

Planification stratégique et profil des PME marocaines

[Strategic Planning and Moroccan SMEs profile]

Salma ECHCHARQY and Hassan ABBAR

Laboratoire système d'information et outil d'aide à la décision,
Université Hassan 1er, Ecole nationale de commerce et de gestion, Settat, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article aims to study the profile of Moroccan SMEs that use strategic planning in their organization. For this study, we proceed initially with an operationalization of strategic planning concepts and SME profile, then and through an empirical study on a sample of 100 Moroccan SMEs, we try to establish the characteristics of SMEs planner from that do not. The results show that there is a significant statistically relationship between the level of training of the officer, the existence or not of an information system and made a strategic planning.

KEYWORDS: Strategic management, SME, planning, information system, organization.

RÉSUMÉ: Cet article a pour objet d'étudier le profil des PME marocaines qui ont recours à une planification stratégique dans leur organisation. En effet, pour réaliser cette étude, nous procédons dans un premier temps à une opérationnalisation des concepts clés de notre recherche à savoir : La planification stratégique et le profil des PME, ensuite et à travers une étude empirique sur un échantillon de 100 PME marocaines, nous tentons de dresser les caractéristiques des PME qui planifient par rapport à celle qui ne planifient pas. Les résultats montrent qu'il y a une relation statistiquement significative entre le degré de formation du dirigeant, l'existence ou pas d'un système d'information et le fait de procéder à une planification stratégique.

MOTS-CLEFS: Management stratégique, PME, planification, Système d'information, organisation.

1 INTRODUCTION

1.1 LES PME MAROCAINES FACE À LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE

Aujourd'hui plus que jamais, l'environnement de l'entreprise gagne chaque jour en turbulence : De nouveaux facteurs de vulnérabilité apparaissent, de nouveaux défis surgissent, et les positions concurrentielles acquises sont perpétuellement bousculées. Les entreprises marocaines, elles aussi, ne sont tout de même pas épargnées de cette situation.

En effet, une récente étude du cabinet Euler-Hermès¹ alerte sur la hausse du nombre de firmes déficitaires au Maroc en 2013 (Plus de 1990 entreprises ont été déclarées faillite au premier semestre 2013). Cette accélération repérée est

¹A. Diouri, « Alerte sur la défaillance de l'entreprise », les inspirations ECO.PME de novembre 2013

aujourd'hui d'autant plus inquiétante que la tendance risque, selon les projections de l'étude, de continuer les trois années à venir (A.Diouri, Alerte sur la défaillance de l'entreprise, 2013).

Les PME constituent un maillon essentiel du tissu économique de la plupart des pays, qu'elles soient développées ou en voie de développement. Au Maroc, les PME représentent environ 98 % du tissu productif. Ainsi, elles ne peuvent être dissociées à sa sphère économique et industrielle.

Par ailleurs, suite à une interview réalisée par la revue « *Économie et entreprise*² » en Juin 2015, Mme Dina Hessissen, directrice générale chez *Licorne*, explique, qu'en dépit de tous les soucis dont souffre la PME à savoir le financement, la trésorerie, la fiscalité... « La problématique majeure des PME est liée à la stratégie ». (D.Hessissen, 2015)

Elle a souligné que la plupart des PME sont conçues sur la base des compétences techniques de leurs fondateurs, ceci leur permet un démarrage plus au moins bien.

Au fil du temps, l'environnement de l'entreprise change et l'idée de base ne suffit plus pour assurer la pérennité. Elle doit être remise en question dans le sens de l'amélioration telle que la diversification des produits, l'investissement en communication et marketing, la cible de nouveaux marchés ou l'amélioration de la relation client... Tous sont défis à relever par la PME.

1.2 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE COMME LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE LA PME MAROCAINE

Le processus de gestion³ au sein de la PME marocaine est un champ d'études privilégié (95 % des faillites sont attribuées à une mauvaise gestion⁴ (G.D'Amboise & Gasse, 1987). En effet, la planification stratégique est l'activité de gestion qui retient de plus en plus l'intérêt des auteurs s'intéressant à la performance (Brackern, 1982 ; Pearce et al., 1987 ; Thurston, 1983 ; Orpen, 1985 ; Ackelsberg, 1985 ; Frank et al., 1991)⁵ (L.O.Edmilson, 2003). Ces auteurs affirment que la planification stratégique constitue un élément important du processus de gestion.

Cependant, la plupart des formules et des modèles de gestion sont conçus pour les grandes entreprises⁶ (G.D'Amboise & Gasse, 1987) et sont difficilement transposables au contexte particulier des PME marocaines.

La planification stratégique peut être définie comme étant le processus de développement des stratégies en vue d'atteindre un ou des objectifs fixés⁷ (Wikipedia.org). Pour Peter Drucker, la planification stratégique (*stratégique planning*) est le processus continu de réalisation des décisions entrepreneuriales comportant une prise de risque⁸ (P.Drucker, *What strategic planning is?*, Task, Responsibilities, Practices, 1973).

Autrement dit, la planification stratégique consiste à donner une ligne de conduite à l'entreprise pour lui permettre de manœuvrer de façon cohérente dans son environnement et ainsi piloter sa performance⁹ (Bmgi.com).

1.3 QUESTION DE RECHERCHE

En dépit de la relation entre la planification stratégique et la performance des PME, dans la pratique, nous nous retrouvons face à deux types de PME : Les planificatrices et les non planificatrices.

L'objectif de cet article est surtout d'analyser à travers plusieurs caractéristiques (La taille, l'âge de l'entreprise, la formation du dirigeant...) le profil des PME marocaines planificatrices. Cette étude a été menée sur un échantillon de 100 PME marocaines.

² D. Hessissen, Interview : « La PME doit connaître ses défis », *Économies et entreprises*, juin 2015

³ Processus de gestion : Nombre total des pratiques et techniques managériales utilisées formellement par l'entrepreneur (Gasse, 1989)

⁴ G. D'Amboise, Y. Gasse, « Vision stratégique et activités de planification : un projet de recherche en PME », Document spécial, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1987, p. 87-113.

⁵ L. O. Edmilson, *Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus*, Montréal, 2003

⁶ G. D'Amboise, Y. Gasse, « Vision stratégique et activités de planification : un projet de recherche en PME », Document spécial, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1987, p. 87-113

⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Planification_strat%C3%A9gique

⁸ P. Drucker, « *What Strategic Planning Is?* », *Tasks, Responsibilities, Practices, Management*, Heinemann, p. 125, 1973

⁹ <https://www.bmgi.com/fr>

Notre article est organisé en trois parties, nous commençons par définir les concepts clés de notre recherche : Planification stratégique et profils des PME.

Ensuite, nous présentons les aspects méthodologiques relatifs à l'échantillon, l'instrument de mesure et les variables de recherche sélectionnées. Par la suite, les résultats obtenus après l'analyse des variables sont présentés.

