

Planification stratégique dans la PME espagnole : une évidence empirique.

García Pérez de Lema Domingo

Professeur d'Université

Universidad Politécnica de Cartagena

Paseo Alfonso XIII, 50; 30203 Cartagena, tel. 968325606 España.

domingo.garcia@upct.es

Sánchez Trejo Víctor Gabriel

Professeur-chercheur

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Carretera Pachuca-Tulancingo, Mineral de la Reforma, Hidalgo, México.

Tel (0052) 7717172000, Ext. 6202

vgst@hotmail.com

Estrada Bárcenas Roberto

Professeur-chercheur

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Carretera Pachuca-Tulancingo, Mineral de la Reforma, Hidalgo, México.

Tel (0052) 7717172000, Ext. 6202

estradab@uaeh.edu.mx

Résumé:

Ce travail étudie les caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME) qui réalisent planification stratégique (la taille, l'âge, le secteur, la structure de la propriété, la formation du dirigeant, l'innovation et technologie et les systèmes de contrôle de gestion), en distinguant l'horizon temporel à court et long terme. En plus, le travail analyse la relation entre la planification stratégique et la performance de la PME. Sous un cadre conceptuel de la théorie des ressources et de capacités, une étude empirique a été réalisée sous un échantillon de 1,170 PME de la région de la Murcie (Espagne). Les résultats montrent que les facteurs relatifs à la taille, la formation universitaire du dirigeant et l'activité innovatrice de la PME sont ceux qui dans une plus grande mesure distinguent les entreprises qui réalisent planification dans son organisation, et que les entreprises qui planifient à long terme obtiennent une plus grande performance.

Mots-clé: La PME, stratégie, planification

Planification stratégique dans la PME espagnole : une évidence empirique.

Résumé:

Ce travail étudie les caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME) qui réalisent planification stratégique (la taille, l'âge, le secteur, la structure de la propriété, la formation du dirigeant, l'innovation et technologie et les systèmes de contrôle de gestion), en distinguant l'horizon temporel à court et long terme. En plus, le travail analyse la relation entre la planification stratégique et la performance de la PME. Sous un cadre conceptuel de la théorie des ressources et de capacités, une étude empirique a été réalisée sous un échantillon de 1,170 PME de la région de la Murcie (Espagne). Les résultats montrent que les facteurs relatifs à la taille, la formation universitaire du dirigeant et l'activité innovatrice de la PME sont ceux qui dans une plus grande mesure distinguent les entreprises qui réalisent planification dans son organisation, et que les entreprises qui planifient à long terme obtiennent une plus grande performance.

Mots-clé: La PME, stratégie, planification

1. Introduction

La recherche académique dans le domaine de la PME a eu une évolution constante dans les 40 dernières années (Torres, 1998, Kuratko, 2006, Julien, 2007) qui lui a permis de trouver une spécificité à l'égard de la grande entreprise et de produire une augmentation dans les articles et les communications académiques à ce sujet (Kuratko, 2006, Sanchez, 2009), ainsi que la formation de réseaux internationaux pour son étude.

Cette communication fait part d'une recherche développée par des membres du Réseau international de chercheurs en PME intégrée par des Universités de l'Amérique latine. Actuellement, les chercheurs de ce réseau appliquent des instruments homogènes de mesure pour connaître les caractéristiques des PME dans ses pays et réaliser des études comparatives. À l'intérieur de ce projet, les auteurs de cette communication ont pris comme axe thématique la planification stratégique et sa temporalité comme la capacité entrepreneuriale pour améliorer la compétitivité des entreprises.

La planification stratégique est un sujet clé dans des sciences de gestion dès les années 60 et par rapport à son lien avec la performance de l'entreprise ont trouvé des résultats contrastantes (Ansoff, 1965; Pearce *et al.*, 1987; Mintzberg, 1994; Grant, 2003; Delmar, Shane, 2003; Kraus *et al.*, 2006; Stonehouse, 2006; Rud *et al.*, 2007), ce qui génère un débat intense sur l'utilité de concevoir cette capacité à l'intérieur de l'entreprise.

Des divers auteurs ont identifié que le développement de processus de la réflexion sur l'entreprise a un effet important dans sa performance. Hart et Banbury (1994) ont conclu que le développement des compétences dans différents processus stratégiques (planification, décision, décentralisation) génère une performance pour l'entreprise. Également, O'Regan, Sims et Ghobadian (2005) ont observé une augmentation de la performance organisationnelle à partir des processus de décentralisation et du développement des compétences. Néanmoins, la réalité organisationnelle des PME donne des évidences d'une stratégie généralement

informelle, intuitive (Julien, 1997) et réactive avec des outils de planification peu structurés et sporadiques (Goy, Paturel, 2004), même absents.

