

**PLANIFICATION STRATEGIQUE ET PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE DES PME MAROCAINES**

BENYETHO KAOUTAR

Docteur en Sciences d'économie et de gestion, Université Mohammed 1^{er}, Oujda, Maroc

kaoutar_beny@yahoo.fr

MISSAOUI KHADIJA

Docteur en Sciences d'économie et de gestion, Université Mohammed 1^{er}, Oujda, Maroc

khadija.mi@hotmail.com

RESUME

Généralement, les PME sont caractérisées par l'absence d'une stratégie formelle et planifiée préférant se fier plutôt à l'intuition et réagir au fur et à mesure aux changements de leur environnement. Cependant, de nombreuses études défendent l'importance de la planification stratégique et sa contribution incontournable dans la mise en pratique effective des stratégies envisagées ainsi que l'amélioration de la performance des entreprises, et ce malgré les résultats issus d'autres études réclamant le contraire. L'objectif de cette recherche est de vérifier l'existence ou non de relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle des entreprises en se basant sur un échantillon de 60 PME marocaines.

MOTS CLES :

Planification stratégique, Performance organisationnelle, PME marocaines, Questionnaire.

**STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF
MOROCCAN SMES**

ABSTRACT

Typically, SMEs are characterized by the absence of a formal, planned strategy preferring instead to rely more on intuition and to respond as their environment changes. However, many studies defend the importance of strategic planning and its essential contribution in the effective implementation of the strategies envisaged as well as the improvement of the performance of the companies, and this despite the results of other studies claiming the opposite. The objective of this research is to verify the existence or not of a relation between the strategic planning and the organizational performance of companies based on a sample of 60 Moroccan SMEs.

KEY WORDS:

Strategic Planning, Organizational Performance, Moroccan SMEs, Survey.

INTRODUCTION

La planification stratégique, malgré sa grande importance pour la pérennité et le développement des entreprises est considérée comme incomplète, non structurée, irrégulière, sporadique et plutôt réactive et informelle dans les PME à cause de leurs caractéristiques si différentes des grandes entreprises. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que la majorité des propriétaires dirigeants de PME ne recourent ni à la planification formelle ni à la stratégie formelle (E.O. Lima, 2003).

Dans le même sens, et d'après Torres (2000) l'horizon temporel des PME est le plus souvent le court terme, alors que planifier une stratégie est généralement pour le moyen et le long terme. De plus, le propriétaire-dirigeant manque souvent de recul pour gérer son entreprise, du fait qu'il se retrouve la majorité du temps entrain de régler des problèmes quotidiens.

D'un autre côté, malgré la multitude des travaux traitant la relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise, il reste un sujet qui a fait l'objet de plusieurs vérifications empiriques au cours des quatre dernières décennies, sans jamais donner de résultats concluants. D'ailleurs, si certains auteurs s'opposent à la planification stratégique rationnelle parce qu'elle freine la spontanéité et la créativité dans la gestion de l'entreprise, ainsi que son inadéquation dans un environnement turbulent et incertain (Mintzberg, 1973 et Daft, 1992), d'autres en revanche, constatent une meilleure performance (financière et non financière) chez les entreprises dans les environnements instables suite à une planification stratégique plus flexible (Boyd, 1994 ; Barringer et Bluedorn, 1999 ; Slater et Narver, 1998), qui permet de répondre plus vite aux changements survenus.

La problématique à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante :

Existe-t-il une relation entre la planification stratégique et l'amélioration de la performance organisationnelle des PME marocaines ?