2 CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

2.1 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE AU SEIN DES PME

Le domaine d'application de la stratégie a été au départ celui de la grande entreprise, en effet, on trouve bien peu de choses dans la littérature spécialisée à propos de la réflexion stratégique dans les PME.

Le nombre d'ouvrages de stratégie d'entreprise se multiplie depuis les années 60 et plusieurs s'y côtoient : Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg... Toutefois, dans ces ouvrages, la PME est quasi absente des préoccupations. Étant donné sa taille, ses moyens limités, sa structure de décision... La PME n'aurait pas et ne pourrait pas avoir de stratégie (C.Etrillard, 2004)¹⁰.

Claude Etrillard constate que « La PME et son propriétaire dirigeant ont souvent été exclus de l'analyse stratégique au nom de la spécificité de la PME »

Le domaine d'application de la stratégie est donc, au départ, réservé à la grande entreprise¹¹.

Par ailleurs, quelques ouvrages ont été recensés par Etrillard à partir du milieu des années 80 et abordent partiellement le domaine de la stratégie au niveau de la PME¹² : Il a cité (B.Saporta, 1986)¹³ qui avec son ouvrage « Stratégie pour la PME » (1986) constitue une référence majeure dans un domaine peu renouvelé depuis. « Information, Choix (diagnostic, plan, outils d'analyse stratégique), Marketing » en constituent le fil directeur : Véritable ouvrage de démystification de la stratégie à l'époque pour les PME.

Aussi, (P.Julien & M.Marchesnay, 1988)¹⁴ dans « La petite entreprise » consacrent eux aussi des développements à la notion de stratégie en PME. Selon eux, il y a certes nécessité d'une stratégie, « on ne saurait trop souligner les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie (domaine réservé aux grandes entreprises), ou en ferait sans le savoir. »

Toutefois, peu d'ouvrage propose une approche d'élaboration de la stratégie spécifique à la PME¹⁵. Par ailleurs, certains auteurs tels que Mintzberg et Walters s'accordent sur le fait que la PME est liée à la personnalité intime du dirigeant (H.Mintzberg & P.G.P.Walters, 1982)¹⁶.

La PME se caractérise par une prise de décision de type « entrepreneur » (T.Vestraete, 2001).¹⁷

En effet, (R.Calori, P.Véry, & al, 1997)¹⁸ explique que la réflexion stratégique de type entrepreneurial chez le dirigeant de la PME est basée sur une anticipation forte de l'avenir (intuition, feeling...) et sur une formalisation faible de la réflexion (sans méthode précise..)

¹⁰ C.Etrillard, *stratégie et PME : Peut-on parler de stratégies entrepreneuriales?*, XIII ème Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, 2004

¹¹ *Ibid.*,

¹² C.Etrillard, *stratégie et PME : Peut-on parler de stratégies entrepreneuriales?*, XIII ème Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, 2004

¹³ B.Saporta (1986), « *Stratégies pour la PME* », Paris, Montchrestien

¹⁴ P.Julien, M.Marchesnay (1988), « *La petite entreprise* » Paris, Vuibert.

¹⁵ C.Etrillard, *stratégie et PME : Peut-on parler de stratégies entrepreneuriales?*, XIII ème Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, 2004

¹⁶ H.Mintzberg, P. G. P. Walters (1982). "Tracking strategy in an entrepreneurial firm." *Academy of Management Journal* 25(3): 465-499

¹⁷ T. Verstraete,(2001), "Entrepreneuriat : modélisation du phénomène." *Revue de l'Entrepreneuriat*

¹⁸ Calori, R., P. Véry, et al. (1997). "Les PMI face à la planification stratégique." *Revue Française de Gestion*(112): 11-23

Aussi, Etrillard¹⁹ insiste sur la notion d'opportunité : Les choix stratégiques du propriétaire dirigeant de la PME se font fréquemment sans analyse préalable, sans étude de marché, sans planification..

En outre, (C.Paquay, 2009)²⁰ confirme que « la prise de décision du dirigeant de PME se base bien souvent sur l'intuition, le feeling, les certitudes personnelles ou les doutes quant à l'avenir, l'évolution du marché et l'attitude des clients et des concurrents. Il confirme aussi que la prise de décision stratégique chez les dirigeants de PME est tout à fait informelle ».

Cependant, Paquay²¹ explique que « la prise de décision se complique avec l'évolution de la PME. En effet, plus la PME s'élargit (Expansion, augmentation de la taille, existence de copropriétaires, évolution du marché.. ..), Plus l'intuition, le feeling et les certitudes personnelles du ou des dirigeants ne suffisent pas voire même dans le cas de plusieurs copropriétaires les intuitions de chaque associé se rencontrent et provoquent le plus souvent une belle cacophonie de subjectivité ».

Aussi, Collins et Poras dans leur livre célèbre, bâti pour durer, montrent à quel point la prise de décision fondée sur l'intuition du dirigeant est risquée tant elle dépend de la santé et des lubies d'une seule personne. Une crise cardiaque peut priver une entreprise conçue pour être pérenne de son stratège clé en un clin d'œil (O.Collins & J.Porras, 1991)²².

C'est ainsi qu'une prise de décision stratégique intuitive qui correspond à l'approche de la vision stratégique décrite par Mintzberg²³ devient insuffisante pour assurer la pérennité de la PME²⁴.

De ce fait, Paquay²⁵, affirme que le dirigeant de la PME, comme dans le cas de la grande entreprise, ne devrait pas continuer à décider seul avec ses intuitions sans trop savoir comment les agencer, il préconise que le chef de la PME doive être en mesure d'organiser sa pensée, à partir de faits réels, de la réalité du terrain, d'agencer les informations recueillies et d'en dégager des décisions stratégiques réfléchies, structurées et formalisées pouvant être revues, contrôlées et surtout communiquées à l'ensemble des parties prenantes.

L'objectif est de créer une complémentarité entre l'intuition de l'entrepreneur visionnaire et la raison du manager planificateur.

S'appuyant sur la citation de (M.Godet, 2011)²⁶ « Les outils sont utiles pour préparer les choix stratégiques, mais ne se substituent pas à la liberté de ces choix », Paquay, propose ce qu'il appelle « le cocktail gagnant » de la réflexion stratégique dans les PME. Il intègre à la fois l'intuition et l'expérience du dirigeant de PME alliées à la rigueur et la méthode d'une démarche stratégique organisée.

C'est ainsi que pour la prise de décision stratégique au sein de la PME, Paquay, propose d'intégrer deux approches différentes qui paraissent même contradictoires à savoir :

- 1- **L'approche de la vision stratégique** caractérisée par l'esprit du dirigeant entrepreneur et fondée sur la prise de décision basée sur le feeling des affaires et sur l'intuition avec une rationalité limitée.
- 2- **L'approche de la planification stratégique** caractérisée par la rigueur de la réflexion stratégique et s'articulant autour d'une démarche stratégique formalisée et rationnelle fondée sur une série d'informations utiles collectées au préalable limitant le champ de l'intuition.

