

L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

GOY Hervé

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)

Ecole Supérieure des Affaires (ESA)
Université Pierre Mendès-France
BP 47
38040 Grenoble Cedex 9

Tél. : (33) 04.76.77.95.28

Fax : (33) 04.76.82.59.99

E-Mail : goy@esa.upmf-grenoble.fr

Mots-clés : Planification, PME, PMI, analyse quantitative.

L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1980, la planification n'est plus un thème de recherche à la mode en management stratégique. L'approche concurrentielle de Porter, qui ramène le questionnement général sur l'environnement externe de l'entreprise, a en effet supplanté l'engouement porté jusque là sur la planification stratégique. Mais l'approche « portérienne » a connu le même sort à la fin des années 1980, les débats sur l'environnement interne de l'organisation revenant sur le devant de la scène, via le développement du courant de recherche sur les ressources et compétences. Ainsi, les diverses théories développées en stratégie font-elles l'objet d'un mouvement de va-et-vient entre les analyses internes et externes à l'entreprise, et ce depuis de nombreuses années. Pour autant, cela peut-il expliquer que l'on se désintéresse des approches « passées de mode », sous prétexte que la majorité des chercheurs en management stratégique ne s'y attarde plus ? Ce point de vue nous semble tout à fait contestable, dans la mesure où des comportements issus de ces courants de recherche plus anciens perdurent de nos jours au sein des entreprises. C'est pourquoi, nous souhaitons développer cet article sur le thème de la planification, et plus précisément dans le champ des petites et moyennes entreprises.

La littérature traitant de cette question peut sans doute être qualifiée à la fois de riche et divergente. Riche, d'une part, en raison du nombre de références scientifiques que compte ce courant de recherche. Divergente, ensuite, par l'hétérogénéité des résultats obtenus par les travaux empiriques (l'indétermination sur l'existence d'un lien entre planification et performance est, de ce point de vue, un exemple flagrant). Plus précisément, les travaux sur le thème de la planification dans les PME se structurent de manière générale autour de 3 pôles (Robinson et Pearce, 1984) :

- un premier pôle de nature descriptive, relatif aux pratiques de planification ;
- un second pôle, descriptif également, concernant l'étude de la relation entre des pratiques de planification et divers indicateurs de performance de l'entreprise ;
- un troisième pôle, de nature normative, regroupant des travaux qui préconisent des "bonnes" façons de planifier, sur la base de processus adaptés aux besoins et caractéristiques des PME.

Des trois axes de recherche isolés par Robinson et Pearce, celui des pratiques de planification dans les petites et moyennes entreprises nous semble être le plus opportun à approfondir. En effet, du second pôle, qui regroupe le nombre le plus important de recherches empiriques, il est impossible de tirer un quelconque consensus sur la relation existant entre planification et performance des PME. Une énième recherche sur ce plan serait sans doute d'un apport minime. De même, le troisième pôle se compose de modèles normatifs de planification à l'attention des PME, sans socle empirique.

Notre propos consistera donc à répondre à la question suivante : **quels sont les pratiques actuelles des PME en matière de planification ?**

Pour ce faire, il nous semble important de faire le point, dans un premier temps, sur le traitement par la littérature en stratégie des pratiques de planification dans les PME. Nous soulèverons à ce propos les divergences qui existent quant à l'évaluation du comportement planificateur de ces firmes, et nous en soulignerons les principales conclusions. Ce premier temps nous amènera à revenir sur ce que nous considérons être les sources de la littérature en matière de planification d'entreprise. Cela nous permettra, notamment, de formuler un cadre d'analyse théorique cohérent, susceptible de permettre l'observation empirique des pratiques de planification dans les PME.

Puis, nous serons amenés à présenter, dans un second temps, les grandes lignes de la méthodologie qui nous a permis d'aboutir aux résultats sur la réalité des pratiques de planification dans les petites et moyennes entreprises, qui viendront conclure notre propos.

1) **PLANIFICATION ET PME, DEUX NOTIONS A (RE)CONCILIER**

Plusieurs études ont contribué à une meilleure appréhension des pratiques de planification des PME. Pour autant, le consensus semble difficile, tant les approches retenues divergent, aussi bien en termes de méthode que de définitions données à la planification. Nous tenterons donc de saisir ces disparités. Cela nous conduira par la suite à proposer une grille de lecture conceptuelle de la planification, sur la base d'écrits fondateurs sur la question.

1-1) **Des approches polymorphes de la planification en PME**

1-1-1) **L'étude des pratiques de planification des PME**

- DU POINT DE VUE DE L'EXISTENCE DE « LA PLANIFICATION »

Nombre de travaux sur la planification en PME ont cherché à démontrer le caractère plus ou moins répandu de cette pratique dans les petites et moyennes entreprises. C'est ainsi qu'un résultat clé du papier de Robinson et Pearce (1984), rappelé par Bracker et Pearson (1986), est que la majorité des PME ne planifie pas. De même pour Bamberger (1980), les méthodes de planification ne semblent guère être utilisées en PME (seulement 24% des entreprises interrogées), et correspondent plutôt aux caractéristiques, besoins et ressources de la direction des grandes entreprises. Shaw, Shuman et Sussman (1986), sur la base de 135 PME interrogées par questionnaires, estiment que seulement 30% des PME ont recours à la planification stratégique, par processus organisé et structuré de manière générale. Calori, Véry et Arrègle (1997) parviennent à un résultat comparable auprès de PMI françaises : 30% d'entre elles

pratiquent la planification stratégique (selon des degrés d'anticipation et de

En revanche, d'autres travaux ont conclu à des résultats plus nuancés. Par exemple, suite à une enquête par questionnaires auprès de 200 entreprises moyennes de plus de

Waalewijn et Segaar (1993) estiment que 80% des

entreprises font de la planification financière. De la même façon, suite à une enquête auprès de 20 PME,

Dahle (1976) soulignent que la planification à long terme en PME est plus répandue que ce que l'on croit, bien que le processus ne soit pas aussi

auprès d'un groupe de 357 PME américaines de tous secteurs, par interviews des propriétaires ou des dirigeants de chaque entreprise,

Auken (1985) confirment pour leur part l'idée selon laquelle la planification en PME est sporadique.

Shrader, Mulford et

étude par questionnaires sur 115 PME, un tiers des entreprises interrogées ont un plan stratégique, et toutes sont engagées dans une forme de plan opérationnel. Enfin,

opérationnelle et la planification stratégique des PME, ont montré que 85% des entreprises étudiées (des détaillants) ne pratiquent pas systématiquement la planification

•

Selon Shuman (1975), la principale justification de la nature informelle et non

procurés par un processus plus structuré ne dépasseraient pas les sacrifices et efforts nécessaires à sa mise en oeuvre). De même, pour Mulford et Blackburn (1989),

planification stratégique, celle-ci s'apparente à du « tout ou rien

moyennes entreprises (pas de plans écrits ou planification sophistiquée). Enfin, Shuman,

Sussman (1985), suite à l'analyse de 220 questionnaires issus du classement des 500 premières PME américaines en croissance (INC. 500), estiment que

•

formel, structuré et participatif, bien que ce processus reste moins sophistiqué que ceux décrits dans la littérature

•

et mise à jour régulièrement.