L'objectif de ce travail est d'observer les effets de la planification dans la performance de 1,170 PME espagnoles, ainsi que les caractéristiques des entreprises qui planifient (la taille, l'âge, le secteur, la formation du dirigeant, les entreprises familiales, l'innovation, la position technologique et les systèmes de contrôle de gestion). Dans une première partie, on fait une révision du cadre conceptuel relatif à l'utilisation de la planification dans la PME et ses effets dans la performance. Dans la deuxième partie, on décrit les aspects méthodologiques relatifs à l'échantillon, l'instrument de mesure et les variables de recherche sélectionnées. Par la suite, les résultats obtenus dans l'analyse des variables sont présentés pour prendre fin avec les conclusions de l'étude.

2. Cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

2.1. La théorie des ressources et des capacités de l'entreprise

La turbulence de l'environnement et les crises économiques qui ont marqué les années 90 ont montré les limites d'une stratégie déterministe construite sous l'analyse exhaustive de l'extérieur de l'entreprise. À partir de ces limites, les entreprises commencent à percevoir le potentiel des ressources et l'habileté interne de l'entreprise pour générer des avantages compétitifs durables. Les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991) ont montré que les entreprises de la même industrie ne possèdent pas de ressources similaires ce qui explique son potentiel et sa différence. L'entreprise doit alors, identifier ses ressources stratégiques caractérisées par sa rareté, son appropriation, sa longévité ou sa difficulté d'être imité.

Pour améliorer sa compétitivité et sa performance, les entreprises doivent développer des actifs intangibles, comme sa gestion de la connaissance et de la direction d'entreprise, pour les exploiter et générer ainsi des avantages compétitifs (Hamel, Prahalad, 1990). Sous ce point de vue, nous considérons la planification stratégique comme une capacité que l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs et la croissance de son organisation, car cette compétence est un recours différent des autres concurrents de son secteur (Penrose, 1959; Barney, 1991).

2.2. La planification dans les PME y sa temporalité

La planification stratégique est un outil de gestion utilisé notamment dans les grandes entreprises. Elle permet de construire la stratégie et programmer son application. Pourtant, elle présente des difficultés de réalisation et d'adaptation à la PME et sa présence dans n'est pas validé dans la PME par tous les chercheurs (Calori *et al.*, 1997).

Goy et Paturel (2004) ont identifié qu'en général la PME ne réalise pas d'activité de planification ou qu'elle se fait de façon informelle, sporadique et non structurée du fait de la nature non structurée des activités des PME, ainsi que le positionnement isolé du dirigeant dans la réflexion qui est à l'origine d'une absence de plans écrits. Dans leur travail de recherche sur les PME au Mexique, Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures.

Selon Calori *et al.* (1997), 30 % des PME ont recours à la planification stratégique appuyée, en général, par un processus organisé et structuré (avec une adaptation constante des méthodes correspondant aux caractéristiques et aux ressources des grandes entreprises. De

son côté Waalewijn et Segaar (1993), ont conclu que 80 % des PME n'effectuent pas de plans à long terme et constatent, en même temps, que la plupart font seulement une planification financière. Par ailleurs, Schuman, Shaw et Sussman (1985) ont observé que les seules PME qui planifient réalisent cette activité à l'aide d'un processus formel, structuré et participatif orienté à court terme, opérationnel et mis à jour régulièrement.

En ce qui concerne son application, Glaister et Falshaw (1999) considèrent que la planification stratégique dans la PME peut être dysfonctionnelle s'il est rigide et qui encourage l'excès de bureaucratie, ce qui devient un désavantage pour la PME caractérisée pour son structure flexible (Quinn, 1980; Mintzberg, 1994, Julien, 1997). Naffziger et Kuratko (1991) ont trouvé que 83 % des directeurs des petites entreprises planifient et que 70 % planifient avec un horizon temporel de 1 à 3 ans. Cependant, la réalité de la planification dans la PME se fait sans le soutien des instruments de planification et en général de façon intuitive et informelle (Stonehouse, Pemberton, 2002; Estrada *et al.*, 2009).

La temporalité de la planification dans la PME est aussi un élément important dans sa relation avec la performance des entreprises. Un horizon temporel étendu favorise l'identification des nécessités de ressources dans une phase précoce, motive les entrepreneurs et les employés dans l'obtention des objectifs et améliore le niveau de performance des entreprises (Smith, 1998; Collins, Porras, 2005). Harris et Ogbonna (2006) ont trouvé que les entreprises qui adoptent une perspective de long terme connaissent et répondent mieux aux opportunités et les menaces de l'environnement et par conséquent elles obtiennent une plus grande performance.

Au contraire, Mintzberg (1994) considère que la planification est inutile à long terme, car les conditions de l'environnement externe sont imprévisibles et car les personnes n'ont pas de compréhension intégrale de la réalité ce qui empêche suivre un plan dessiné préalablement.