2.2 LES VARIABLES DE MESURE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Suite à notre recherche, nous retenons qu'une planification stratégique formelle signifie essentiellement l'élaboration d'un plan stratégique écrit. Il est à noter également que la plupart des définitions qui font allusion à l'aspect formel de la

¹⁹ C.Etrillard, *stratégie et PME : Peut-on parler de stratégies entrepreneuriales?*, XIII^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, 2004

²⁰ C.Paquay, « PME et stratégie », *guide pratique*, 2^{ème} édition, 2009, p.208

²¹ Ibid.,

²² O.Collins, & J.Porras, "Organizational vision and visionary organization.", *California management review*, 1991

²³ H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel, *Safari en pays stratégie, village mondial*, 2005

²⁴ C.Paquay, « PME et stratégie », *guide pratique*, 2^{ème} édition, 2009, p.208

²⁵ Ibid.,

²⁶ M.Godet, "Méthode de prospective et d'analyse stratégique", RUNES, 2011

planification stratégique tiennent compte de l'horizon temporel. Ainsi, pour (L.Charles, B.Shrader, & al, 1988)²⁷ une planification stratégique formelle est un processus de détermination de stratégies (C.Andrew & al, 1994) s'étalant sur une durée de 1 à 5 ans.

De ce fait, pour mesurer la planification stratégique au sein de notre recherche, nous attribuons 0 aux entreprises qui n'ont pas un plan stratégique et 1 pour les entreprises qui ont un plan stratégique à long terme. Une mesure similaire a été utilisée dans les travaux de French et al. (2004).

Par ailleurs, après avoir traité la planification stratégique au sein des PME, qu'en est-il du profil des PME qui planifient ?

2.3 LE PROFIL DES PME PLANIFICATRICES

2.3.1 DÉFINITION DE LA PME

La définition de la PME demeure un sujet universellement problématique à l'heure actuelle. En effet, il n'y a pas un consensus pour une définition standard de la PME. Chaque pays a sa propre perception. En effet, déjà en 1978, R. PETERSON constate qu'« il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME. Comme elles représentent 98 % des décisions économiques en nombre de firmes, il serait naturel d'essayer de définir l'exception, à savoir les grandes entreprises (R.Peterson, 1978)²⁸. »

Ainsi, deux approches différentes permettent de définir la PME : L'approche qualitative fondée sur des critères théoriques, sociologiques... et l'approche quantitative basée sur des critères descriptifs tels que le chiffre d'affaires, le nombre d'employés...

➤ L'approche qualitative

Une grande étude sur la problématique des PME fut menée en Grande-Bretagne à la fin des golden sixties par (J.E.Bolton, 1971).²⁹ Selon ce rapport trois critères essentiels pourraient être utilisés pour déterminer une PME :

- 1- Toutes les décisions qui fondent la gestion de l'entreprise sont prises par les propriétaires, il y a rarement une délégation de pouvoir.
- 2- Une faible part de marché : Selon ce rapport une PME a une part de marché restreinte ne lui permettant pas un pouvoir de négociation. Au cas contraire, l'entreprise ne peut être considérée comme une PME
- 3- L'indépendance de la société : Pour être considéré PME, l'entreprise ne doit appartenir à aucun groupe de taille plus importante, cette étude exclue les filiales des grandes entreprises.

Plusieurs auteurs ont essayé de compléter l'étude de Bolton en ce qui concerne la définition qualitative de la PME nous citons à titre d'exemple :

Woitin, estime que la PME est caractérisée par son identification à un entrepreneur. Il complète sa définition par diverses autres caractéristiques orientées autour de la petite taille de la PME telles qu'un personnel de direction peu spécialisé (M.Woitin, 1966)³⁰ ; une faible part de marché ; des contacts personnels étroits entre direction, travailleurs, clients, fournisseurs ; des problèmes de financement...

Aussi, (P.Wynarczyk, R.Watson, D.J.Storey, H.Short, & K.Keasey, 1993)³¹ pensent également que puisque la gestion et la propriété de l'entreprise sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, celui-ci puisse poursuivre la réalisation de ses objectifs personnels au travers l'entreprise sans devoir rendre des comptes à d'éventuels actionnaires externes. Ainsi, la principale spécificité de la PME, selon eux, provient en grande partie du lien qui unit le dirigeant à son entreprise.

²⁷ L.Charles, B.Shrader, & al., "Operational and strategic planning in small business north central regional center for rural development", Iowa state university, 1988

²⁸ R. Peterson ; « Petites et Moyennes Entreprises pour une économie équilibrée », Montréal, le cercle du livre de France, 1978

²⁹ J.E.Bolton, « Report of the Committee of inquiry on small Firms », Cmmd. 4811, Londres, HMSO; 1971

³⁰ M.Woitin, « Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE », Etude Série Concurrence, Bruxelles, n°4 ; 1966

³¹ P.Wynarczyk; R.Watson; D.J.Store; H.Short; K.Keasey, « The managerial labor market in small and medium-sized enterprises », Routledge, Londres;1993

Il est clair que de nombreux auteurs ont essayé de donner une définition qualitative à la PME. Toutefois pour (P.A.Julien, 1984)³², il n'y a pas de limite claire et précise entre la petite et la grande entreprise, car entre ces deux extrêmes, il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses. Des caractéristiques qui ne sont pas nécessairement en complète opposition.

➤ L'approche quantitative

La deuxième famille des critères qui servent à différencier les PME des entreprises de « grande taille » est l'approche quantitative est la plus souvent utilisée en pratique, car elle permet d'identifier ce que l'on entend par PME plus rapidement et avec plus de clarté.

Les critères les plus utilisés dans cette approche sont ceux liés à la taille de l'entreprise. Cela signifie que c'est la taille de l'entreprise qui détermine la limite entre la petite et la grande entreprise. Les critères de taille les plus utilisés sont le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, l'endettement, le total bilan, la valeur ajoutée...

Cependant, à cause de la diversité économique et financière des entreprises entre les pays et entre les différents secteurs d'activités, la méthode quantitative ne permet pas d'avoir une définition unifiée et homogène des PME (CDVM, 2011)³³.

2.3.2 CARACTERISTIQUES DE LA PME PLANIFICATRICE

Plusieurs études ont fait références aux caractéristiques des PME qui ont recours à la planification stratégique. Nous nous sommes inspirés principalement de l'étude réalisée par Domingo García Pérez de Lema, Víctor Gabriel Sánchez Trejo, Roberto Estrada Bárcenas, concernant « *Les facteurs caractéristiques de la planification stratégique dans la PMI : une étude empirique sur des entreprises en Espagne* ».

▪ La taille de l'entreprise

La taille, constitue une des critères principaux qui caractérisent une PME d'une grande entreprise. En effet, plus l'entreprise à une taille réduite, plus sa structure est simple et ses ressources et ses capacités sont limitées (Zavallos, 2006). Une étude réalisée sur des PME de haut niveau technologique par (M.Berry, 1998)³⁴ a souligné qu'il y a une relation significative entre la taille de l'entreprise et la planification. Aussi, au Mexique, une étude de 406 PME a également validé qu'à mesure que l'entreprise grandisse, elle formalise sa planification (F.Martinez, 2008)³⁵.

