile à aborder et à traiter. Les recherches traitant de l'analyse des processus de planification stratégique en petites et moyennes entreprises, n'aboutissent pas à un corpus de connaissances facilement exploitable et ne permettent pas de tendre vers une conceptualisation de la planification stratégique dans le cas particulier des petites et moyennes firmes (Goy, 2001).

Conclusion

L'objectif de départ de cet article était de mieux comprendre et cerner la problématique de la planification dans le cas spécifique des petites et moyennes entreprises. La réponse à cette question a fait appel aux travaux des chercheurs qui l'ont étudié sous différents angles. Leurs contributions empiriques ont fait ressortir un nombre important de conclusions réparties en deux grands axes :

- ✓ La question de l'existence de la planification en petites et moyennes entreprises ;
- ✓ La question du lien entre la planification et la performance (et ainsi la croissance).

Le présent article, consacré à introduire la problématique de la planification stratégique dans les entreprises de petite et moyenne dimensions, sera, sans doute, complété par un second article dont le contenu portera d'une part sur l'étude de certaines hypothèses relevant de cette problématique et visant à apporter des réponses à certains questionnements, et, d'autre part, la représentation de notre modèle conceptuel qui permettrait de décortiquer l'ensemble des

hypothèses étudiées en variables et qui, à leur tour, feront l'objet d'une analyse approfondie dans le cadre d'une étude empirique.

Somme toute, l'étude de la problématique de la planification dans les petites et moyennes entreprises se veut ambitieuse du fait des implications qu'elle permettra de générer et qui contribueront à réaliser nos objectifs de départ. Les apports d'une telle étude ne pourront qu'enrichir la littérature managériale à travers trois volets classiquement retenues: la théorie, la méthodologie et la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

ACKOFF R.L. (1973), *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.

ANSOFF H.I. (1977), "The state of practice in planning systems," *Sloan Management Review*, vol. 8, no. 2, pp. 1-10.

GOY H. (2001), "De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des PME," *Revue Internationale PME*, vol. 14, no. 2, pp. 85-108.

HUSSEY D.E. (1974), *L'entreprise et sa planification à long terme*, Publi-Union.

JULIEN P.A. & MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert.

MARTINET A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.

ROBINSON R.B. & PEARCE J.A. (1984), "Research thrusts in small firm, Strategic planning," *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 1, pp. 128-137.

VAN KIRK J.E. & NOONAN K. (1982), "Key factors in strategic planning," *Journal of Small Business Management*, vol. 20, no. 3, pp. 1-7.