2.3. Evidence empirique entre la planification y la performance

La relation entre la planification stratégique et la performance a été analysé par des divers auteurs en trouvant des résultats divergents. On trouve dans la révision de la littérature quelques preuves qui soutiennent une relation positive entre la planification stratégique et la performance dans les plus petites entreprises (Bracker *et al.* 1988; Masurel, Smit, 2000; Perry, 2001; Griggs, 2002; Aragon, Sanchez, 2005, Glaister *et al.* 2008).

Lyles *et al.* (1993), après avoir divisé en sa recherche les entreprises qui planifient et ceux qui le font pas, ont trouvé que la PME avec une planification formelle croitre deux fois plus rapide que ceux que ne réalisaient pas ce type de processus. Lumpink *et al.* (1998) ont souligné que la grandeur de l'entreprise et le niveau de développement sont facteurs critiques pour comprendre le lien qui existe entre la planification et la performance. Glaister et Falshaw (1999), ont trouvé, dans une étude de 113 entreprises britanniques, que les entreprises qui planifient ont une meilleure performance par rapport aux entreprises que ne planifient pas. Or, cette performance provienne non seulement par la planification mais aussi par les outils employés et leur formalité (Rud, Ibrahim, 1998; Kraus *et al.* 2006).

De même, Brown y Gatian (1995) examinent la façon dont l'implantation d'un système d'information stratégique dans une entreprise aide à porter un avantage compétitif à longue terme. Egalement, les travaux de Huck y McEwen (1991), Luck (1996) y Camisón (1997) soulignent que la planification stratégique, les pratiques innovantes de gestion, la capacité de

réponse à l'environnement externe, bref de l'adoption d'une approche stratégique, deviennent des facteurs de succès pour les PME.

Cependant, d'autres études n'ont pas trouvé de relation entre ces variables (Sexton, Auken Vain, 1985; Gable, Topol, 1987; Stonehouse, Pemberton, 2002; French *et al.* 2004; Gibson, Cassar, 2005). Dans un travail de recherche sur la planification et la performance des PME en pays en transition, Yusuf et Saffu (1998) considèrent que sur des périodes incertaines les entreprises ne planifient pas, et qu'il n'existe pas de lien évident entre planification et performance, à l'exception du secteur de la manufacture. De leur part, Rud *et al.* (2007) font une critique des études empiriques que rattachent la planification et la performance après avoir considéré que ces études ne sont pas exhaustives et avec une évidence peu nombreuse

À partir de ces concepts nous avons proposé l'hypothèse suivante :

H1 : Les entreprises qui font de la planification stratégique obtiennent une plus grande performance

2.4. Caractéristiques des PME que planifient

Des diverses études font référence aux caractéristiques des PME que font de la planification. Il est possible de remarquer les suivants: la taille, l'âge et le secteur auquel l'entreprise appartient.

La taille. Est une des caractéristiques principales que distingue à la PME de la grande entreprise. En général, les entreprises de moindre taille possèdent une structure plus simple et des ressources et des capacités plus limitées (Zavallos, 2006). Berry (1998) a trouvé, sur les PME de haut niveau technologique, une relation positive et significative entre la planification et la taille de l'entreprise. Il a expliqué qu'à mesure que l'entreprise passait d'une étape de croissance à l'autre les niveaux de formalité étaient en augmentation. De la même forme, Glaister *et al.* (2008), ont affirmé que la taille est une variable contingente importante qui doit être considéré au moment de dessiner des systèmes efficaces de planification stratégique. Au Mexique, une étude de 406 PME a également validé qu'à mesure que l'entreprise grandissent, elle formalise sa planification (Martínez *et al.*, 2008).

L'âge de l'entreprise. Quelques auteurs considèrent que les années de fonctionnement de l'entreprise se rattachent à son niveau de planification. Le travail de Longenecker *et al.* (2001), montre que le niveau de planification est en rapport du degré de développement de l'entreprise et que cette activité va évoluer et être plus sophistiquée en dépendant de son cycle de vie. À ce sujet, Rodríguez (2005) considère que la planification n'est pas homogène dans les différentes étapes de l'entreprise, car les plans doivent s'adapter selon chaque étape. Il a ajouté que dans l'étape d'initiation, la planification est caractérisée pour être à court terme, parce que cela permet de réaliser des changements pour atteindre sa stabilité. A four et a mesure, les plans deviennent de plus en plus formels et spécifiques et avec une temporalité moyenne; finalement l'étape de maturité est caractérisée par la sophistication de la planification et un horizon temporel au long terme.