▪ L'âge de l'entreprise

Plusieurs études montrent qu'il y a une corrélation positive entre la planification et l'âge de l'entreprise. (J.Longenecker, 2007)³⁶ souligne que l'activité de planification au sein de l'entreprise évolue selon le développement du cycle de vie de l'entreprise, autrement dit, plus elle grandit, l'entreprise a tendance à planifier.

▪ La formation du dirigeant

La connaissance est considérée comme une source d'avantage concurrentiel durable et un pilier nécessaire à la croissance et à la pérennité de l'entreprise. En effet, dans le travail de Berry (1998)³⁷, la planification se rattache positivement à la formation et à l'expérience du dirigeant et celle de son encadrement.

▪ L'entreprise familiale

Est considérée comme familiale, une entreprise dont une seule famille détient la propriété et le contrôle. La finalité de ce type d'entreprise est de la transmettre à une autre génération (Galoo, 2004)³⁸. Toutefois, certaines études confirment que

³² P.A. Julien, « Qu'est-ce qu'une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier », *Le Devoir*, Octobre, 1984 ; p. 2

³³ Rapport CDVM, *le financement des PME*, Mai 2011

³⁴ M.Berry, "Strategic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3: 455 -466, 1998

³⁵ F.Martinez, V.Sanchez, F.Somohano, D. Garcia, S.Marin, *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*, Ed. UAAH, México, ISBN, 970 -769 -137 -9, p. 234, 2008

³⁶ J.Longenecker, R.More, L.Petty, J.Palich, *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor. (13ª ed.)*. México. Thomson, 2007.

³⁷ M.Berry, "Strategic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3: 455 -466, 1998

seulement le tiers de ces entreprises arrivent à la deuxième génération et 10% d'entre elle à la troisième. Pour cela, la planification stratégique est déterminante pour le développement de ces entreprises (W.C.Handler, 1998)³⁹.

▪ Le système d'information

Les Systèmes d'information sont employés par les dirigeants pour mettre en application, d'une manière plus efficace, la stratégie dans son organisation (S.Khanti, 2007)⁴⁰. (H.Atkinson, 2006)⁴¹ souligne aussi l'évidence que les systèmes d'information facilitent la formulation et l'exécution de la planification.

2.3.3 LES VARIABLES DE MESURES RETENUES POUR LE PROFIL DES PME

- **La taille de l'entreprise** : Le nombre d'employé au sein de l'entreprise est utilisé pour mesurer la taille de l'entreprise (Merchant, 1984; Hoque, James, 2000; Malmi, 1999).
- **L'âge de l'entreprise** : Est mesuré par le nombre d'année écoulée depuis la constitution de la PME. Cette variable a été utilisée par Holmes et Nichols (1989) et Yasuda (2005).
- **La formation du dirigeant** : Est une variable qui prend 0 quand le dirigeant ne dispose pas d'études universitaires et 1 quand le dirigeant dispose d'études universitaires. Des travaux comme celui de Lussier et de Corman (1996) et Cooper, et al. (1991) ont mesuré la variable du dirigeant comme une variable binaire.
- **L'entreprise familiale** : Cette variable prend 0 quand l'entreprise est familiale et 1 quand l'entreprise est non familiale. (Sharma et al. 1997, le Romain et al. 2000, et Monreal, 2002).
- **Le système d'information** : Cette variable prend 0 quand l'entreprise n'a pas un système d'information et 1 quand l'entreprise dispose d'un système d'information. Ce type de mesure a été utilisé par Choe (1996), Hoque y James (2000).

2.4 LES HYPOTHESES DE RECHERCHES RETENUES

Suite à l'opérationnalisation des concepts clés de notre recherche, nous retenons l'hypothèse de base suivante :

Hypothèse générale : Il y a une relation statistiquement significative entre la planification stratégique et le profil des PME marocaines

- H1 : Il y a une relation statistiquement significative entre la taille et la planification stratégique au sein des PME marocaines
- H2 : Il y a une relation statistiquement significative entre l'âge et la planification stratégique au sein des PME marocaines
- H3 : Il y a une relation statistiquement significative entre la formation du dirigeant et la planification stratégique au sein des PME marocaines
- H4 : Il y a une relation statistiquement significative entre la structure organisationnelle familiale ou pas et la planification stratégique au sein des PME marocaines
- H5 : Il y a une relation statistiquement significative entre le fait d'avoir un système d'information ou pas et la planification stratégique au sein des PME marocaines

Les hypothèses étant définies, nous présentons dans ce qui suit, notre méthodologie de recherche.

³⁸ M.A. Gallo (2004). "Comparison Of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences". *Family Business Review*, 17, 4, pp. 303-318

³⁹ W.C. Handler, K.E. Kram (1998). "Succession in Family Firms: The problem of Resistance", *Family business review, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos Volumen I (4)*, pp. 361-381

⁴⁰ S. Khanti, (2007). "A framework for management control research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 9, pp. 895-915

⁴¹ H. Atkinson, "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, vol. 44: 1441 -1460, 2006

3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 POPULATION D'ENQUÊTE

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aux PME marocaines vu leur importance significative dans le tissu économique (plus de 95 %). Ainsi, en se référant sur les définitions citées précédemment, notre population compte 742 PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 75 millions de dirhams hors taxes et l'effectif est inférieur à 200 personnes. Ce sont les 742 classées parmi les 1 000 premières PME, tous secteurs et régions confondus, ayant le chiffre d'affaires le plus important en 2013 classées par le cabinet Inforisk dans la revue Économie et entreprise en Juin 2015.

3.2 ECHANTILLON ET MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

Pour le choix de notre échantillon de 100 PME, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste et plus précisément à la méthode des quotas.

La caractéristique significative principale dont nous disposons dans notre population mère est la ville que nous avons convertie en région selon la régionalisation territoriale avancée du Maroc lancée en 2014 (Le360.ma, 2014)⁴² (12 régions). Ainsi, vu l'importance significative de la répartition des PME par région (concentration sur l'axe Casablanca et rabat), le critère de représentativité retenu pour la méthode des quotas est la région.

Tableau 1⁴³ : Proportion de l'échantillon choisi par région selon le quota de la population d'enquête

Régions	Effectif des PME par région dans la population totale	Proportion des PME par région de la population totale	Effectif des PME par région dans l'échantillon	Proportion des PME de l'échantillon
Casablanca – Settat	428	58 %	57	58 %
Rabat - Salé – Kenitra	88	12 %	12	12 %
Tanger - Tétouan - Al hosseima	67	9 %	9	9 %
Fès – Meknès	45	6 %	6	6 %
Sous – Massa	43	6 %	6	6 %
Marrakech – Safi	39	5 %	5	5 %
Oriental	15	2 %	2	2 %
Beni mellal – Khenifra	9	1 %	1	1 %
Laayoune - Sakia al hamra	4	1 %	1	1 %
Draa – Tafilalet	3	0 %	0	0 %
Edakhla - Oued eddhab	1	0 %	0	0 %
Échantillon à tester			100	

Ainsi, selon la méthode des quotas par région, notre échantillon de 100 cas sera choisi de la population d'enquête selon les quotas des régions présentés dans le tableau ci-dessus. Dans ce qui suit, nous décrivons l'instrument de mesure et les méthodes de traitement et de collecte des données.