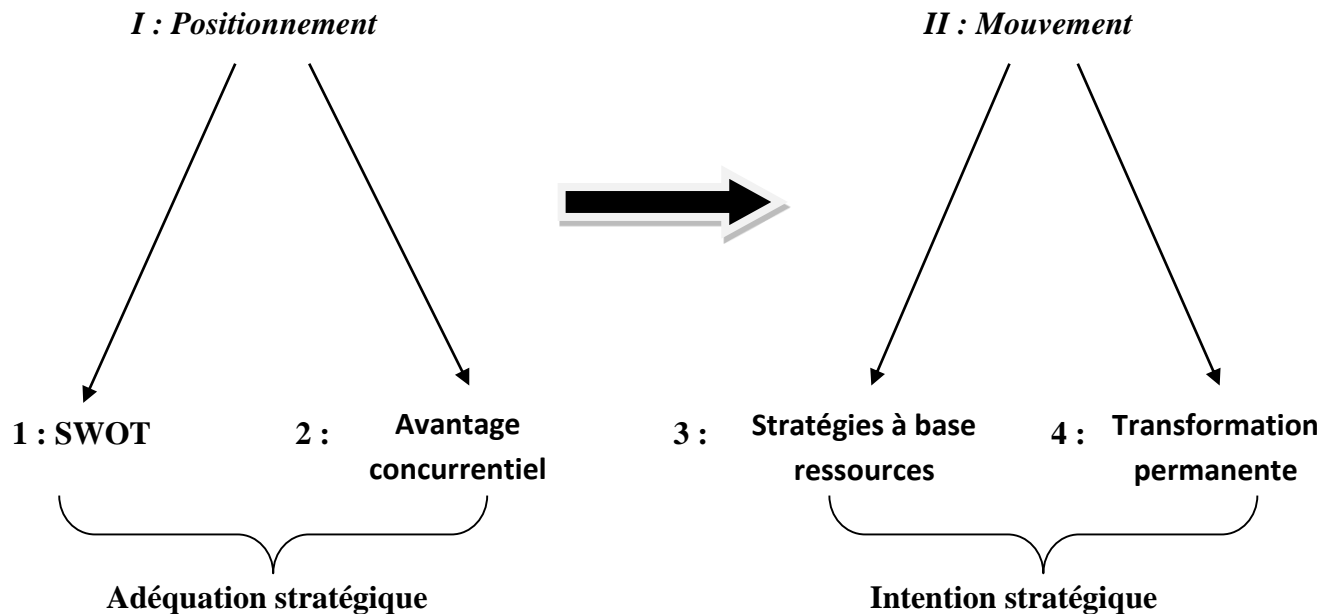
1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

1.1. LA PLANIFICATION DANS LA PENSEE STRATEGIQUE

La pensée stratégique de l'entreprise a passé par plusieurs phases importantes qui ont donné naissance à trois principales approches. Entre le courant d'adéquation stratégique et celui d'intention évolué vers la stratégie d'Océan bleu, l'importance et l'utilité de la planification stratégique variait sensiblement et au cours du temps.

Nous nous sommes basée principalement sur l'article « Stratégie d'entreprise : Evolution de la pensée » publié par Maurice Saias et Emmanuel Métails en 2001, pour présenter les deux grands courants de la pensée de la stratégie d'entreprise, avant d'introduire le nouveau courant.

Figure N°1 : Evolution de la pensée stratégique



Source : M. Saias et E. Métails, 2001.

1.1.1. APPROCHE CLASSIQUE : ADAPTATION ET POSITIONNEMENT

Depuis son émergence et jusqu'aux années 80, la stratégie réussie d'une entreprise se basait sur deux principes clés :

- Pour survivre et assurer sa pérennité, l'entreprise doit bien analyser son environnement et s'y adapter ;
- Pour croître et réussir, l'entreprise doit chercher, dégager et défendre un avantage qui lui permet de devancer la concurrence.

Le premier principe du courant classique de la pensée stratégique a connu sa période de gloire avec le modèle SWOT, introduit par quatre professeurs de Harvard : **Learned, Christensen, Andrews et Guth** en 1965. Ce modèle est appelé aussi le modèle LGAC.

C'est en se basant sur les opportunités et les menaces de l'environnement que l'entreprise peut se positionner en termes de ses forces et ses faiblesses. En effet, cette logique a inspiré l'apparition d'autres modèles, notamment celui d'Igor Ansoff en 1965 et les célèbres matrices

des cabinets de conseil en stratégie, à savoir : BCG (Boston Consulting Group), ADL (Arthur D. Little) et Mc Kinsey.

Ces modèles et matrices ont été le point de départ de la prévision et la planification stratégique. Ainsi, choisir une stratégie adéquate dépend principalement des résultats de l'analyse de l'environnement de l'entreprise. D'où l'appellation : Principe d'adéquation stratégique.

Toutefois, malgré le grand succès du modèle SWOT, il a été critiqué d'abord par H. Mintzberg (1973), qui se demandait : comment est-ce possible de choisir une stratégie en se basant sur des éléments aussi figés que : Forces, faiblesses, opportunités et menaces ? Le temps n'affecte-t-il pas l'évolution de ses résultats ?

Ensuite, une autre critique est adressée au modèle SWOT qui est très pertinent dans le cas d'une entreprise mono-produit ou mono-marché, par contre, il devient sans grande utilité dans le cas des entreprises présentes et opérant dans plusieurs activités et sur plusieurs marchés. D'où la nécessité de procéder à une segmentation qui permettra d'envisager les stratégies adéquates pour chaque segment, sur la base d'une analyse SWOT spécifique à chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS).