L'ensemble des travaux évoqués, aussi riche soit-il, laisse cependant le sentiment que

quelle mesure les définitions données à la planification permettent de comparer ces différentes recherches.

1-1-2) Une revue des différentes mesures de la planification dans les PME

Plusieurs chercheurs ont tenté de délimiter "le phénomène planification" dans le cadre des petites et moyennes entreprises. Ainsi, Montebello, Saias et Greffeuille (1974) retiennent 4 critères caractérisant, selon eux, un comportement planificateur en PME : l'importance accordée à l'étude de l'environnement et au diagnostic interne, la définition d'objectifs stratégiques à long terme, la définition de manœuvres pour

Sexton et Van Auken (1985) proposent, pour leur part, de classer les PME selon leur

- d'implémentation),
- niveau stratégique 1 (prévision des ventes de l'entreprise seulement),
- niveau stratégique 2 (niveau 1 + prévision des ventes du secteur),
- niveau stratégique 3 (niveau 2 + anticipation du profit de l'entreprise),
- niveau stratégique 4 (niveau 3 + plans de mise en oeuvre).

Robinson et al. (1984) ont distingué 4 critères selon lesquels ils affirment qu'une PME :

1. Aborder les problèmes de la stratégie selon les niveaux d'activité ;
Inclure dans l'analyse et la prise de décision 2 fonctions ou plus de l'entreprise
3. ;
4. Inclure au moins 3 périodes de contact distinctes avec les consultants.

Dès lors, afin de caractériser l'intensité de la planification stratégique, il suffirait de

consultants impliqués, ainsi que l'importance selon laquelle l'activité de planification stratégique aborde les problèmes et les interdépendances entre les fonctions de

essentiellement sur la reconnaissance de la nécessité des « outsiders »
point de vue qui n'est pas partagé par l'ensemble des chercheurs.

Pour leur part, Mulford et Blackburn (1989) utilisent une échelle de mesure

degré de formalisation :

1. Pas de plan stratégique écrit pour l'année à venir ;
2. ;
3. Plan stratégique écrit, accompagné d'une analyse des facteurs environnementaux et de mesures correctives des écarts (planification sophistiquée).

l'existence ou non d'un plan écrit, réduisant de fait à l'écriture le caractère plus ou moins formel de la planification. A cela, on pourrait opposer le point de vue de Tanguy même en l'absence de la formalisation d'un plan écrit, voire d'un service attaché à cette fonction, la planification se manifeste sous des formes multiples

c'est le chiffrage sur un coin de table des projets du dirigeant qui va servir à orienter ses troupes, ou encore la discussion qui va conduire aux arbitrages budgétaires ».

Cette rapide revue de quelques unes des approches retenues pour mesurer le degré de planification atteste des divergences des méthodes utilisées. Le manque de cohésion entre les résultats des travaux empiriques sur les pratiques de planification en PME s'explique donc principalement, selon nous, par le fait que les différents auteurs ne traitent pas des mêmes concepts. Ce manque de cohésion dans la définition donnée au terme de planification nous amène donc, dans une seconde section, à formuler un cadre d'analyse théorique de la planification, sur lequel nous entendons par la suite appuyer notre étude empirique.

1-2) Proposition d'un cadre d'analyse conceptuel pour l'étude de la planification

Les développements précédents, au-delà des différences sémantiques, ne permettent a priori pas d'avoir un point de vue clair et harmonisé sur la notion de planification. Notre propos va donc consister, sur la base des écrits de quelques uns des auteurs qui nous semblent fondateurs de la littérature sur la planification, à esquisser une grille d'identification des pratiques de planification en entreprise.

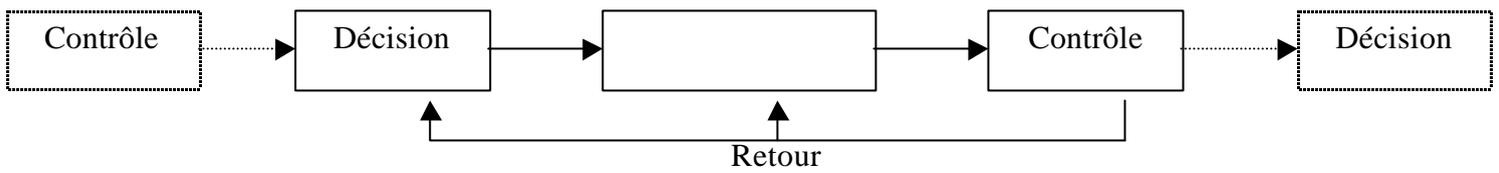
1-2-1) Retour sur quelques fondements de la littérature sur la planification

Sous cet intitulé, nous entendons parcourir les approches de quatre auteurs, que nous considérons parmi ceux qui ont le plus contribué à délimiter le concept de planification. Ainsi, chronologiquement, voyons les apports de Drucker, Ansoff, Ozbekhan et Steiner.

- L'APPROCHE DE DRUCKER

Drucker (1959) pose les bases de la planification, selon une définition en deux temps.

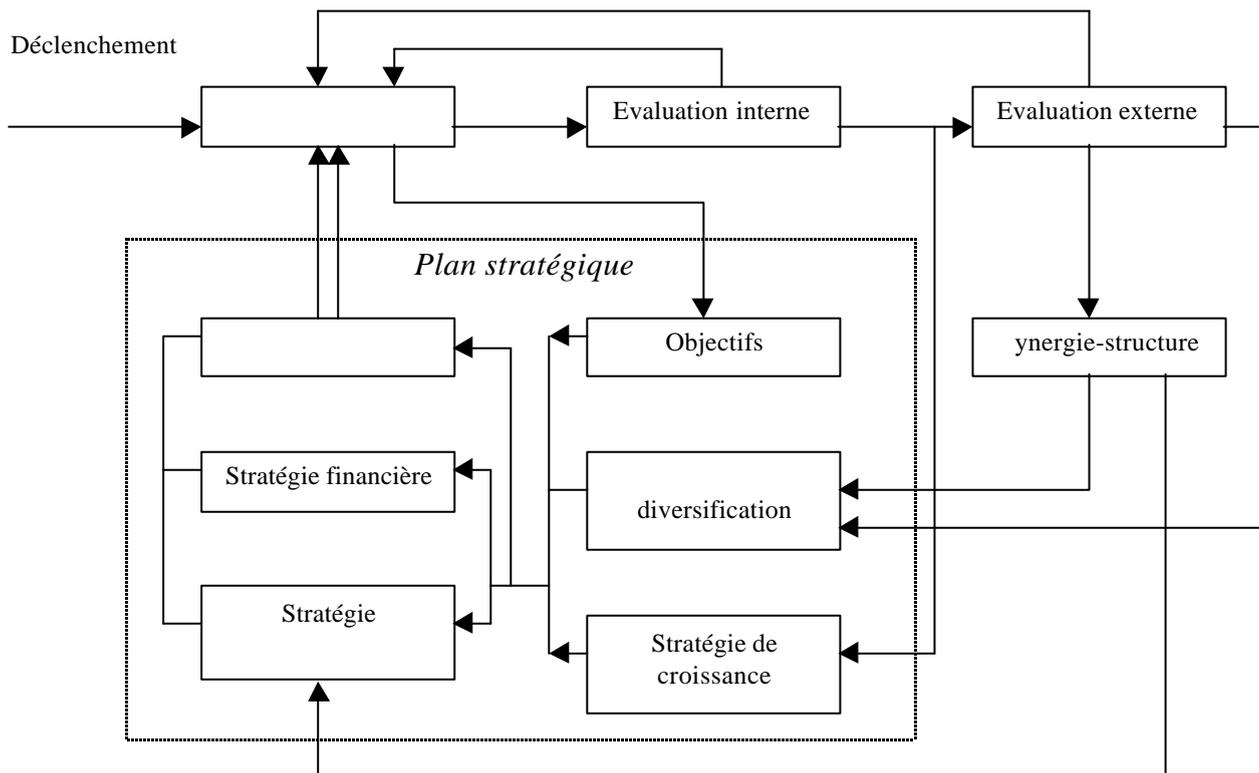
- Ce que la planification à long terme n'est pas :
 - « Il ne s'agit pas de prévision » (la planification est nécessaire, car on ne peut pas prévoir, en raison de l'innovation qui modifie les probabilités) ;
 - « Cela ne traite pas des décisions futures » (mais du futur des décisions présentes) ;
 - « Cela n'est pas un moyen d'éliminer tout risque » (mais cela aide à prendre des risques calculés).
- Ce que la planification à long terme est :
 - un processus continu de prise de décision systématique ;
 - l'organisation systématique de programmes de mise en œuvre ;
 - la mesure des résultats engendrés par les décisions selon un retour organisé et systématique.