3.3 INSTRUMENT DE MESURE ET COLLECTE DES DONNEES

Dans le cadre de notre travail, le questionnaire est notre instrument de recherche. Les questions sont de type fermé. Elles sont objectives et facilitent la codification et l'exploitation.

⁴² <http://www.le360.ma/fr/politique/regionalisation-hassad-devoile-la-nouvelle-carte-du-maroc-22071>

⁴³ Compilé par l'auteur

Aussi, pour collecter les données qui constituent le fondement de notre recherche, nous nous sommes déplacés sur le terrain, auprès des entreprises de notre échantillon avec notre questionnaire accompagné d'une lettre explicative approuvée par le directeur de recherche.

En effet, un premier contact a été fait par téléphone avec chacune des entreprises de notre échantillon afin de solliciter leur participation, tout en leur expliquant brièvement le but de la recherche. Une fois acceptation de la collaboration, un rendez-vous était fixé afin de répondre au questionnaire. Ces rendez-vous signifiaient de multiples déplacements.

La contrainte principale de cette étape réside dans le fait de joindre la personne dans le sommet de la hiérarchie à savoir les gérants de ces entreprises ou leurs équivalents considérés comme les personnes déclarantes appropriées à notre étude empirique.

Toutefois, notre présence au forum de la PME qui a été organisé du 02 au 04 Décembre 2015 à la foire internationale de Casablanca nous a facilité l'accès à quelques entreprises de notre échantillon participantes au Forum.

En définitive, en utilisant cette démarche, nous avons pu au bout de 5 mois collecter 96 questionnaires en plus des 4 entreprises qui ont accepté de participer à notre prétest. Ce qui nous fait un total de 100 questionnaires utilisables. Ces questionnaires feront l'objet de traitement selon la méthode décrite dans le point suivant.

3.4 METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES : LA REGRESSION MULTIPLE

La régression multiple a pour but d'isoler une relation entre une variable à expliquer et plusieurs variables explicatives et les mettre en équation. Cette relation s'exprime sous forme d'équation de régression qui présente la variable à expliquer comme la somme des variables explicatives affectées de leurs coefficients de régression à laquelle s'ajoute un terme constant selon (Y.Evrard, B.Pras, & E.Roux, 2003)⁴⁴. Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé l'outil Excel.

4 RÉSULTATS

Les résultats de cette recherche vont être présentés à partir d'indices calculés selon la méthodologie précédemment décrite.

Le tableau 2 ci-dessous résume les coefficients qui ont été calculés. Le test de l'hypothèse générale (HG) effectué à travers une régression multiple entre le construit de niveau I (la planification stratégique) et les 5 construits du niveau II (La taille, l'âge, la formation du dirigeant, l'entreprise familiale, le système d'information).

Tableau 2 – Récapitulatif des résultats du modèle général (Planification stratégique/ Profil de la PME)

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	0,86968271
Coefficient de détermination R ²	0,756348017
Coefficient de détermination R ²	0,743387805
Erreur-type	0,2541019
Observations	100

Le modèle général de régression linéaire donne une corrélation forte entre les construits du niveau I Planification stratégique et ceux du niveau II (La taille, l'âge, la formation du dirigeant, l'entreprise familiale, le système d'information) avec un coefficient de corrélation R égale à 0,87, proche de 1.

Le coefficient de détermination (R²) du modèle général de régression linéaire donne une valeur de 0,75 (supérieure à 0,5) qui donne au modèle général un bon niveau explicatif.

⁴⁴ Y.Evrard, B. Pras, et E. Roux, (2003). *Market – Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod

Tableau 3 – Analyse de variance

	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F
Régression	5	18,8406291	3,76812582	58,35923241	2,52482E-27
Résidus	94	6,069370902	0,064567776		
Total	99	24,91			

De même, selon le tableau 3 ci-dessus, la robustesse du modèle produit une valeur de F (test de Fisher) égale à 58,35, supérieure à F lu ($2,52 \cdot 10^{-27}$) au seuil de signification ($p=0,000 < 5\%$) pour des degrés de liberté de 5 et 94.

Tous les coefficients sont conformes aux normes prescrites. Le modèle fait preuve d'un bon pouvoir explicatif ; de même, les coefficients observés confirment un lien de causalité entre les variables du niveau I et celles du niveau II. En définitive, l'hypothèse générale (HG) : «Il y a une relation statistiquement significative entre la planification stratégique et le profil des PME marocaines» est globalement validée.

Tableau 4 – Récapitulatif des résultats des sous modèles

	Statistique t	P valeur
Constante	1,08	0,28
Taille	0,16	0,88
Age	2,10	0,04
Formation du dirigeant	2,87	0,01
Entreprise familiale	2,71	0,01
SI	5,90	0,00

- Le t de Student relatif au construit taille n'est pas significatif (différent de 0) = 0,16 aux seuils de 0,88 supérieur à 5%. Ces valeurs ne sont pas conformes aux normes. En définitive, l'hypothèse H1 selon laquelle «Il y a une relation statistiquement significative entre la taille et la planification stratégique au sein des PME marocaines» n'est pas validée.
- Le t de Student relatif au construit Age est significatif (différent de 0) = 2,10 aux seuils de 0,04 inférieurs à 5%. Ces valeurs sont conformes aux normes. En définitive, l'hypothèse H2 selon laquelle «Il y a une relation statistiquement significative entre l'âge et la planification stratégique au sein des PME marocaines» est validée.
- Le t de Student relatif au construit formation du dirigeant est significatif (différent de 0) = 2,87 aux seuils de 0,01 inférieurs à 5%. Ces valeurs sont conformes aux normes. En définitive, l'hypothèse H3 selon laquelle «Il y a une relation statistiquement significative entre la formation du dirigeant et la planification stratégique au sein des PME marocaines» est validée.
- Le t de Student relatif au construit structure organisationnelle familiale est significatif (différent de 0) = 2,71 aux seuils de 0,01 inférieurs à 5%. Ces valeurs sont conformes aux normes. En définitive, l'hypothèse H4 selon laquelle «Il y a une relation statistiquement significative entre la structure organisationnelle familiale ou pas et la planification stratégique au sein des PME marocaines» est validée.
- Le t de Student relatif au construit système d'information est significatif (différent de 0) = 5,90 aux seuils de 0,01 inférieurs à 5%. Ces valeurs sont conformes aux normes. En définitive, l'hypothèse H5 selon laquelle «Il y a une relation statistiquement significative entre le système d'information et la planification stratégique au sein des PME marocaines» est validée.