Par ailleurs, il ne suffit pas de procéder à une analyse SWOT pour que l'entreprise puisse bien se positionner sur son marché. Les résultats de cette analyse doivent certainement faire l'objet d'une comparaison avec les forces et les faiblesses des entreprises concurrentes. D'où l'apparition de l'avantage concurrentiel, deuxième principe du courant de pensée classique de la stratégie.

En effet, l'idée de ce principe est de rechercher un avantage solide et durable face à ses concurrents, une fois l'environnement de l'entreprise est bien analysé. Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'université d'Harvard, explique dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel » publié en 1986, que toute entreprise doit d'abord analyser les facteurs qui influencent son environnement, à savoir :

- Les concurrents ;
- Les offreurs des produits de substitution ;
- Les nouveaux entrants ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'étude de ses facteurs permet l'identification des facteurs clé de succès (FCS) du secteur, et ainsi, choisir une stratégie qui assure une position de leader à l'entreprise. M. Porter avance alors, trois principaux modes exclusifs de création de valeur : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation ou stratégie de niche. Il complète son travail avec la chaîne de valeur, outil d'analyse stratégique, qui a pour objectif « *de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels* ».

Ainsi, l'entreprise est soumise aux contraintes de son environnement. Pour qu'elle réussisse, elle doit procéder au choix d'une stratégie adéquate (strategic fit) après l'analyse circonstanciée de son environnement. De plus, cette stratégie doit être exclusive, du moment où toute tentative de concilier plusieurs avantages concurrentiels différents aboutira inévitablement à un échec.

Ces caractéristiques et ce raisonnement réductionniste constituent les causes du déclin de l'approche classique de la stratégie et permettent ainsi l'émergence d'un nouveau courant : le courant d'intention et de mouvement.

1.1.2. APPROCHE INTERMEDIAIRE : INTENTION ET MOUVEMENT

Après les années 80, prévoir et planifier une stratégie est devenu illusoire. En effet, la fin des trente glorieuses, les deux crises pétrolières des années 70, et la récession économique qui s'est suivie, a rendu l'environnement de plus en plus instable, difficilement cerné et particulièrement caractérisé par une concurrence intense et des cycles de vie de produits de plus en plus réduits.

Dans un tel contexte, des entreprises japonaises ont pu dominer la scène économique en transformant les règles du jeu à travers le rapprochement et l'utilisation des avantages concurrentiels estimés jusqu'à cette période-là comme indiscutablement exclusifs. En outre, au lieu de chercher un avantage unique et durable face à la concurrence, la nouvelle idée est de constituer un portefeuille d'avantages concurrentiels que l'entreprise doit améliorer de façon continue, mais surtout plus rapidement que la concurrence (Slywotsky et Morrison, 1997). D'où l'appellation du courant du mouvement.

D'ailleurs, ce nouveau courant trouve ses origines dans deux concepts (R. Dumoulin et al., 2010) :

- D'une part, la loi des débouchés de Jean-Baptiste Say (1803) qui expliquait que « *c'est la production qui crée une demande pour les produits [...]. Le fait seul de la formation d'un produit ouvre, dès l'instant même, un débouché à d'autres produits* » ;
- Et d'autre part, la théorie de la rente de David Ricardo (1817) qui avançait la nécessité d'avoir une ou plusieurs ressources valorisables, rares, difficilement imitables et non substituables afin de créer une situation de rente largement bénéfique pour le propriétaire.

De ce fait, l'environnement de l'entreprise n'est plus le point de départ pour choisir une stratégie. L'entreprise qui aspire à dominer son marché est celle capable de transformer les conditions de son environnement, voire créer de nouvelles règles et d'occasions au lieu de juste subir le changement (R. Parthasarthy, 2009). Dans cette perspective, l'entreprise doit s'appuyer sur deux points essentiels : la poursuite d'une vision explicitement ambitieuse d'un côté, et un développement fondé sur un portefeuille de ressources et de compétences centrales de l'autre côté (G. Hamel, C.K. Prahalad, 1989).

En effet, plus la vision est ambitieuse et difficile à atteindre, plus l'entreprise envisage des stratégies nouvelles et innovantes. Ces dernières sont aussi le résultat d'un apprentissage organisationnel continu et rapide par rapport à la concurrence. D'ailleurs, c'est sur la base de ces remarques que G. Hamel et C.K. Prahalad (1989) proposent les notions d'intention stratégique et de cœur de compétences :

- L'intention stratégique donne à l'entreprise une position prévalente dans la décision stratégique, contrairement au courant de l'adéquation stratégique qui considère l'environnement comme base pour le choix de la stratégie ;
- Le cœur de compétences (Core competence) est défini comme étant « *un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes* » ; il consiste à dominer les concurrents grâce à la difficulté de l'imitation et la capacité à faire évoluer la perception des clients et les marchés de l'entreprise.