Le secteur. Pour Bateman et Snell (2005) les organisations sont des systèmes ouverts qui se trouvent affectés par le climat externe, comme le secteur auquel elles appartiennent. O'Regan *et al.* (2006), ont conclu que les PME qui grandissent sont ceux qui donnent une plus grande attention aux variables externes. Par ailleurs, Claver *et al.* (2000) ont arrivé à la conclusion

que certains secteurs étaient plus productifs que d'autres ce qui devienne un facteur compétitive pour l'entreprise. Cependant, Porter (1991) a fait remarquer que les caractéristiques structurales du secteur ne sont pas stables et que le comportement des entreprises influe d'une manière déterminante sur les résultats des entreprises.

D'autres aspects qui caractérisent les entreprises qui planifient sont : la formation du dirigeant, la propriété familiale, l'innovation, la position technologique et les systèmes de contrôle de gestion. Ensuite une brève description de ces caractéristiques est faite.

La Formation du dirigeant. La connaissance est considérée comme un actif stratégique et une source d'avantage compétitif. Il est considéré que la formation de l'entrepreneur joue un rôle déterminant en pratiques de planification. Dans le travail de Berry (1998), la planification se rattache positivement à la formation et l'expérience du dirigeant et celle de son encadrement. Berry a fait remarquer que la PME de haut niveau technologique obtiendrait de plus grands bénéfices après avoir équilibré ses connaissances techniques avec d'autres domaines clé comme la planification et le marketing. De la même façon, Hopkins et Hopkins (1997) ont trouvé de forts liens entre la formation et l'expérience du dirigeant et l'efficacité de la planification. Par ailleurs, l'étude de Sheppard et Chowdhury (2005) manifesté que la décadence et la faillite postérieure d'une organisation découlaient en grand partie de l'ignorance des processus de planification, l'informalité dans la gestion et l'abandon de zones critiques de l'entreprise. Harris et Ogbonna (2006) ont aussi trouvé que la manque de connaissances spécialisées à propos de la gestion est un limitant dans la croissance de l'entreprise.

L'entreprise familiale. Les entreprises familiales sont caractérisées par la propriété et le contrôle des membres d'une famille sur l'entreprise en différenciant les valeurs familiaux et patronales (Gallo, García, 1996, Gallo *et al.* 2004). Une grande quantité d'études ont été réalisés autour de ce sujet en trouvant que les entreprises familiales présentent une meilleure rentabilité que les entreprises non familiales (McConaughy *et al.* 2001) du fait d'un usage plus rationnel et efficient de ses ressources (Carney, Gedajlovic, 2002). Néanmoins, la planification stratégique est un élément significative pour le développement des entreprises familiales car seulement un tiers d'entre elles arrive à la deuxième génération et 10 % à la troisième (Handler, Kram, 1998; Belausteguigoitia, 2004).

L'innovation. L'innovation est devenue un facteur capital pour la survivance de l'entreprise. De ce fait, il est important d'établir les mécanismes que portent à l'innovation, non seulement dans les produits et les processus mais aussi dans la gestion (Koc, Bozdog, 2007; Eikebrokk, Olsen, 2007; McEvily, Eisenhart, Prescott, 2004). Carayannis *et al.* (2006) ont trouvé que les technologies d'information et de communication ont un rôle déterminant dans le développement de connaissances techniques et de gestion. Pour tel motif, ils considèrent que la PME doit chercher des appuis financiers pour le développement d'une structure plus compétitive. Par ailleurs, Carrión (2007) a souligné que la construction et le renouvellement d'activités de gestion appelle à l'innovation, car on ne peut pas continuer de dépendre des mêmes façons de faire par toujours, en plusieurs cas inutilisables.

La position technologique de l'entreprise. Bateman et Snell (2005) font remarquer que l'innovation vient en général à travers des ressources technologiques. Par conséquent, ce facteur peut contribuer d'une manière importante à la compétitivité des entreprises (McEvily *et al.* 2004). Le travail de Poutziouris *et al.* (2002) analyse de petites entreprises de base technologique et signale la nécessité de considérer le niveau technologique du secteur, car ils

trouvent que les entreprises qui acquièrent une technologie plus avancée ont les plus grandes opportunités de rivaliser dans un environnement plus complexe. Par ailleurs, Kato (2006) a signalé que la technologie est importante dans les processus productifs, mais aussi dans d'autres processus comme la gestion, la communication et les processus de conception, entre autres.