5 CONCLUSION

L'objet de ce travail a été d'analyser les caractéristiques principales des PME qui réalisent une planification stratégique à travers une étude empirique sur 100 PME marocaines. Les questions de recherche ont permis de vérifier si des facteurs tels que la taille, l'âge, la formation du dirigeant, la structure de l'entreprise (familiale ou pas) et le système d'information ont un lien direct sur le développement des systèmes de planification stratégique.

Les résultats obtenus dans cette recherche sont significatifs. Les variables qui expliquent dans une plus grande mesure l'implantation de la planification stratégique par la PME sont principalement : La formation du dirigeant, l'existence ou pas

d'un système d'information, la structure organisationnelle et l'âge de la PME. En effet, les entreprises ayant un gérant avec une formation universitaire et un système d'information ont une plus grande probabilité de projeter stratégiquement leurs activités.

Par ailleurs, nos résultats infirment la relation entre la taille et la planification au sein de l'entreprise, une PME qui grandit ne formalise pas automatiquement son activité de planification stratégique.

Ces résultats, donnent lieu à des contributions théoriques et managériales. Sur le plan théorique, cette recherche relance le débat scientifique sur le rôle du propriétaire-dirigeant dans la compétitivité des PME.. Elle semble confirmer une affirmation de (Julien & M.Morin, 1996)⁴⁵: « un bon entrepreneur est celui qui développe ses compétences et sa vision pour se maintenir et demeurer compétitif ».

Sur le plan manageriel, on peut déduire l'importance de la mise en place des Systèmes d'information par les dirigeants en vue de mettre en application, d'une manière plus efficace, la stratégie au sein de l'organisation et ainsi faciliter la formulation et l'exécution de la planification stratégique au dirigeants de PME.

⁴⁵ P.A. Julien, et M. Morin, (1996), *Mondialisation de l'Economie et PME Québécoises*, Presses de l'Université du Québec.

REFERENCES

- [1] A.Afuah. (2004). *Business medel, a strategic management approach*. Mc Graw Hill Irwin.
- [2] A.Baldauf, D.Cravens, & A.Piercy. (2005). *Sales management control research synthesis and an agenda for future research*. Journal of personal selling and sales management 2005.
- [3] A.Boujjat. (2015). Contraintes fiscales des PME marocaines. (S.ECHCHARQY, Intervieweur)
- [4] A.Bourignon. (1995). *Peut-on définir la performance ?* Revue Française de Comptabilité .
- [5] A.Chandler. (1962). *Stratégie et structure de l'entreprise*. Hommes et Techniques.
- [6] A.Chandler. (1962). *Strategy and structure : Chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge.
- [7] A.D.Chandler. (1962). *Strategy and Structure : Chapter in history of the industrial enterprise*. Cambridge.
- [8] A.Diouri. (2013). Alerte sur la défaillance de l'entreprise. *Les inspirations ECO.PME* .
- [9] A.Diouri. (2015). Défaillances des entreprises. *l'Economiste* (4447).
- [10] A.Marison, A.Asquin, C.Everaere, D.Vinot, & M.Wissler. (2012). *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthode* . Dunod.
- [11] A.Martinet. (1990). *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- [12] A.Mbengue, & Ouakouak, M. (2012). Planification stratégique rationnelle et Performance de l'entreprise : Une étude internationale. *16*, 117-127.
- [13] A.NDAO. (2012). *Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ?* Montpellier: Laboratoire GRH-FASEG/UCAD.
- [14] A.Osterwalder, & Y.Pigneur. (2011). *Business medel : Nouvelle génération*. Paris: Pearson.
- [15] A.Ramon, F.Edward, & M.Karl. (1988). *Uravelling criterie for assessing the performance of salespeople : A causal analysis* (Vol. 8). Journal of personal selling and sales management.
- [16] A.Thietart. (2007). *Méthode de recherche en management*. Dunod.
- [17] Anpme.ma. (2015). Récupéré sur <http://www.anpme.ma/fr/declineServ.aspx?mod=2&rub=216&c=1>
- [18] B.Martory, & D.Croze. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- [19] B.Saporta. (1986). *Stratégie pour les PME*. Paris: Montchretien.
- [20] B.Wernelfelt. (1984). *A resource based view of the firm*. Strategic maangement journal.
- [21] *Bmgi.com*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.bmgi.com/fr>
- [22] C.Andrew, & al. (1994). *Corporate level strategy, creative value in the multibusiness company*. Wiley.
- [23] C.E. (2013). *Définition des micros, petites et moyennes entreprises*.
- [24] C.Etrillard. (2004). *Stratégie et PME : Peut on parler de stratégies entrepreneuriales* . XIIIème conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine.
- [25] C.Paquay. (2009). *PME et stratégie*. Guide pratique.
- [26] CDVM, R. (2011). *Le financement des PME*.
- [27] Charte.PME. (2002). *Bulletin officiel n°5036*.
- [28] Chroniques.N.U. (2011). *Les économies en transition; l'importance des PME*.
- [29] Circulaire.BAM. (2010). *Circulaire relative aux exigences en fonds propres pour la couverture des risques de crédit de marché et opérationnels selon les approches internes aux établissements de crédit* .
- [30] D.Behman, & W.Perreault. (1982). *A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople*. Journal of Marketing.
- [31] D.F.Abell. (1980). *Defining the business : The starting point of strategic planing*. Prentice Hall.
- [32] D.Hessissen. (2015, Juin). La PME doit connaitre des défis. (E. e. entreprise, Intervieweur)
- [33] D.Jackson, J.Schlacter, & W.Wolfe. (1995). *Examining the Bases Utilized for Evaluating Sales peoples Performance*. Journal of Personal Selling & Sales Management.
- [34] D.McClelland. (1961). *The achieving society*. D.Van Nostrand.
- [35] *DECF*. (s.d.). Récupéré sur http://decf.descf.free.fr/OGE/La_politique_generale_et_planification.htm
- [36] *DECF*. (s.d.). Récupéré sur http://decf.descf.free.fr/OGE/La_politique_generale_et_planification.htm
- [37] Drucker, P. (1959). *Management science*.
- [38] E.P.Learned, & al. (1969). *Business policy : Text and cases*. Irwin Publishing.
- [39] E.T.Penrose. (1959). *The theory of the growth of the firms*. New york: Wiley.
- [40] Economie.Entreprise. (2015). *Financement, principale contraintes des PME*.
- [41] Economie.Entreprise. (2015). *L'ANPME, créateur d'emplois directes et indirect*.
- [42] *Emergence.gov*. (s.d.). Récupéré sur [Emergence.gov](http://www.emergence.gov.ma/CompetitivitePME/Pages/Gouvernance.aspx): <http://www.emergence.gov.ma/CompetitivitePME/Pages/Gouvernance.aspx>
- [43] *Emergence.ma*. (2015). Récupéré sur <http://www.emergence.gov.ma/CompetitivitePME/Pages/ProgrammesPME.aspx>