Toutefois, le changement et la transformation permanente sont très coûteux sur le plan organisationnel et difficilement mis en place par toutes les entreprises. D'autant plus que la recherche de l'avantage concurrentiel dans le courant de l'intention stratégique se limite à la prise en compte des ressources internes de l'entreprise pour formuler des stratégies, alors que cette dernière n'est nullement isolée par rapport à son environnement immédiat et à d'autres environnements plus ou moins distincts et éloignés (R. Dumoulin et al., 2010).

1.1.3. NOUVELLE APPROCHE : OCEAN BLEU

La stratégie de l'océan bleu ou (Blue Ocean Strategy) est une évolution du schéma de l'intention stratégique. Il s'agit d'un concept présenté dans un ouvrage publié en 2005 par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD, qu'ils ont intitulé : « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ».

L'idée de base de ce nouveau courant est que l'entreprise ne peut définir sa stratégie en se focalisant juste sur ses ressources et compétences internes, mais elle doit prendre en considération ses relations avec les autres organisations qui font parties de son environnement et d'autres environnements. En effet, ces relations inter-organisationnelles associées à des innovations de rupture et aux stratégies génériques de Porter peuvent changer le classement des entreprises dans un marché, voire créer de nouvelles règles du jeu, de nouveaux facteurs clé de succès ou de nouveaux espaces de marché et cela dans plusieurs industries (C. Kim et R. Mauborgne, 1999).

Ces nouveaux espaces de marché sont qualifiés, par les deux auteurs, d'océans bleus par différence aux océans rouges (diginove-consulting, 2015) :

- Les océans rouges : désignent les activités déjà présentes sur un marché où les frontières sont acceptées par les différents acteurs (Concurrents, fournisseurs, clients, etc.), de même avec les règles concurrentielles en vigueur. La volonté d'acquérir de parts supplémentaires dans un marché saturé et en phase de maturité rend l'offre principalement non différenciée et la rivalité plus sanglante que jamais, d'où l'appellation « Océan rouge » ;
- Les océans bleus : symbolisent les activités et les marchés non encore existants. On ne trouve pas donc de concurrence, la demande doit être encore créée au lieu d'être suivie et les règles de jeu ne sont pas encore établies. Le terme « Océan bleu » renvoie aux innombrables opportunités et potentialités non encore exploitées par les entreprises.

De ce qui précède, si l'objectif de l'entreprise dans les courants de positionnement (déterministe) et d'intention (volontariste) est de dépasser les concurrents et faire mieux qu'eux, la stratégie d'océan bleu cherche par contre à éviter toute sorte de rivalité en créant de nouveaux espaces où l'émergence de rivaux prendra un certain temps qui dépendra des mesures et des barrières à l'entrée érigées par l'entreprise en question.

Toutefois, si ces mesures ne sont pas satisfaisantes, les autres entreprises concurrentes vont adopter une stratégie d'imitation qui causera la transformation du nouveau marché bleu en un marché rouge. C'est pourquoi, le but de toute entreprise est de continuer de créer de nouveaux espaces afin de préserver et développer son avantage. Il s'agit donc d'une stratégie de rupture avec l'environnement existant dans lequel opère l'entreprise.

Malgré le nouveau souffle apporté par la stratégie d'océan bleu, sa principale limite réside dans la lourdeur de l'investissement et la difficulté de découvrir de nouveaux espaces de marchés. De plus, aucun objectif n'est fixé à l'avance, il est plutôt construit progressivement lors de l'élaboration de la SOB (stratégie d'Océan Bleu), à l'opposé des deux premiers schémas de pensées en stratégies d'entreprises (A. Hireche et M. Hireche, 2013).

1.2. PLANIFICATION STRATEGIQUE ET PERFORMANCE

Les décisions stratégiques sont-elles prises suite à un processus rationnel ?

Telle est la question posée par H. Mintzberg (1978), qui a démontré que « *la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions* ». Ces dernières ne sont pas toutes planifiées, certaines le sont, les autres sont le résultat d'imprévus et du hasard (R-A. Thiétart et J-M. Xuereb, 2005).

En effet, la planification stratégique suit rarement un processus linéaire. Même si elle est bien réfléchie, il existe toujours des différences entre la stratégie initialement souhaitée, réfléchie et conçue par le manager et celle finalement réalisée. Pour Mintzberg, l'entreprise qui essaie d'appliquer rigoureusement sa stratégie planifiée risque de laisser passer des occasions bénéfiques pour son développement ou bien rater totalement sa stratégie si elle ne prend pas en considération les changements subits et inattendus de son environnement (nouveau produit, nouveau concurrent, nouvelle technologie ...) (R. Parthasarthy, 2009).