Les systèmes de contrôle de gestion. Les Systèmes de Contrôle de Gestion (SCG) est employé par les dirigeants pour mettre en application, d'une manière plus efficace, la stratégie dans son organisation (Khanti, 2007; Simons, 1990). Le travail de Simons (1990), sur l'interaction entre les SCG et la stratégie montre que la définition de contrôles dans l'entreprise facilite l'adaptation de la stratégie dans le temps. Il existe aussi l'évidence de ce que les SCG facilitent la formulation et l'exécution de la planification (Gunn, Williams, 2007; Atkinson, 2006). De plus, de divers outils ont été créés pour aider au contrôle de la gestion et en même temps sont un facteur clé dans le processus de planification. Par exemple, Elbanna (2008), Rue et Ibrahim (1998) ont trouvé que les entreprises qui emploient des outils stratégiques ont une plus grande efficacité dans l'exécution de la planification. Atkinson (2006) dans son analyse sur Balance Score Card, a conclu que cet instrument contribue à éliminer certains des problèmes principaux dans l'implémentation de la planification. Dans une autre étude, Stonehouse et Pemberton (2002) ont trouvé que les PME emploient dans une plus grande mesure des outils d'analyse financière pour avoir une perspective à court terme plus qu'une orientation stratégique à long terme. Malheureusement, malgré les avantages repris dans la littérature et l'évidence empirique, les SCG se trouvent absents, peu structurés ou désorganisés dans la plus part des PME, qui utilisent essentiellement une information historique et financière.

Les arguments antérieurs génèrent les hypothèses suivantes:

H2 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'une plus grande taille.

H3 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'un plus grand âge.

H4 : les entreprises qui font de la planification stratégique appartiennent aux secteurs d'haut niveau technologique.

H5 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont un dirigeant avec une formation universitaire.

H6 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont une structure organisationnelle non familiale.

H7 : les entreprises qui font de la planification stratégique innovent dans sa gestion.

H8 : les entreprises qui font de la planification stratégique possèdent une position technologique supérieure.

H9 : les entreprises qui font de la planification stratégique utilisent des systèmes de contrôle de gestion.

3. Méthodologie de recherche

3.1. L'échantillon

L'échantillon utilisé dans cette recherche est intégré par 1,170 PME industrielles espagnoles entre 10 et 250 salariés et provient de la base de données du projet "la Stratégie et l'innovation de la PME industrielle en Espagne" réalisé par AECA (2005). Le système d'envoi et de collecte d'information s'est réalisé par fax avec un suivi téléphonique, à l'aide d'un questionnaire auto-administré dirigé au dirigeant de l'entreprise. Ce type d'enquête a l'avantage d'une plus grande accessibilité aux échantillons de domaine national avec un prix

unitaire plus réduit (Sarabia, 1999). La distribution d'entreprises dans la population est estimée à partir du Directoire Central d'Entreprises édité par l'Institut National de la Statistique (DIRCE 2003). L'échantillon a été choisi sur la base de données SABI de l'entreprise INFORMA S.A.

Le travail de champ a été réalisé entre le 20 février et le 10 mai 2004. Au total, 9,337 contacts effectifs ont été effectués (par fax et par contact téléphonique). Les réponses estimées obtenues ont été de 1,201 ce qui suppose un taux de réponse de 12.9 %. 31 entreprises ont été éliminées étant donné que le nombre de travailleurs étaient supérieur à 250. Concernant la précision de l'échantillon final, le cas le plus défavorable où la fréquence relative de réponse est un item spécifique est de $p=0,5$ est caractérisé par une erreur maximale de 2.8 points en pourcentage avec un niveau de confiance de 95 %. La configuration sectorielle de l'échantillon se trouve dans la table 1.

Table 1. Distribution sectorielle de l'échantillon

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
15,16 Industries alimentaires et du tabac	172	14,7
17 Industrie du textile-habillement	56	4,8
18 Industrie des fourrures (pelletteries et vêtements)	37	3,2
19 Industrie du cuir et de la chaussure	51	4,4
20 Travail du bois et fabrication d'articles en bois	52	4,4
21, 22 Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	92	7,9
24 Industrie chimique	73	6,2
25 Industrie du caoutchouc et des plastiques	71	6,1
26 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	64	5,5
27,28 Métallurgie et travail des métaux	196	16,8
29 Fabrication de machines et d'équipements	77	6,6
30 a 33, Fabrication d'équipements électriques et électroniques	106	9,1
34, 35 Industrie automobile	31	2,6
36 Fabrication de meubles ; industries diverses	92	7,9
Total	1,170	100,0

3.2. Les variables de recherche

Planification stratégique. 0 prend la valeur quand l'entreprise ne réalise pas de plan stratégique, 1 quand l'entreprise réalise un plan stratégique formel à court terme (jusqu'à un an) et une valeur 2 quand l'entreprise réalise un plan stratégique à long terme (au delà d'un an). Une mesure similaire a été utilisée dans les travaux de French *et al.* (2004) et Bracker *et al.* (1988).

Performance. Nous avons utilisé des indicateurs construits à partir de la perception du dirigeant de l'entreprise sur sa position compétitive. Des indicateurs comptables n'ont pas été utilisés pour différents motifs: si nous travaillons avec une information comptable une série d'actifs intangibles sont omis, précieux et vitaux pour le succès compétitif des entreprises (Kaplan et Norton, 1993; Camisón, 1997). De même, un déphasage temporel se produit entre la date de l'enquête et de l'obtention de l'information comptable. Finalement, le succès compétitif est un concept relatif (AECA, 1988) ce qui fait que la position de l'entreprise en face de la concurrence se constitue comme un des indicateurs déterminants du succès ou l'échec. Les variables de performance proviennent de la classification proposée par Quinn et

Rohrbaugh (1983)¹. Pour évaluer les différents modèles on emploie 12 items avec une échelle un type Likert (1 à 5).