Drucker assimile donc la planification à long terme à un processus de prise de décision la planification à long terme est plus que l'organisation et l'analyse d'informations ;
 »), mais pas n'importe quel type de décision
 décisions risquées (« la planification à long terme est un processus de prise de décisions
 »).

- LE MODELE D'ANSOFF

Sur la base de la définition de Drucker (1959) citée ci-dessus, le plan stratégique Ansoff (1965) de la manière suivante :

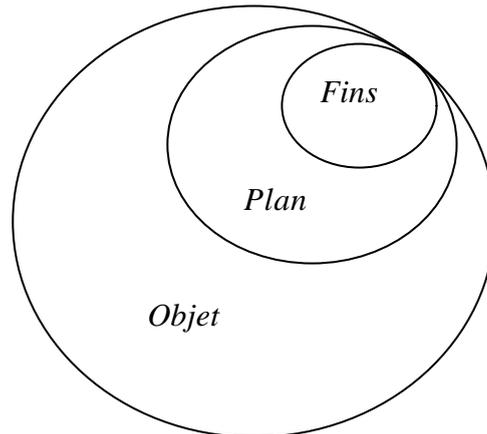


LES APPORTS D'OZBEKHAN

Jantsch paru en 1969 (« Perspectives of planning Ozbekhan produit une centaine de pages dont l'apport est considérable. Sous l'intitulé

ambitieux « Toward a general theory of planning », son texte s'attache à proposer une conceptualisation de la planification, très pertinente selon nous.

Partant d'une définition très sommaire de la planification (« cela implique le futur, et les étapes qui le décrivent doivent être ordonnées par rapport au but de la planification »), Ozbekhan recentre son propos : la planification est une activité qui s'applique à un objet ou entité (le "on"), dans un but précis (le "for"). L'activité de planification ne peut donc être détachée de l'objet sur lequel elle est censée agir, ni des buts pour laquelle elle a été conçue :



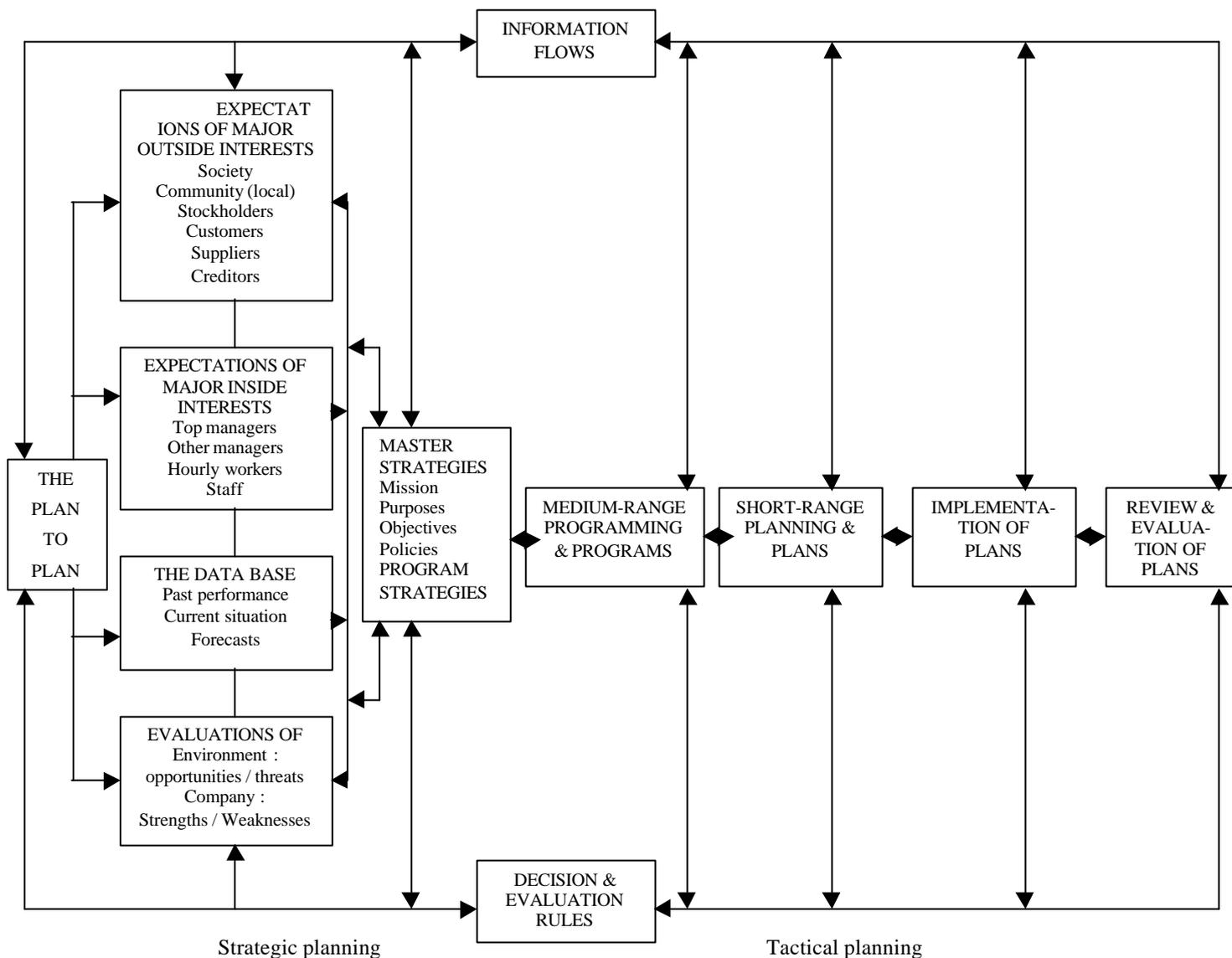
Cette assimilation de la planification à son objet et à ses buts permet à Ozbekhan de proposer une définition graduelle de la planification :

- la planification agit sur un objet ;
- la planification agit sur un objet dans un but ;
- la planification agit sur un objet dans un but qui modifie effectivement l'objet ;
- la planification agit sur un objet dans un but qui modifie effectivement l'objet par une personne.