- [44] *Erudit.org*. (s.d.). Récupéré sur <http://www.erudit.org/revue/mi/2012/v16/n4/1013153ar.html>
- [45] F.Depelteau. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*. De boek.
- [46] F.Harbinson, & C.Myers. (1959). *Management in the industrial world*. McGraw-Hill.
- [47] F.Kohen. (204). *cours collecte des données*. Settat: faculté des sciences techniques, settat.
- [48] F.Martinez. (2008). Analisis estrategico para el desarrollo de la mmicro pequena y mediana empresa. (UAEH, Éd.) p. 234.
- [49] F.Wacheux. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- [50] G.Benoît. (1986). *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*. Quebec: Press de l'université.
- [51] G.D'amboise, & Gasse, Y. (1987). *Vision stratégique et activité de planification : Un projet de recherche en PME*, 87-113. Québec: Faculté des sciences de l'administration.
- [52] G.Jonhson, & al. (2005). *Stratégie*. Pearson Education France.
- [53] G.Rich, & all, &. (199). *Apples and Apples or Apples and Oranges ? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance*. Journal of Personal Selling.
- [54] Gallo, M. (2004). Comparison of family and non family business : Financial logic and personal preferences. *Family Business* .
- [55] Gallo, M. (s.d.). Comparison of family and nonfamily business : Financial logic and personal preferences. *Family business Review* , pp. 303 - 318.
- [56] Galoo, M. (2004). Comparison of family and non family business : Financial logic and personal preferences. *Family business review* , pp. 303-318.
- [57] H.Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw.
- [58] H.Ansoff. (1968). *Stratégie de développement de l'entreprise*. Homme et techniques.
- [59] H.Ansoff. (1977). *The state of practise in planning systems*. Sloan Management Review.
- [60] H.Atkinson. (2006). Strategy implementation : A role for the balanced scorecard. *Management decision* , pp. 1441 - 1460.
- [61] H.Bouquin. (2004). *Le controle de gestion* (éd. 6ème). Paris: Presses Universitaires de France.
- [62] H.Fayol. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- [63] H.Frank, & al. (1991). *Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises, une comparaison internationale* (Vol. 4). Revue internationale PME.
- [64] H.Glaister, & al. (2008). *A casual analysis of formal strategic planning and firm performance evidence from an emerging country*. Management Decision.
- [65] H.I.Ansoff. (1965). *Corporate Strategy : An analytic Approach to business policy for growth and expansion* , 241. New York: Mc Graw Hill.
- [66] H.Mintzberg. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- [67] H.Mintzberg. (1994). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*. Paris: Les éditions d'organisation.
- [68] H.Mintzberg. (1987). *The strategy concept 1 Five Ps for strategy*. California Management Review.
- [69] H.Mintzberg, & J.A.Waters. (1985). *Of strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal.
- [70] H.Mintzberg, & P.G.P.Walters. (1982). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm* (Vol. 3). Academy of management journal.
- [71] H.Mintzberg, B.Ahlstrand, & J.Lampel. (2005). *Safari en pays stratégie*. Village mondial.
- [72] H.Ouadaa, ali, W., & D.Benromdan. (2012). *Planification stratégique et planfcation opérationnelle* . IHEC SOUSS: Management des organisations.
- [73] Hcp.ma. (2012). Récupéré sur <http://www.hcp.ma/>
- [74] Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance* . Academy of Management Journal .
- [75] I.Lakatos. (1994). *Histoire et méthodologie des sciences : Programme de recherche et reconstruction rationnelle*. Paris: PUF.
- [76] Inforisk. (2011). *Rapport sur la PME au Maroc*.
- [77] Insee.fr. (s.d.). Récupéré sur <http://www.insee.fr/>
- [78] J.Barney. (1989). *Assets stocksand sustained competitive advantage*. Management science.
- [79] J.Boles, N.Donthu, & R.Lohtia. (1995). *Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency*. Journal of Personal Selling & Sales Management.
- [80] J.E.Bolton. (1971). *Report of the committee of inspiry on small firms*. HMSO.
- [81] J.LeMoigne. (1995). *Le constructivisme*. Des épistémologie.
- [82] J.Longenecker. (2007). Administracion de pequenas empresaa. (Thomson, Éd.) *Un enfoque emprendedor* .

- [83] J.M.D'amboise, & G.Garnier. (1994). *L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME et la performance de leur entreprise* (Vol. 7). Revue internationale PME.
- [84] J.P.Wright. (1979). *On a clear day you can see general motors : John Z. de loran's look inside the automotive giant* . Grosse pointe.
- [85] J.Pearce, & R.Robinson. (1987). Academy of management Review. *The tenuous link between strategic planning and financial performance* .
- [86] J.Roquebert, R.Philipp, & P.Westfall. (1996). *Market Versus Management : what drives profitability ?* Management Journal .
- [87] Jr.Robinson, B.Richard, & A.John. (1983). *The impact of formalised strategic planning on financial performance in small organisations* (Vol. 4). Strategic Management Journal.
- [88] Jr.Robinson, B.Richard, & A.John. (1984). *Research thrust in small firm strategic planning* (Vol. 9). Academy of management review.
- [89] JR.Robinson, B.Richard, Y.Logan, & al. (1986). *Planning Activites Related to independant retail firm performance*. American Journal of smal Business.
- [90] Julien, P., & M.Morin. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME quebecoises*. Quebec: Presse de l'université.
- [91] K.R.Andrews. (1980). *Director's responsibility for strategy* , 28-43. Havard Business Review.
- [92] K.R.Andrews. (1981). *Replaying the board's role in formulating strategy* , 24. Havard Business Review.
- [93] K.R.Andrews. (1987). *The concept of corporate strategy* , 117. Irwin édition.
- [94] L.Baird. (1986). *Managing Performance*. John Willey.
- [95] L.Charles, B.Shrader, & al. (1988). *Operational and strategic planning in small business north central regional center for rural development*. Iowa state university.
- [96] L.O.Edmilson. (2003). *Stratégie de PME : De la perspectives traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus*. Montréal.
- [97] Le petit robert. (2011). Paris.
- [98] Le360.ma. (2014). Récupéré sur <http://www.le360.ma/fr/politique/regionalisation-hassad-devoile-la-nouvelle-carte-du-maroc-22071>
- [99] *leseco.ma*. (s.d.). Récupéré sur <http://www.leseco.ma/les-cahiers-des-eco/pme/15810-conjoncture-alerte-sur-la-defaillance-des-entreprises.html>
- [100] *Lopinion.ma*. (2012). Récupéré sur http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&id_info=25818
- [101] M.Amraoui. (2015). Défis fonctionnels. (E. e. entreprise, Intervieweur)
- [102] M.Berry. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range planning* , 31, pp. 455-466.
- [103] M.Charbonneau. (2010). *Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises* . Montréal: Université du Québec .
- [104] M.E.Porter. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press.
- [105] M.E.Porter. (1981). *The contributions of industrial organisations to strategic Management*. Academy of management review.
- [106] M.E.Porter. (1996). *What is strategy*. Havard business review.
- [107] M.Godet. (2011). *Méthode de prospective et d'analyse stratégique*. RUNES.
- [108] M.Huberman, & M.Miles. (1994). *analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck.
- [109] M.Kalika. (1988). *Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*. Economica.
- [110] M.Kraft. (1999). *An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems*. Journal of marketing.
- [111] M.Marchesnay. (1993). *Le management stratégique*. Eyrolles.
- [112] M.Marchesnay. (1993). *Management stratégique*. Eyrolles.
- [113] M.Marion, A.Asquin, C.Everaere, & al. (2012). *Diagnostique de la performance d'entreprise, concepts et méthodes*. Dunod.
- [114] M.Morris, D.Davis, R.Avila, & al. (1991). *Assessing the relationships among performance measures*. Journal of personal selling and sales management .
- [115] M.Porter. (1985). *Competitive strategy : Creating ans sustaining superior performance*. The free press.
- [116] M.Woitin. (1966). *Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE*. Etude série concurrence.
- [117] *Marocpme.ma*. (2015). Récupéré sur <http://candidature.marocpme.ma/#aboutus>
- [118] N.Notat. (octobre 2007). *une question centrale*. Acteurs de l'Economie,dossier spécial performance.
- [119] N.Pearson, & al. (1986). *Planning ans dinancial performane of small, mature firm's* (Vol. 7). Strategic Management Journal.
- [120] O.Aktouf. (1992). *Management and theories of organisations in the 1990s : Toward a critical radical humanism?* (Vol. 17). The Academy of Management Review.
- [121] O.Collins, & D.Moore. (1970). *The organizational Markers*. Appleton century crofts.