La stratégie effectivement réalisée est une combinaison de :

- Stratégies délibérées : qui sont la partie réalisée des stratégies souhaitées, intentionnelles et planifiées ;
- Stratégies émergentes : issues d'événements et d'actions non prévus rencontrés au fur et à mesure de la mise en place des stratégies planifiées.

Figure N°2 : Stratégies planifiées et émergentes selon H. Mintzberg



Source : Henry Mintzberg, 1987.

Dans le même sens, H. Mintzberg avance que le manager doit reconnaître les stratégies émergentes, développer les meilleures d'entre elles et écarter les pires. De plus, ces stratégies doivent être confrontées aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'à ses forces/ faiblesses et les opportunités/ menaces de son environnement avant d'être prises en considération et appliquées.

A ce niveau, il convient de signaler la multitude des travaux traitant la relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise. En effet, c'est un sujet qui a fait l'objet de plusieurs vérifications empiriques au cours des quatre dernières décennies, sans jamais donner de résultats concluants.

Dans le tableau 1 suivant nous synthétisons les résultats des différentes études ayant pour objet l'observation de la relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise :

Tableau N°1 : Synthèse des travaux sur la relation de la planification stratégique avec la performance de l'entreprise

PLANIFICATION STRATEGIQUE (P.S)	CARACTERISTIQUES	AUTEURS
<i>Relation positive avec la performance</i>	La P.S permet de : Créer et maintenir l'alignement de l'entreprise avec son environnement interne et externe ;	Thune & House (1970); Karger et Malik (1975); Armstrong (1982); Rhyne (1986) ; Robinson et Pearce (1988) ; Eisenhardt (1989) ; Aram et Cowan, 1990) ; Ansoff (1991) ;

**PLANIFICATION STRATEGIQUE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME
MAROCAINES**

	Déterminer et choisir de façon rationnelle une orientation stratégique favorable pour l'entreprise ; être plus efficace et jouir des avantages divers.	Miller et Cardinal, 1994) ; Porter (1996) ; Delmar et Shane, 2003 ; Tapinos <i>et al.</i> , (2005)
<i>Relation négative avec la performance</i>	La P.S : Provoque des complications dans les environnements instables ; Entrave l'adaptabilité de l'E/se à son environnement et favorise ainsi la rigidité et la bureaucratie ; affecte négativement les résultats de l'E/se sur certaines mesures.	Fulmer et Rue (1974) ; Quinn, 1980 ; Robinson et Pearce (1983) ; Bresser et Bishop (1983) ; Fredrickson et Mitchell (1984) ; Whitehead et Gup (1985) ; Kukalis (1991) ; Mintzberg (1994) ; Wally et Baum (1994) ; Brews et Hunt (1999)
<i>Aucune relation avec la performance</i>	Aucune relation significative entre la P.S et la performance de l'E/se n'est trouvée.	Grinyer et Norbum (1975) ; Kudla (1980) ; Shrader et al. (1984) ; Boyd (1991)

Source : Adapté de Mbengue Ababacar, 2012.

Malgré ce nombre important d'études traitant la relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise, la plupart d'entre elles proposent des modèles et des cadres adaptés aux pays développés à savoir, les Etats Unis, le Japon, l'Angleterre, le Canada, etc, mais qui ne sont pas forcément compatibles avec l'environnement et les caractéristiques des entreprises des pays émergents (K. Glaister et al., 2008).

Une autre critique adressée à la majorité de ces études, est que depuis Thune et House (1970), premiers chercheurs à vérifier empiriquement cette relation, et longtemps après, seules les mesures financières de la performance de l'entreprise ont été prises en compte (J. Rudd et al., 2008).

Finalement, peut-être il n'existe pas de résultats concluants concernant la relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise, toutefois, certaines caractéristiques sont observées chez les entreprises qui développent et fortifient de façon permanente une orientation stratégique (G. Pellicelli, 2007) :

- Grâce à l'analyse du marché, ces entreprises ont une vision meilleure et plus claire des facteurs clé de succès de chaque secteur d'activité actuel ou potentiel ;
- Grâce à la segmentation, elles réussissent à cibler et donc utiliser de manière optimale leurs avantages concurrentiels ;
- Grâce à la matrice SWOT, elles cernent et comprennent profondément leurs avantages concurrentiels ainsi que ceux de leurs rivaux, ce qui permet de devancer ces derniers en prévoyant leurs actions et réponses d'un côté, et de profiter plus tôt des opportunités offertes par le marché de l'autre côté.

2. METHODOLOGIE

2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE COLLECTE DE DONNEES

Pour notre recherche, nous avons adopté une approche positiviste. La démarche de recherche associée est une approche plutôt hypothético-déductive.