En résumé, la planification est la conception des actions qui vont modifier l'objet d'une façon préalablement définie. Dans cette définition, on retrouve le triptyque but / programme / action, qui constitue sans doute le cœur de tout processus de planification. Finalement, Ozbekhan conclut que la planification se définit en général comme un processus de décision rationnel et conscient dirigé vers l'avenir, qui agit sur un objet dans le but de modifier ce dernier.

- LE MODELE DE STEINER

Dans sa critique de la planification stratégique, Mintzberg (1994) a notamment commenté le modèle de Steiner, qui lui semble plus conventionnel et moins sophistiqué que celui d'Ansoff évoqué plus haut. Par ailleurs, Mintzberg considère Steiner comme l'auteur le plus prolifique dans le domaine de la planification stratégique. Son modèle est le suivant :



- la planification traite du futur des décisions actuelles ;
- la planification est un processus ;
- la planification est une structure.

ses origines dans la littérature managériale. Nous pensons que c'est sur cette base que doit se fonder toute étude sur la planification d'entreprise. Pour ce faire, nous entendons proposer à présent une synthèse de ces travaux, susceptible de constituer le socle préalable à toute étude sur les pratiques de planification des organisations.

1-2-2) La grille d'identification de la planification retenue

retrouve rapidement confronté est celui de l'identification de la planification dans son contexte d'affirmer que telle entreprise planifie, et telle autre non ? En d'autres termes, il s'agit de développements précédents. Nous chercherons donc à synthétiser les principales étapes de toute démarche de planification, ce qui nous amènera à proposer un modèle

•

Trois éléments nous paraissent constituer le cœur de tout processus de planification phase de mise en œuvre (ou action).

1. La fixation des buts et objectifs organisationnels.

Si cette étape est évoquée dans la totalité des modèles de planification étudiés, il ne Tabatoni et

Jarniou (1975) définissent les objectifs comme « volontaire de l'action humaine exprimées en termes plus opérationnels que d'autres ».

Ozbekhan (1969) parle pour sa part de buts, « issues générales, lointaines, », caractérisés par leur universalité, leur relativité ainsi que par leur éthique. Au

Vancil (1977), « un objectif est une aspiration à modeler dans l'avenir et « un but est un accomplissement qui doit être atteint à une certaine date future proposition de Lacroux (1996), qui regroupe les termes de but et objectif sous le seul

question de sémantique. En ce sens, les fins sont définies par Ackoff (1973) comme la spécification des objectifs et des buts

2.

Certains parlent de programmes (Steiner, 1979 ; réalisations (Martinet, 1983). Le terme de programmation définit l'étape qui s'intercale entre la finalisation et l'action. Pour entre planification stratégique et planification opérationnelle. Plus concrètement, il s'agit de savoir si, entre la définition de la direction à suivre et les actions envisagées

3.

Cette dimension présuppose que l'effort de planification ne reste pas « lettre morte mais soit, au contraire, concrétisé par un certain nombre d'actions. Pour Mintzberg planifier, c'est contrôler le futur dessus ».

Ces 3 dimensions constituent donc ce que Lacroux (1996) a appelé « le noyau » de la planification. A partir du moment où ces trois étapes sont isolées dans une organisation, selon des degrés variables, nous estimons qu'elle planifie effectivement. Mais d'autres fonctions viennent se greffer autour de ce noyau dur.

- LES DIMENSIONS PERIPHERIQUES DE LA PLANIFICATION

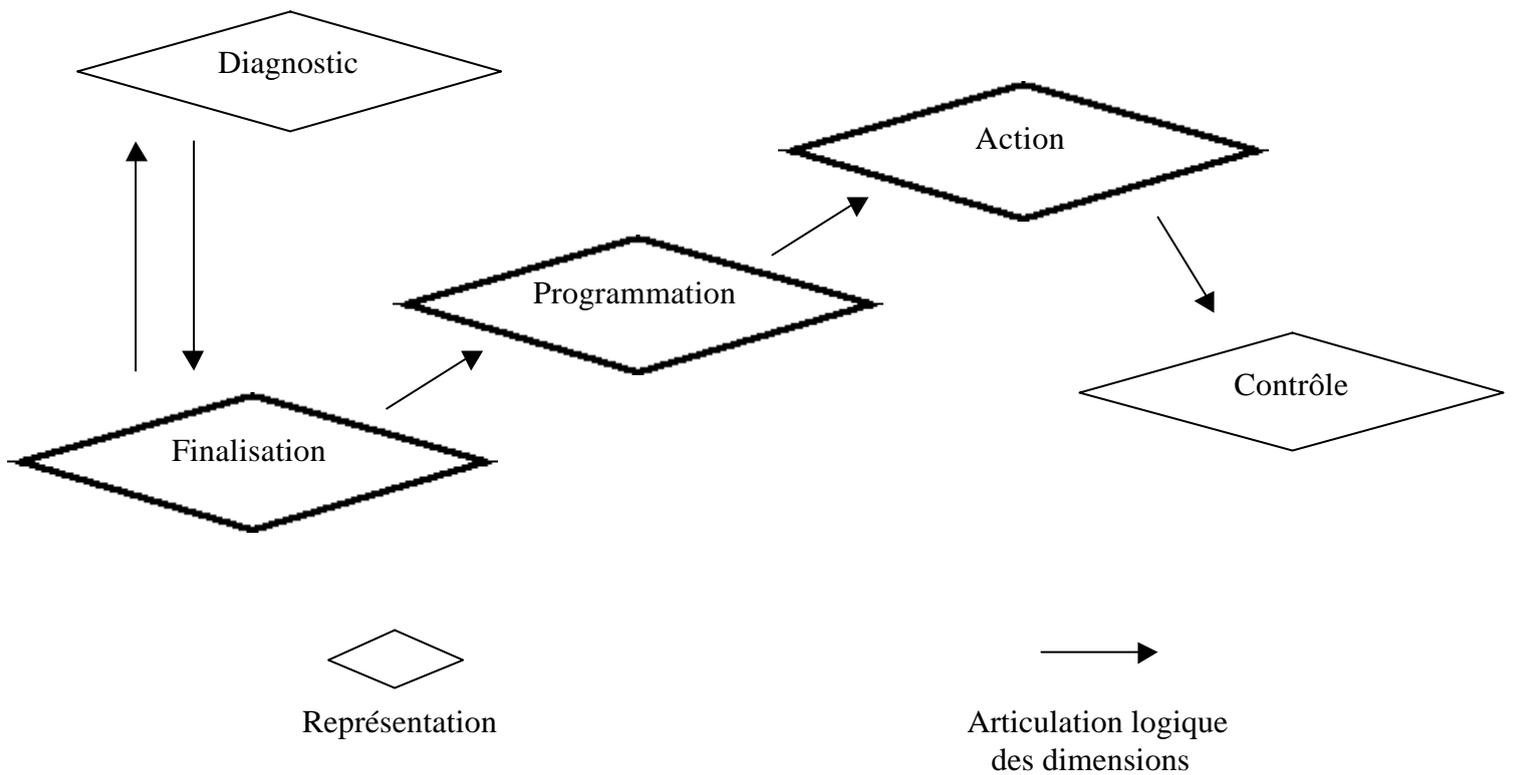
Deux autres sous-systèmes nous semblent inhérents à tout processus de planification : le contrôle ex post et l'analyse ex ante.