- [122] O.Collins, & J.Porras. (1991). *Organizational vision and visionary organization*. California management review.
- [123] O.Morgenstern, & Neunman, J. (1947). *Theory of games and economic behaviour*. PUP.
- [124] P.A.Julien. (1984). *Qu'est ce qu'une PME? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier*. Le Devor.
- [125] P.Drucker. (1970). *Entrepreneurship in business enterprise*. Journal of business.
- [126] P.Drucker. (1959). *Long Range Planning : Challenge to Management Science*. Management Science.
- [127] P.Drucker. (1973). *What strategic planning is?, Task, Responsibilities, Practices*. Heineman.
- [128] P.Julien, & M.Marchesnay. (1988). *La petite entreprise*. Paris: Vuibert.
- [129] P.Rosenzweig. (2009). *The halo effect and eight other business delusions that deceive managers*. Free press.
- [130] P.Selznick. (1957). *Leadership in administration, a sociological interpretation*. Peterson.
- [131] P.Shields, & M.K.Grover. (2006). *Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations*. Journal of operations management.
- [132] P.Wynarczyk, R.Watson, D.J.Storey, H.Short, & K.Keasey. (1993). *The managerial labour market in small and medium sized enterprise*. Routledge.
- [133] Ph.Lprino. (2003). *Methodes et pratiques de la performance*. Editions d'organisation.
- [134] Ph.Lprino. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Edition d'organisation.
- [135] R.A.Thietart, & J.M.Xuereb. (2009). *Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre* (éd. 2ème édition). Dunod.
- [136] R.Ackelsberg, & P.Arlow. (1985). *Small business do plan and it pays off* (Vol. 18). Long range planning.
- [137] R.Ackoff. (1973). *Méthode de planification de l'entreprise*. De l'organisation.
- [138] R.Ackoff. (1973). *Méthode de planification dans l'entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
- [139] R.Avila, E.Fern, & K.Mann. (1988). *Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis*. Journal of Personal Selling & Sales Management.
- [140] R.Calori, P.Véry, & al. (1997). *Les PMI face à la planification stratégique*. Revue française de gestion.
- [141] R.Masanel, & J.E.Ricart. (2010). *From strategy to business models onto tactics*. Long range planning.
- [142] R.Peterson. (1978). *le cercle du livre de France*. Montréal: Petites et moyennes Entreprise pour une économie équilibrée.
- [143] R.Peterson. (1977). *Small business : Building a balanced economy*. Erin.
- [144] R.Rumelt. (1991). *How much does industry matter*. Strategic Management Journal.
- [145] R.S.Kaplan, & D.P.Norton. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Editions d'organisations.
- [146] R.S.Kaplan, & D.P.Norton. (1992). *The balanced scorecard, measures that drive performance*. Harvard business review.
- [147] R.Stacey. (1992). *Managing chaos : Dynamic Business Strategies in an unpredictable world*. Londres: Kogan page.
- [148] R.Yin. (1994). *Case study research : Design and methods*. London: New Delhi.
- [149] S.Khanti. (2007). A framework for management control research. *Journal of management*, pp. 895 - 915.
- [150] S.Tremblay. (1983). *Guide de la planification pour PME* (Vol. 1). P.M.O.
- [151] Séville, M., & V.Perret. (1999). *Fondement épistémologiques de la recherche*. Dunod.
- [152] T.Vestraete. (2001). *Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène*. Revue de l'entrepreneuriat.
- [153] T.Vestraete, & Jouison, E. (2009). *Business model pour entreprendre, le modèle GPR : Théorie et pratique*. De boeck.
- [154] Th.Bush, P.Bromiley, & M.Hendricks. (1991). *The relative influence of industry and corporation on business segment performance an alternative estimate*. Journal of management.
- [155] Tns.com. (2012). Récupéré sur <https://www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/La-methode-des-quotas>
- [156] V.Davide. (1993). *Examen des relations potentielles entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME Québécoises*. Chicoutmi.
- [157] V.Warnier, Lecocq, X., & B.Demil. (2012). *Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur*. Entreprendre et innover.
- [158] W.C.Handler. (1998). Succession in family firms : The problem of resistance. *Family business review*, pp. 361-381.
- [159] W.G.Ouchi. (1977). *The relationship between organizational structure and organizational control*. Administrative science quarterly.
- [160] *Wikipedia.org*. (s.d.). Récupéré sur http://fr.wikipedia.org/wiki/Planification_stratégique
- [161] X.Lecocq, & S.Yami. (2004). *L'analyse stratégique et la configuration de valeur*. Revue française de gestion.
- [162] X.Lecocq, B.Demil, & J.Venture. (2010). *Business models as a research program in strategic* (Vol. 123). L'expansion management review.
- [163] X.Lecocq, B.Demil, & V.Warnier. (2006). *Le business model, un outil de d'analyse stratégique* (Vol. 123). L'expansion management review.
- [164] X.Lecocq, & B.Demil. (2013). *Stratégie et Business Models*. Pearson.
- [165] Y.Evrard, B.Pras, & E.Roux. (2003). *Etudes et recherches en marketing*. Paris: Dunod.