Une étude de terrain a été menée pour examiner l'existence ou non de relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle des PME marocaines.

Le processus de collecte des données pour le présent travail, s'est opéré principalement à travers un questionnaire soumis à des dizaines de PME marocaines. 60 questionnaires ont pu être exploités dans le cadre de notre étude.

2.2. CADRE HYPOTHETIQUE

Traditionnellement, c'est la pensée qui devance l'action dans une démarche stratégique. Or, *« dans la petite entreprise, c'est souvent l'expérience ou l'action qui dirige la pensée. Ainsi, les décisions deviennent le fruit de l'apprentissage et suivent d'elles-mêmes, de façon inconsciente une forme de stratégie »* (M. Lecerf, 2006).

En conséquence, les chefs de PME préfèrent recourir à l'intuition pour prendre les décisions en suivant le schéma suivant :

Intuition —→ Décision —→ Action

Il apparaît donc que « *la stratégie dans les PME est avant tout implicite et très souple* » (O, Torres, 2000). Cependant, plusieurs études confirment la relation positive entre la planification stratégique et la performance des entreprises. D'ailleurs, il convient de signaler à ce niveau que la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) (A. Bourguignon, 1997).

En effet, le concept de performance est difficile à formaliser car il s'appréhende de manière spécifique à chaque fonction : elle pourra porter sur l'innovation, la qualité, la gestion de connaissances, la responsabilité sociale, la gestion du changement, la gestion de projet.

La performance ciblée dans la présente recherche est celle organisationnelle (appréhendée par 4 composantes : Effectif de la PME, présence d'organigramme, style de management, recours aux prévisions).

D'où les hypothèses suivantes :

H1 : Les PME marocaines qui planifient leur stratégie ont un effectif important.

H2 : Les PME marocaines qui planifient leur stratégie disposent d'un organigramme.

H3 : Les PME marocaines qui planifient leur stratégie adoptent un management participatif.

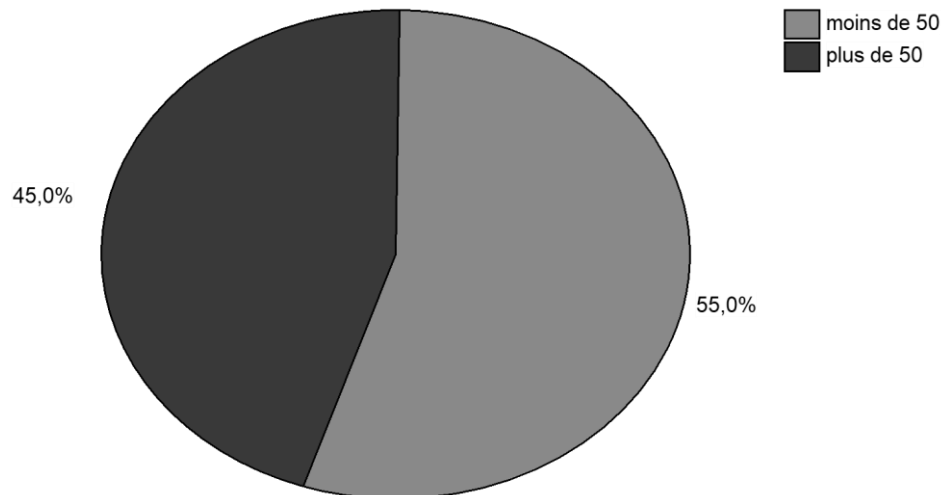
H4 : Les PME marocaines qui planifient leur stratégie recourent aux prévisions.

3. RESULTATS

3.1. RELATION ENTRE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET L'EFFECTIF (H1)

Pour ce qui est de l'effectif approximatif des PME sujet de notre étude, plus de la moitié des entreprises sont de petites entités travaillant avec un nombre inférieur à 50 personnes. En revanche, 45% ont des effectifs supérieurs à 50 personnes.

Figure N°3 : Effectif des entreprises



Source : Confectionnée par nos soins à partir de notre enquête.

En croisant la variable planification stratégique et la variable effectif de l'entreprise, nous obtenons les résultats du tableau 2 suivant :

Tableau N°2 : Relation entre la planification stratégique et l'effectif de l'entreprise

EFCT Plan Strat	moins de 50	plus de 50	TOTAL
oui	18	22	40
non	15	5	20
TOTAL	33	27	60

$$\text{Khi2} = 4,85$$

$$\text{P-valeur} = 0,0277$$

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête de terrain.