- Le contrôle ex post.

Cette fonction de la planification n'est pas toujours apparente, selon les modèles considérés. Ainsi, Mintzberg (1994) semble conclure son « diagramme des quatre hiérarchies » par la dimension « actions ». Pour Thiétart (1990), en revanche, la « comparaison des objectifs aux résultats » semble occuper une place importante dans le processus, comme c'est également le cas pour Steiner (1979) avec « l'étude et évaluation des plans ». Selon Drucker (1959), le contrôle est clairement le point de départ d'un nouveau cycle de planification, conduisant à la prise de nouvelles décisions. Lacroux (1996), sous l'intitulé « évaluation », intègre à la fois le contrôle (lien fort entre planification stratégique et contrôle de gestion) et le pilotage (de l'allocation des ressources) dans les processus de planification. Pour Ackoff (1973), le contrôle est « la conception d'une méthode d'anticipation et de détection des erreurs ou des échecs commis dans le plan, et d'une méthode de prévention et de correction permanente de ceux-ci ». Nous retiendrons pour notre part l'idée de contrôle en aval de la dimension d'action, qui peut revêtir des formes et une importance variables en fonction des situations organisationnelles.

- L'analyse ex ante.

D'après Mintzberg (1994), le modèle de base de la planification est celui de « l'école de la conception » (selon sa classification). Ce modèle se caractérise notamment par sa double dimension d'analyse (interne et externe), bien connue sous le nom d'analyse « SWOT ». Le schéma proposé par Martinet (1983) reprend cette dimension, qui conduit au « diagnostic de la position stratégique ». La représentation d'Ansoff (1965) inclut de la même manière cette analyse (« évaluation interne » et « évaluation externe »), tout comme celui de Steiner (1979), avec l'évaluation des opportunités externes et des problèmes, et des forces et faiblesses de l'entreprise en interne. Lacroux (1996), enfin, parle de « modélisation », c'est-à-dire d'introduction de l'environnement de l'organisation dans le processus. Pour notre part, nous retiendrons le terme de diagnostic pour caractériser la dimension d'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, en amont de la phase de finalisation. Notre choix peut être représenté comme suit :



Nous avons donc choisi de caractériser tout processus de planification selon : trois d'entre elles constituent le cœur du processus, en l'absence desquelles, selon nous, on ne peut parler de planification, et les deux autres termes, nous retiendrons qu'une organisation planifie dès lors que l'on peut identifier l'existence (plus ou moins importante selon le degré de réalisation) de sous-systèmes de (l'établissement de buts et/ou objectifs), de **programmation** de séquences d'opérations à implémenter) et **d'action** « passage à l'acte » ou action (l'objet planifié ». Les phases de diagnostic et de contrôle, dont on imagine mal cependant ne pas être clairement intégrées et articulées dans le processus : c'est l'existence de la planification.

Sur cette base conceptuelle, nous pouvons dès lors envisager une étude terrain. Les

2) LES PRATIQUES DE PLANIFICATION DES PME : DE LA CONCEPTION A L'ACTION

L'objet de nos travaux consiste donc à opérationnaliser la représentation conceptuelle des pratiques de planification retenue ci-dessus. Retrouve-t-on les 5 dimensions ? Les trois conditions nécessaires, selon notre approche, pour identifier un comportement planificateur sont-elles réunies dans le cas des PME ? Ce sont bien ces questionnements qu'il s'agit d'éclairer, selon la procédure exposée à présent.

2-1) Planifier ou ne pas planifier : la méthode d'investigations développée

2-1-1) Un objectif, la méthode

Afin de répondre à notre problématique d'identification des pratiques des PME en matière de planification, la logique quantitative semble s'imposer. En effet, comment évaluer la présence des 5 dimensions de notre représentation, sans chercher à en caractériser les principales composantes auprès d'un nombre suffisant d'entreprises ? En d'autres termes, la réponse à notre interrogation, passe selon, nous par la réalisation d'une photographie suffisamment large des comportements planificateurs des PME, dont le résultat puisse faire l'objet d'une validation statistique.

Ainsi, nous avons cherché à mesurer les 5 dimensions de notre représentation conceptuelle de la planification de la façon suivante :

DIMENSIONS A EVALUER	VARIABLES A MESURER
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sectorielle (infosect) • Veille plus large (infoexte) • Evaluation des forces et faiblesses (evalff) • Découpage de l'activité en segments (das) • Recours à des outils de gestion (utilouti)
Finalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'objectifs à court terme (objrapid) • Définition d'objectifs chiffrés (objchif) • Réalisation d'un document écrit (docecrit) • Représentation d'une vision de l'entreprise (vision)
Programmation	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'étapes (etapsuiv) • Elaboration de programmes (etsprogr)
Action	<ul style="list-style-type: none"> • Passage à l'acte (actconcr) • Modifications de l'environnement (chanconc)
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Attention portée à la mise en œuvre des décisions (meoobjec) • Recours à des procédures de corrections (proccorr) • Rationalisation du suivi (procspec)

Nous avons donc entrepris de construire un questionnaire qui nous permette d'évaluer le degré de pratique de la planification par les PME. Pour ce faire, plusieurs choix ont dû être effectués, sur la base des arguments suivants :