La taille. Cette variable a été mesurée à travers du nombre moyen d'employés du 2004, en la transformant en forme logarithmique et du chiffre d'affaires du 2004. Le nombre d'employés et le chiffre d'affaires a été largement utilisé comme mesure de la taille dans ce type de travaux (Merchant, 1984; Hoque, James, 2000; Malmi, 1999).

L'âge. Mesuré à travers du nombre d'années écoulées depuis la constitution ou commencement d'activité. Cette variable a été utilisée par Holmes et Nichols (1989) et Yasuda (2005).

Le secteur d'activité. La structure de marché d'une industrie conditionne en particulier la conduite des entreprises qui la configurent (Scherer, Ross, 1990). L'échantillon a été divisé en fonction du niveau technologique du secteur (Morikawa, 2004). La prise en compte du niveau technologique a été traitée dans des nombreuses études (Acs, Audretsch, 1990; Oakey, 1991; Poutziouris, *et al.*, 2000). Pour classer l'intensité technologique du secteur nous avons utilisé la classification de l'OECD (1997). De cette manière, quand l'entreprise appartient à un secteur de basse technologie prend la valeur 0, et quand l'entreprise appartient à un secteur de haute technologie prend la valeur 1.

La formation du dirigeant. Est une variable dichotomique qui prend la valeur 0, quand le dirigeant dispose d'études primaires, un baccalauréat ou une formation professionnelle, et prend la valeur 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. Nous considérons comme entreprise familiale celle qui réunit les caractéristiques suivantes: une propriété et un contrôle de l'entreprise de la même famille; une influence de la famille sur la prise de décisions avec l'objectif de transmettre l'entreprise à une génération suivante (Sharma *et al.* 1997, le Romain *et al.* 2000, et Monreal, 2002). Une variable dichotomique a été intégrée avec une valeur 0 en cas d'une entreprise non familiale et une valeur 1 en cas d'une entreprise familiale.

L'innovation. Le concept d'innovation inclut l'innovation technologique et l'innovation dans les méthodes de gestion (AECA, 1995). L'innovation technologique se rapporte aux changements dans la typologie des produits et à l'implantation de nouveaux processus de production (Freeman, 1974). L'innovation dans les systèmes de gestion est reprise à travers des changements introduits à la structure organisationnelle de l'entreprise et dans le processus administratif. Deux approches existent pour mesurer le degré d'innovation de l'entreprise afin d'obtenir l'information (Hughes, 2001): Un point de vue qui mesure à partir des données de type quantitatif (nombre de brevets, nombre de nouveaux produits, ou des processus ; et un point de vue subjectif, fondée sur la perception du dirigeant ou propriétaire de l'entreprise sur son activité innovatrice. Dans le cas de la PME, le point de vue subjectif semble le plus approprié, du fait que le point de vue objectif tend à sous-estimer l'activité innovatrice de la PME (Hughes, 2001). Par exemple, ce point de vue est utilisé dans l'Étude de l'Innovation Harmonisée de l'Union Européenne (2004).

¹ Autres travaux récents qui ont utilisé cette classification sont: Miron *et al.* (2004) y Brockman, Morgan (2003).

Pour mesurer l'activité innovatrice de la PME, on a sollicité au dirigeant si son entreprise avait réalisé des innovations dans les deux dernières années (1 = Oui, 0 = Non) dans les produits/services (des changements ou des améliorations dans des produits/services existants et une commercialisation de nouveaux produits/services), les processus (des changements ou des améliorations dans les processus de production / service et l'acquisition de nouveaux équipements) et dans les systèmes de gestion (la direction, les achats et les approvisionnements, les ventes ou des aspects commerciaux). À partir des réponses la variable "Innovation" a été construite à travers de la moyenne arithmétique des questions affirmatives, ce qui donne une variable nominale avec valeur de 0 à 1.

La position technologique de l'entreprise. Cette variable a été mesurée en utilisant la méthodologie d'AECA (2005). Elle prend une valeur 1 (Technologie faible) quand l'entreprise considère que ses principaux concurrents ont une technologie plus efficace ou moderne que la leur; une valeur 2 (Technologie durable), quand la technologie de l'entreprise est utilisée dans la majorité des entreprises du secteur et seulement de nouveaux investissements sont faits quand elle vérifie que la concurrence obtient de bons résultats; une valeur 3 (Bonne Technologie) est assignée quand la technologie acquise par l'entreprise ou l'usage qui est fait d'elle la positionne par-devant de la concurrence; et une valeur 4 (une Forte Technologie) est prise quand l'entreprise réalise un développement interne de la technologie qu'elle utilise afin d'obtenir de meilleurs résultats que sa concurrence.