Selon ces résultats, on conclut à la présence de relation statistique entre la planification stratégique de la PME marocaine et son effectif. En effet, on remarque que plus de 80% des moyennes entreprises (effectif supérieur à 50 personnes) déclarent disposer d'un plan stratégique contre approximativement 55% pour les petites entreprises (effectif inférieur à 50 personnes). Ceci montre que la planification stratégique est adoptée de plus en plus par les petites entités. Donc, l'hypothèse 1 est acceptée.

3.2. RELATION ENTRE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET LA PRESENCE DE L'ORGANIGRAMME (H2)

Concernant la variable planification stratégique et la variable organigramme de l'entreprise, le test effectué aboutit aux résultats ci-après :

Tableau N°3 : Relation entre la planification stratégique et l'existence de l'organigramme

ORGAN Plan Strat	oui	non	TOTAL
oui	37	3	40
non	14	6	20
TOTAL	51	9	60

$$\text{Khi2} = 5,29$$

$$\text{P-valeur} = 0,0214$$

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête de terrain.

Ce tableau montre effectivement une association entre la planification stratégique de la PME marocaine et l'existence ou non de l'organigramme, avec plus de 70 % des PME qui sont planificatrices et disposent d'organigrammes contre presque 28 % des PME qui n'ont pas de plan stratégique bien formulé pourtant elles disposent d'organigrammes. L'hypothèse 2 est acceptée.

3.3. RELATION ENTRE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET LE PROCESSUS DECISIONNEL CONSULTATIF (H3)

Le test de la variable planification stratégique et la variable processus décisionnel consultatif a donné les résultats consignés au tableau 4 suivant :

Tableau N°4 : Relation entre la planification stratégique et le processus décisionnel consultatif de l'entreprise

Mgt part Plan Strat	oui	non	TOTAL
oui	32	8	40
non	20	0	20
TOTAL	52	8	60

$$\text{Khi2} = 4,62$$

$$\text{P-valeur} = 0,0317$$

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête de terrain.

D'après ces résultats, il existe une interdépendance significative entre la planification stratégique de l'entreprise et le recours ou non par le propriétaire dirigeant à la consultation de son personnel dans la prise de décision. Il apparaît que les chefs d'entreprises qui disposent d'un plan stratégique bien formulé ont tendance à consulter leur personnel (32 entreprises soit 80% des PME planificatrices). Toutefois, même les dirigeants des PME non planificatrices ont un penchant à faire participer leur personnel dans la prise de décisions. L'hypothèse 3 est acceptée.

3.4. RELATION ENTRE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET LE RECOURS AUX PREVISIONS (H4)

En combinant la variable planification stratégique et la variable prévisions, nous obtenons le tableau 5 suivant :

Tableau N°5 : Relation entre la planification stratégique et le recours de l'entreprise à des prévisions

PREV Plan Strat	oui	non	TOTAL
oui	37	3	40
non	9	11	20
TOTAL	46	14	60

Chi2 = 16,82

P-valeur = 0,0001

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain.

Au regard de ces résultats, il est possible d'affirmer concernant les PME marocaines, que la planification stratégique et le recours des entreprises aux prévisions sont statistiquement associés. Effectivement, parmi les 40 PME qui ont un plan stratégique, 37 d'entre elles recourent à des prévisions (soit plus de 90%). L'hypothèse 4 est aussi acceptée.

CONCLUSION

Notre recherche a montré d'abord la présence de liaison statistique entre d'un côté la disposition d'organigramme dans la PME et son effectif et de l'autre côté le recours ou non à la planification stratégique. D'une part, 85% des entités de notre échantillon disposent d'un organigramme, dont plus de 70 % planifient leur stratégie. D'autre part, 55 % des moyennes entreprises ayant un effectif supérieur à 50 déclarent recourir à la planification stratégique. Et même les petites entreprises (moins de 50 personnes) ont pris conscience de l'importance de la planification stratégique sur leurs performances (45% des PME planificatrices), ce qui confirme les propos de Mintzberg et Waters (1982) qui avancent que « *la rationalité augmente avec la croissance de la taille* ».

La planification stratégique influence également la consultation du personnel et le recours aux prévisions. Ceci dit, il est admis que la gestion des PME se fait au jour le jour sans un plan bien clair comme le souligne Torres (2000), où le pouvoir de décision est certes entre les mains de son propriétaire. Mais, ce dernier ne peut pas gérer et maîtriser toutes les fonctions nécessaires à la survie et la croissance de son entreprise, d'où le besoin de recourir aux avis des autres responsables et collaborateurs. En effet, il est à remarquer que 80% des dirigeants des PME enquêtées qui disposent d'un plan stratégique recourent à la consultation de leur personnel, cependant, même ceux qui ne planifient pas leur stratégie prouvent par leur action que le management participatif devient de plus en plus présent dans les PME marocaines.