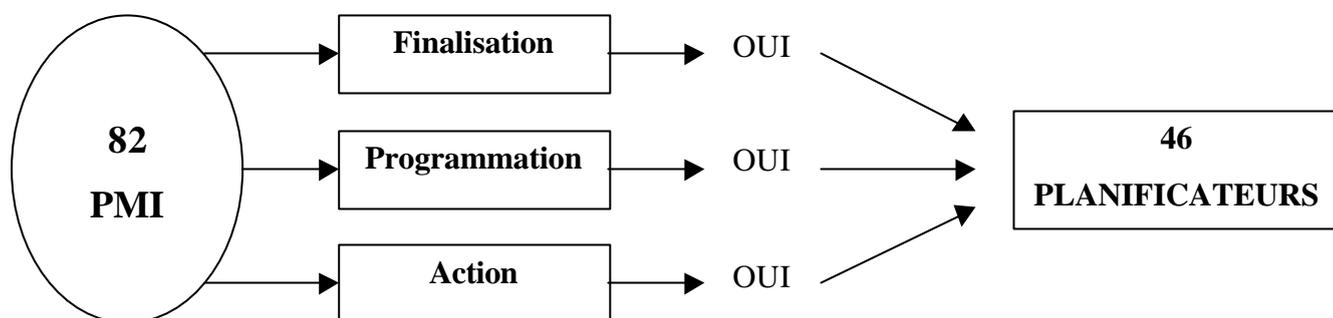
- Nous avons tout d'abord choisi de nous intéresser aux petites et moyennes entreprises industrielles (ce qui, en soi, représente déjà un nombre considérable d'activités). Ce choix peut s'expliquer par l'analyse des terrains de recherche mobilisés dans les travaux antérieurs sur la planification des PME. En effet, la majorité des études sur les entreprises de services ne nous paraissent pas reproductibles en France : c'est le cas de Robinson et Pearce (1983) ou Kargar (1996) avec les banques américaines, et de Robinson, Logan et Salem (1986) ou Shrader, Mulford et Blackburn (1989) avec les commerces de détail alimentaires.
- Nous avons ensuite retenu des entreprises de Rhône-Alpes, qui occupe une place de choix dans le classement économique des régions françaises. De même, on peut raisonnablement penser que ces PME sont assez largement représentatives de l'ensemble des entreprises du territoire. Enfin, on peut dénombrer dans cette zone une proportion importante de PMI (près de 40% selon le critère de l'effectif retenu ci-dessous).
- Enfin, nous avons décidé de considérer qu'une PME, d'un point de vue quantitatif, emploie **entre 10** (en deçà, Julien et Marchesnay (1988) considèrent que les T.P.E. ont un comportement suffisamment particulier pour constituer une catégorie à part) **et 250 salariés**, la limite supérieure retenue par la norme européenne (Marchesnay, 1997).

2-1-2) L'identification de 2 populations : les planificateurs et les autres

Sur la base de ces choix, nous avons donc administré 500 questionnaires par voie postale auprès de responsables (PDG, DG, DAF, DRH, DC...) de PMI, tirées au sort de la population de départ (4024 firmes au total issues de la base de données économiques DIANE). Après relance, nous disposons de 101 retours (soit un taux de réponses de 20,2%), dont 82 exploitables, caractérisés comme suit :

Taille de l'échantillon utile	82 entreprises
- dont entre 10 et 49 salariés	41 entreprises (50%)
- dont entre 50 et 99 salariés	21 entreprises (25,6%)
- dont entre 100 et 250 salariés	20 entreprises (24,4%)

La mise en œuvre de nos choix conceptuels nous a conduit à isoler, parmi les 82 PMI répondantes, la part de "planificateurs" :



Ainsi, nous avons pu distinguer l'existence, sur la base des affirmations des répondants, de sous-systèmes de finalisation (définition de buts et d'objectifs), de programmes de mise en œuvre et de réalisation effective des objectifs auprès de **56%** des PMI interrogées. Il convient cependant de noter qu'à ce stade de l'analyse, les différentes formes de planification identifiées restent très vastes (il peut s'agir de tout ou partie des fonctions de l'entreprise, des tout ou partie des décisions prises aux différents niveaux de responsabilité, etc.). Pour autant, ce premier résultat tranche avec certains travaux évoqués précédemment, qui minimisent l'existence de la planification dans ce type d'entreprise.

Voyons maintenant plus en détail les résultats de l'analyse.

2-2) La planification dans les PMI, une réalité bien vivante

2-2-1) La représentation conceptuelle de la planification à l'épreuve des faits

Les données récoltées sur les 46 planificateurs nous ont permis de réaliser une analyse factorielle, ayant pour but d'opérationnaliser les 5 dimensions théoriques retenues. Mais avant cela, la première précaution est de vérifier la propension des variables à être factorisées : c'est le test de sphéricité de Bartlett, significatif comme l'affiche le tableau ci-dessous :

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,669
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	210,132
	ddl	120
	Signification	,000

De fait, la réalisation de l'analyse factorielle est rendue possible, et 5 facteurs ont pu être extraits, expliquant plus de 63% de la variance (selon la règle de la valeur propre supérieure à un) :

Variance expliquée totale

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	4,152	25,947	25,947	3,583	22,396	22,396
2	2,059	12,866	38,813	1,951	12,194	34,590
3	1,564	9,778	48,591	1,810	11,312	45,902
4	1,353	8,459	57,050	1,474	9,210	55,112
5	1,093	6,830	63,880	1,403	8,768	63,880
6	1,031	6,445	70,325			

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

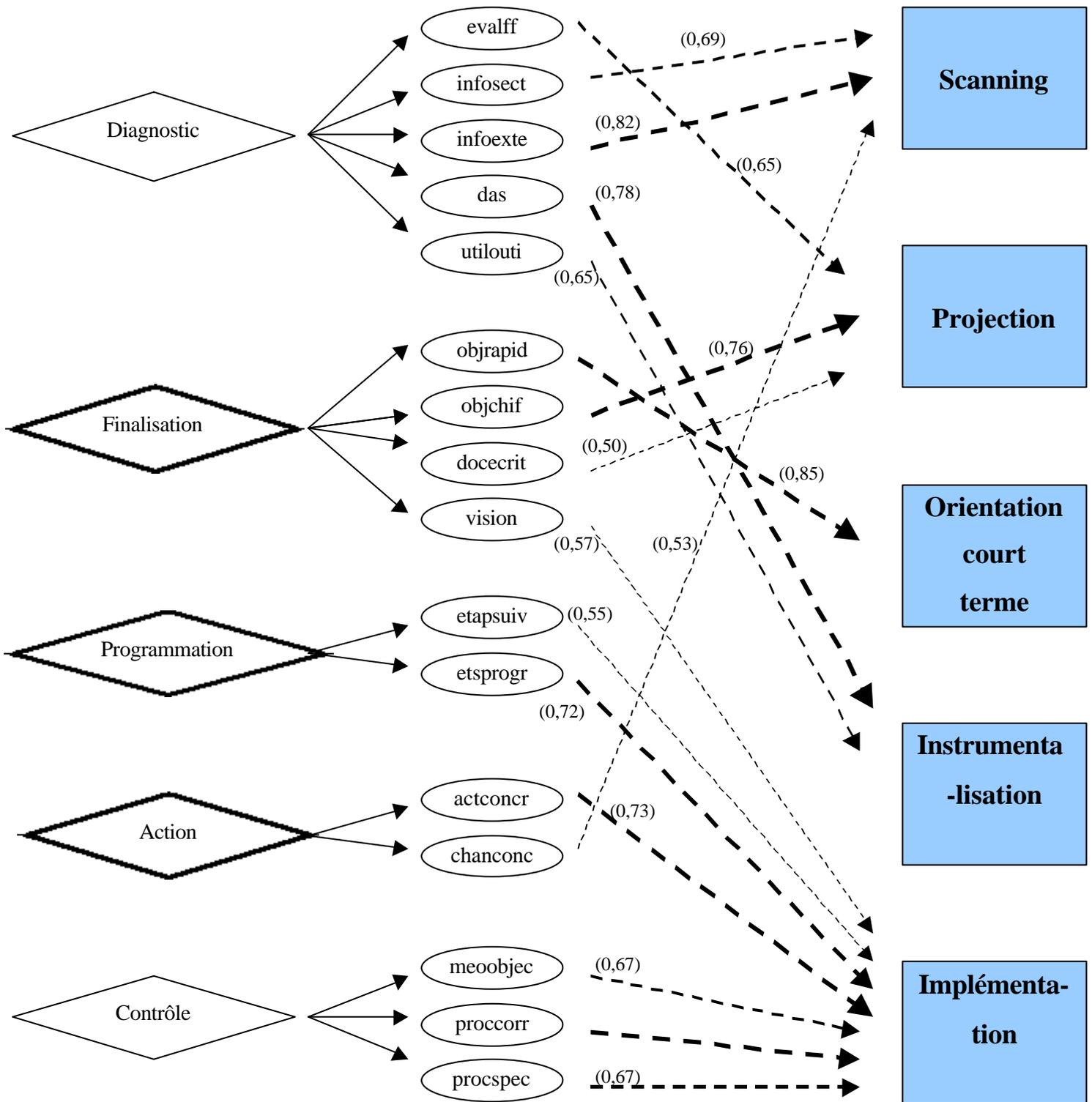
Ces 5 facteurs peuvent être synthétisés de la façon suivante :