Les systèmes de contrôle de gestion. On utilise une mesure subjective de perception du dirigeant de l'entreprise, en utilisant une échelle un type Likert de 5 points avec trois items: la comptabilité de gestion, les budgets de trésorerie à court terme et une analyse économique financière. Ce type de mesure a été utilisé par Choe (1996), Hoque y James (2000). La variable qui représente les systèmes de contrôle de gestion s'obtient à partir de la moyenne arithmétique de 3 items du contrôle de gestion, dans une échelle théorique de 1 à 5.

4. Les résultats de recherche

Pour vérifier l'hypothèse sur les caractéristiques de la PME qui réalisent une planification stratégique face aux entreprises qui ne le réalisent pas nous projetons une analyse de régression logistique par la méthode de Wald. L'élection de ce modèle face à autres alternatives comme l'analyse discriminante obéit au non normalité des variables explicatives, ainsi que à l'avantage de l'outil logit pour ce type d'études. Nous déterminons trois régressions : (1) les entreprises qui ne réalisent pas de planification par rapport aux entreprises qui le réalisent à court terme; (2) les entreprises qui ne réalisent pas de planification face aux entreprises qui le réalisent à long terme; et (3) les entreprises que planifient à court terme face aux entreprises que planifient à long terme (voire tables 6 à 8). Pour déterminer la validité des modèles on utilise le test de la raison de vraisemblance, la mesure de Hosmer et Lemeshow d'ajustement global et le pourcentage global de réussite dans la classification. En ce qui concerne la bonté de l'ajustement du modèle nous présentons les statistiques R² alternatifs de Cox et Snell et de Nagelkerke.

Dans la table 2 s'observent les caractéristiques de la PME que ne planifient pas en relation avec celles qui planifient à court terme. Les résultats montrent des valeurs positives et significatives dans l'innovation (B= 0,346; significatif aux 0,000), le secteur (B= 0,350; significatif aux 0,055), et la formation du dirigeant (B= 0,271; significatif aux 0,068). Ces résultats sont pertinents avec la littérature à ce sujet qui considère que l'innovation est une caractéristique distinctive des entreprises qui planifient et qu'elle est primordial pour obtenir

une meilleure performance. Par ailleurs, les résultats indiquent que le secteur et la formation du dirigeant différencient les entreprises qui planifient par rapport à celles qui ne le font pas. Les coefficients nous montrent que les entreprises les plus innovatrices, qui appartiennent au secteur de haute technologie et avec un dirigeant avec des études universitaires ont une plus grande probabilité de réaliser une planification à court terme.

Table 2. Caractéristiques des PME qui effectuent une planification stratégique. Régression logistique: entreprises qui ne planifient pas versus entreprises qui planifient à court terme

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Formation du dirigeant	0,271	0,148	3,343	0,068	1,311
Secteur	0,350	0,183	3,672	0,055	1,419
Innovation	0,346	0,057	37,533	0,000	1,414
Constante	-1,843	0,271	46,092	0,000	0,158

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédite. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminée en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un contraste statistique qui montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significative (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès de 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R² de Cox y Snell: 0,061. R² de Nagelkerke: 0,083

Concernant la régression logistique des entreprises qui ne planifient pas en relation avec celles qui planifient à long terme (table 3), il est possible d'observer des valeurs positives et significatives dans les variables de taille (B= 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,763), et innovation (B=0,362); tous significatifs aux 0,000. Nous observons aussi une signification dans les variables de position technologique (B= 0,268; significatif 0,015); entreprise familiale (B=0,403; significatif aux 0,033); et le secteur (B= 0,415; significatif aux 0,040). En principe, ces résultats suggèrent un plus grand nombre de caractéristiques distinctives entre les entreprises qui ne planifient pas et celles qui planifient avec un horizon temporel de long terme, en comparaison des résultats de la table 2. Il est possible que les entreprises qui planifient au long terme obtiennent quelques avantages par rapport à celles qui ne le font pas, tels que l'identification de nécessités de ressources dans une phase précoce, et une meilleure réponse aux opportunités et les menaces de l'environnement. Concernant les signes des coefficients, ceux-ci indiquent que les entreprises qui ont une plus grande probabilité de planifier avec un horizon temporel de long terme en comparaison de celles qui ne planifient pas, sont caractérisées pour avoir une plus grande taille, une structure de la propriété non familiale et pour appartenir à un secteur d'haute technologie. De plus, elles comptent avec un dirigeant d'études universitaires, tendent à innover et possèdent une position technologique supérieure.