Par ailleurs, plus de 90 % des PME disposant d'un plan stratégique recourent aux prévisions. Ce constat se justifie par le fait que les entreprises voulant planifier leur stratégie doivent avoir une vision, des buts et des objectifs à atteindre dans le futur. Les prévisions permettent ainsi d'aider à la prise de décision stratégique.

La présente recherche comporte de nombreuses limites qui doivent être soulevées. En effet, pour des raisons qui tiennent à la réticence et au désintérêt des entreprises ciblées, il n'a pas été possible de collecter des données commerciales et financières chiffrées, ce qui auraient aidé également dans la détermination de la performance financière et commerciales réelles des entreprises au lieu de se contenter de la performance organisationnelle des répondants. La deuxième limite est liée à l'absence de données longitudinales qui auraient permis le suivi de l'évolution du plan stratégique de la PME ainsi que son impact organisationnel sur une durée

plus ou moins longue. La dernière limite provient de l'hétérogénéité des secteurs de notre échantillon, de l'âge et de l'effectif des entreprises qui y sont présentes.

BIBLIOGRAPHIE

- BARRINGER, Bruce. R et BLUEDORN, Allen. C (1999)**, “The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 421–444.
- BOURGUIGNON, A (1997)**, “Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable”, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 3, Vol. 1, 1997, p : 89-101.
- BOYD, K.B (1991)**, “Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, p: 353-374.
- DAFT, R-L (1992)**, “Organization Theory and Design”, *West publishing*, St Paul, Etats Unis.
- DUMOULIN, R, GUIEU, G, MESCHI, P-X, TANNERY, F (2010)**, “La stratégie d’A à Z, 350 mots pour comprendre”, Dunod.
- GLAISTER, K, DINCER, O, TATOGLU, E, DEMIRBAG, Met ZAIM, S (2008)**, “A causal analysis of formal strategic planning and firm performance Evidence from an emerging country”, *Management Decision*, 46(3), p. 365-391.
- HAMEL, G et PRAHALD, C-K (1989)**, “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, vol. 67, N°3.
- HIRECHE, A et HIRECHE, M, (2013)**, “Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d’émancipation pour l’entreprise”, *Business Management Review*, Vol. 3 N° 1.
- KIM, W.C, MAUBORGNE, R (2005)**, “Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques”, Village mondial.
- KIM, W.C, MAUBORGNE, R (1999)**, “Creating New Market Spaces”, *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1, p. 83-93.
- LECERF, M (2013)**, “Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation”, *Thèse de doctorat présentée à l’Université Paris Dauphine - Paris IX*.
- LIMA, E-D-O (2003)**, “Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus”, *HEC Montréal, cahier de recherche N°03*.
- MBENGUE, A et OUKOUAK, M-L (2012)**, “Planification stratégique rationnelle et performance des entreprises : une étude internationale”, *Management International*, 16 (4), p. 117-127.
- MINTZBERG, H (1987)**, “The Strategy Concept I: *Five Ps for Strategy*”, *California Management Review* 30, N°1, p. 11-24.
- MINTZBERG, H. et WATERS, J.A (1982)**, “Tracking strategy in an entrepreneurial firm”, *Academy of Management journal*, Vol. 25.
- NARVER, J-C, SLATER, STANLY. F. et TIETJE, B (1998)**, “Creating a market orientation”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, p. 241-255.
- PARTHASARTHY, R (2009)**, “Fondements de management stratégique”, ERPI.
- PELLICELLI, G (2007)**, “Stratégie d’entreprise”, Edition De Boeck.
- PORTER, M (1986)**, “L’avantage concurrentiel”, Inter Editions.
- RUDD, J, GREENLEY, G, BEATSON, A et LINGS, I (2008)**, “Strategic planning and performance: Extending the debate”, *Journal of Business Research*, 61, p. 99-108.
- SAIAS, M et METAIS, E (2001)**, “Stratégie d’entreprise : Évolution de la pensée”, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4(1) p. 183-213.
- SAY, J-B (1803)**, “Traité d’économie politique”, In *Piettre A. & Redslob A. (éd. 1986)*, Pensée économique et théories contemporaines, Paris, Dalloz.
- SLYWOTSKY, A et MORRISON, D (1997)**, “The profit zone”, Times Books.
- THIETART, R-A, XUEREB, J-M (2005)**, “Stratégies”, Dunod.
- TORRES, O (2000)**, “Du rôle et de l’importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME”, *5ème Congrès International Francophone PME*, Lille.
- “La Stratégie Océan Bleu” [En ligne]. Disponible sur : <www.diginove-consulting.com>