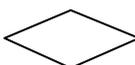
- F1 rassemble les variables "etsprogr", "proccorr", "meobj", "actconcr", "etapsuiv", "prospec", "vision" et "docecrit" : c'est **l'implémentation**.
- F2 est composé des variables "infosect", "infoexte" et "chanconc" : nous l'intitulerons donc **scanning**.
- Deux variables constituent F3 ("objchif" et "evalff") : c'est l'importance accordée à la **projection**.
- F4 regroupe la variable "objrapid" : nous le nommerons **orientation court terme**.
- F5, enfin, rassemble les items "utilouti" et "das" : il s'agit de **l'instrumentalisation**.

A ce stade de l'analyse, il convient de mesurer la validité des échelles par le test de l'Alpha de Cronbach, qui permet (pour une valeur approximative de 0,80) de valider l'échelle, et qui souligne le rôle d'indicateur des variables pour une valeur inférieure :

- Pour le facteur F1 : Standardized item alpha = **,8023** (échelle validée).
- Pour le facteur F2 : Standardized item alpha = **,5830** (indicateur perfectible).
- Pour le facteur F3 : Standardized item alpha = **,5200** (indicateur perfectible).
- Pour le facteur F5 : Standardized item alpha = **,5019** (indicateur perfectible).

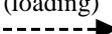
Ainsi, nous constatons que les variables de mesure des 5 dimensions conceptuelles de départ s'organisent de façon différente dans la représentation empirique obtenue. On peut schématiser cette redistribution comme suit :



 Représentation conceptuelle
 Décomposition des dimensions conceptuelles

 Variables de mesure

 Représentation empirique

 (loading)
 Recomposition pondérée des dimensions empiriques

La représentation empirique des pratiques de planification des PMI constitue, en elle-même, un résultat de recherche très intéressant. Plusieurs commentaires peuvent être formulés :

- La première remarque que suggère ce schéma est le constat de la redistribution des dimensions conceptuelles de départ en 5 nouvelles dimensions « empiriques ». Si l'on retrouve bien la trame des modèles de planification classiques, l'originalité réside peut-être dans le regroupement de la majorité des variables de programmation, d'action et de contrôle dans la phase d'implémentation, comme si ces étapes étaient relativement indifférenciées pour les PMI ;
- Un des intérêts de cette approche réside également dans l'importance accordée à la réflexion des responsables dans un horizon temporel très court, au point de constituer un seul facteur (ce qui se traduit par l'éclatement de la dimension de finalisation de départ entre projection et orientation court terme) ;
- Enfin, il est intéressant de noter l'émergence de la composante instrumentalisation, qui traduit le recours direct ou indirect (par le biais de consultants par exemple) des dirigeants de PMI à des outils du management stratégique (segmentation, analyse concurrentielle, etc.).

Ces résultats peuvent être de nature à remettre en cause certaines conclusions d'autres travaux évoqués en première partie. La planification, sous les multiples formes qu'elle peut revêtir, semble bien présente dans les PMI. De même, la démarche ne paraît pas, à première vue, aussi sporadique, informelle et non structurée que certains l'avancent (ce qui mériterait au demeurant d'être confirmé par une approche plus poussée). En attendant, il est possible de rechercher dans le profil des PMI interrogées quelques réponses au comportement planificateur identifié.

2-2-2) L'analyse de quelques variables de contingence pour une première approche dans la compréhension de la planification en PMI

- DU POINT DE VUE DE LA TAILLE

En termes d'effectifs, les PMI qui planifient ont une dimension supérieure aux autres. Ce résultat est confirmé par l'analyse du chiffre d'affaires, qui tend vers la même conclusion. Toutefois, la fourchette est large, puisque plus de la moitié des entreprises (tous modes de gestion confondus) emploie moins de 50 salariés ou réalise moins de 50 MF de chiffre d'affaires. De la même façon, les PMI de plus de 100 salariés ou 100 MF de chiffre d'affaires représentent un peu moins du quart de notre échantillon.

- DU POINT DE VUE DE LA PROPRIETE DU CAPITAL

Près d'une P.M.I. sur 2 qui planifie est rattachée à un groupe, alors que les P.M.I. qui ont d'autres pratiques de gestion sont davantage indépendantes. D'où la question suivante : les pratiques de planification en P.M.I. sont-elles notamment dictées par l'autorité d'un groupe ?

- DU POINT DE VUE DES ASPIRATIONS DU DIRIGEANT

L'aspiration des PMI vis-à-vis de la conservation de leur autonomie dans la prise de décision semble indépendante du fait qu'elles planifient ou non. En revanche, on constate un très net penchant des PMI qui planifient à rechercher le développement de leur entreprise (lien statistiquement significatif). De même, les non planificateurs n'étant pour la majorité pas rattachés à un groupe, il semble assez logique qu'ils préfèrent davantage que les planificateurs conserver cette situation d'indépendance patrimoniale. Enfin, la survie de l'entreprise semble être primordiale pour les dirigeants de PMI de manière générale, et plus particulièrement pour les firmes n'ayant pas de pratiques de planification.

CONCLUSION.

Près de 40 ans après l'introduction par les consultants de la planification à long terme dans les grandes firmes américaines, l'ambition de cet article était de s'interroger sur l'actualité de cette pratique, en France, dans les entreprises de petite et moyenne dimension. La planification d'entreprise, accompagnée de son lot d'outils, a en effet été l'objet d'une importante diffusion dans le milieu des affaires, et aujourd'hui encore sous un vocable différent, ce malgré le désintéressement relatif du milieu académique à l'égard de ce thème.

La revue de la littérature concernant les nombreux travaux de recherche sur la planification en PME suggère deux remarques : tout d'abord, il n'y a pas de consensus entre les auteurs pour mesurer la présence ou l'absence de la planification dans ces entreprises. Dans le même temps, les conclusions de recherches empiriques relatives aux pratiques des PME en matière de planification semblent converger vers le rejet de ce type de comportement, qualifié lorsqu'il existe d'informel, de sporadique et non structuré. Il nous a donc semblé indispensable, du fait d'une littérature sur la question à la fois riche et divergente, de nous positionner en termes théoriques sur l'identification de la planification en entreprise. Il n'existe pas de consensus, en effet, sur la méthode à mettre en œuvre dans ce but, et chaque auteur, par ses choix, contribue un peu davantage à l'hétérogénéité du champ. C'est ainsi que nous avons été amenés à retenir 5 dimensions pour caractériser tout processus de planification, dont l'identification en entreprise de 3 d'entre elles (les sous-systèmes de finalisation, de programmation et d'action) nous paraît indispensable, relativement à l'analyse de quelques uns des travaux conceptuels fondateurs en la matière.

Dès lors, nous avons envisagé une large enquête, de nature quantitative par questionnaires, auprès de responsables de PMI, afin d'évaluer leurs pratiques de planification. Après avoir isolé 46 entreprises « planificatrices », notre premier résultat a été de constater la combinaison originale des dimensions conceptuelles d'origine, qui se sont redistribuées, via les variables de mesure, en 5 facteurs : l'attention portée à l'environnement externe de l'entreprise (au secteur ou plus largement), le soin apporté à

la préparation de l'action (la formalisation par écrit, la définition d'objectifs chiffrés, le diagnostic interne et la définition d'étapes à suivre), l'importance accordée aux décisions de court terme (par la définition d'objectifs à atteindre rapidement), le recours à des outils de diagnostic du management stratégique (comme la segmentation), et enfin le passage à l'action et son suivi.

Notre second résultat a consisté à rechercher, à travers l'analyse rapide de quelques facteurs de contingence (tels que la taille, la propriété du capital ou bien le profil des dirigeants), quelques éléments de compréhension du comportement planificateur en PMI. Bien entendu, de nombreuses pistes restent ouvertes en ce sens, notamment l'étude du lien entre planification et performance, dont on sait qu'il s'agit en définitive du problème crucial.

Finalement, afin de poursuivre la recherche sur ces questions, nous rappellerons simplement les mots d'Ozbekhan (1969), pour qui **la planification doit être au cœur du questionnement, indépendamment de l'objet auquel elle s'attache** (qu'il s'agisse de questions stratégiques ou des affaires courantes).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- ACKOFF R.L. (1973), **Méthodes de planification dans l'entreprise**, éd. d'Organisation, 192p., Paris.
- ANSOFF H.I. (1965), **Corporate Strategy : an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, McGraw Hill, 241p., New York.
- BAMBERGER I. (1980), Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises, **Direction et Gestion**, n°4, p.21-30.
- BRACKER J.S. et PEARSON J.N. (1986), Planning and financial performance of small, mature firms, **Strategic Management Journal**, v.7, n°6, p.503-522.
- CALORI R., VERY P. et ARREGLE J.L. (1997), Les PMI face à la planification stratégique, **Revue Française de Gestion**, n°112, p.11-23, Janvier-février.
- DESREUMAUX A. (1993), **Stratégie**, Dalloz, 447p., Paris.
- DRUCKER P.F. (1959), Long Range Planning : Challenge to Management Science, **Management Science**, p.238-249, avril.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988), **La petite entreprise - Principes d'économie et de gestion**, Editions Vuibert, 288p.
- KARGAR J. (1996), Strategic planning system characteristics and planning effectiveness in small mature firms, **Mid-Atlantic Journal of Business**, v.32, n°1, p.19-34, Mars.
- LACROUX F. (1996), **Contribution à une théorie de la planification adaptative : la stratégie procédurale**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, 542p., Université d'Aix-Marseille.
- MARCHESNAY M. (1997), La moyenne entreprise existe-t-elle ?, **Revue Française de Gestion**, n°116, p.85-94, novembre-décembre.
- MARTINET A.C. (1983), **Stratégie**, Vuibert, 322p., Paris.

- MINTZBERG H. (1994), **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, éd. Dunod, 456p., Paris.
- MONTEBELLO M.H., SAIAS M. et GREFFEUILLE J. (1974), Les PMI face à la planification stratégique, **Papier de recherche**, Stratégie et Structure, n°74-1, 22p., Novembre.
- OZBEKHAN H. (1969), Toward a General Theory of Planning, **Perspectives of Planning**, ed. E. JANTSCH, Editions de l'OCDE, 46-155.
- ROBINSON R.B. et al. (1984), The relationship between stage of development and small firm planning and performance, **Journal of Small Business Management**, v.22, n°2, p.45-52, Avril.
- ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1983), The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations, **Strategic Management Journal**, v.4, n°3, p.197-207.
- ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1984), Research thrusts in small firm strategic planning, **Academy of Management Review**, v.9, n°1, p.128-137.
- ROBINSON R.B., LOGAN J.E. et SALEM M.Y. (1986), Strategic versus operational planning in small retail firms, **American Journal of Small Business**, v.10, n°3, p.7-16.
- SEXTON D.L. et VAN AUKEN P.M. (1985), A longitudinal study of small business strategic planning, **Journal of Small Business Management**, v.23, n°1, p.7-15, Janvier.
- SEXTON R.N. et DAHLE R.D. (1976), Factors affecting long-range planning in the small business firm, **Marquette Business Review**, v.20, n°4, p.158-165.
- SHAW J.J., SHUMAN J.C. et SUSSMAN G. (1986), An empirical analysis of planning methods utilized by small New England business firms, **The Northeast Journal of Business & Economics**, v.12, n°2, p.54-67, Printemps-été.
- SHRADER C.B., MULFORD C.L. et BLACKBURN V.L. (1989), Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms, **Journal of Small Business Management**, v.27, n°4, p.45-60, Octobre.
- SHUMAN J.C. (1975), Corporate planning in small companies, a survey, **Long Range Planning**, v.8, n°5, p.81-90.
- STEINER G.A. (1979), **Strategic Planning : What Every Manager Must Know**, New York : Free Press.
- TABATONI P. et JARNIOU P. (1975), **Les systèmes de gestion : politiques et structures**, PUF, 233p., Paris.
- TANGUY H. (1992), Planification stratégique : pour un usage rético-réthorique des modèles, **Gérer et Comprendre**, septembre.
- THIETART R.A. (1990), **La stratégie d'entreprise**, McGraw Hill, 247p., Paris.
- VANCIL R.F. (1977), Strategy Formulation in Complex Organizations, **Strategic Planning Systems**, edited by P. LORANGE and R.F. VANCIL, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 4-22.
- WAALEWIJN P. et SEGAAR P. (1993), Strategic management : the key to profitability in small companies, **Long Range Planning**, v.26, n°2, p.24-30.