Table 3. Caractéristiques des PME qui effectuent une planification stratégique. Régression logistique: entreprises qui ne planifient pas versus entreprises qui planifient à long terme

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Taille de l'entreprise	0,000	0,000	35,690	0,000	1,000
Entreprise familiale	0,403	0,189	4,557	0,033	1,496
Formation du dirigeant	0,763	0,173	19,540	0,000	2,144
Secteur	0,415	0,202	4,215	0,040	1,515
Innovation	0,362	0,066	30,225	0,000	1,437
Position technologique	0,268	0,110	5,913	0,015	0,765
Constante	-3,213	0,509	39,906	0,000	0,040

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédite. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification

statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R² de Cox y Snell: 0,061. R² de Nagelkerke: 0,083

En ce qui concerne les caractéristiques qui se montrent dans la table 4, qui compare les entreprises qui planifient à court terme en relation avec celles qui planifient à long terme, des différences positives et significatives ont été trouvées en ce qui concerne: la taille (B = 0,000; significatif aux 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,639; significatif aux 0,000), et la position technologique (B = 0,203; significatif aux 0,066). On peut dire que les découvertes sont congruentes avec la littérature et l'évidence empirique à ce sujet. Quelques auteurs pensent qu'à mesure que les entreprises grandissent, en passant d'une étape à l'autre, leurs processus de planification deviennent plus spécifiques, formels et à long terme. Les signes des coefficients montrent que les entreprises de plus grande taille, avec un dirigeant d'études universitaires et avec une position technologique supérieure ont une plus grande probabilité de réaliser planification à long terme que celles qui l'effectuent à court terme.

**Table 4. Caractéristiques des PME qu'effectuent une planification stratégique.
Régression logistique: entreprises que planifient à court terme versus
entreprises que planifient à long terme**

Variabes	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Taille de l'entreprise	0,000	0,000	20,142	0,000	1,000
Formation du dirigeant	0,639	0,175	13,268	0,000	1,894
Position technologique	-0,203	0,110	3,390	0,066	0,816
Constante	-1,007	0,397	6,439	0,011	0,365

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédit. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R² de Cox y Snell: 0,061. R² de Nagelkerke: 0,083

La table 5 montre la relation entre la planification stratégique et la performance. D'une manière générale, on observe que les entreprises qui planifient avec un horizon temporel de long terme obtiennent une performance supérieur en comparaison des entreprises qui planifient à court terme et celles qui ne planifient pas. En faisant une analyse plus spécifique des différents indicateurs qu'intègrent la performance par rapport avec la planification stratégique, nous trouvons les évidences significatives suivantes:

Dans les items relatifs à la "Qualité du produit", "l'Efficacité dans les processus opérationnels internes", la "Satisfaction du client", la "Rapidité d'adaptation aux besoins du marché", le "Augmentation des parts du marché", la "Motivation et satisfaction des salariés", les entreprises qui planifient à court et long terme marquent une plus grande performance que celles qui ne planifient pas.

Dans les items relatifs au "Développement de la rentabilité" et le "Développement de la productivité", les entreprises qui planifient à long terme obtiennent une plus grande performance que celles qui planifient à court terme ou que ne planifient pas. De la même manière celles qui planifient à court terme ont une plus grande performance que les entreprises qui ne planifient pas.

Dans l'item "Organisation des tâches du personnel", des différences statistiques surgissent entre les entreprises qui planifient à long terme par rapport à celles qui ne planifient pas, après avoir obtenu une plus grande performance.

Dans le reste d'items des différences statistiquement significatives ne surgissent pas.

Table 5. Planification stratégique et performance

	Ne Planifie pas (a)	Planifie jusqu'à un an (b)	Planifie au delà d'un an (c)	Sig.	Post Hoc
Qualité de produits/services	3,82	3,95	3,97	***	ab ac
Efficiences des processus opérationnels internes	3,62	3,81	3,82	***	ab ac
Organisation des tâches du personnel	3,60	3,65	3,74	**	ac
Satisfaction des clients	3,79	3,82	3,91	**	ab ac
Rapidité d'adaptation aux besoins des marchés	3,56	3,70	3,78	***	ab ac
Image de l'entreprise, ses produits et services	3,72	3,94	4,00	***	ab ac
Augmentation des parts de marché	3,22	3,36	3,50	***	ab ac bc
Augmentation de la rentabilité	3,10	3,19	3,39	***	ac bc
Augmentation de la productivité	3,33	3,39	3,57	***	ac bc
Motivation /satisfaction des salariés	3,16	3,30	3,43	***	ab ac bc
Réduction de la rotation du personnel (de façon volontaire)	3,40	3,41	3,55	*	
Réduction de l'absence du personnel	3,37	3,41	3,35		

Dans une échelle de 1 = Pas d'accord, 5 = totalement d'accord
Différences statistiquement significatives: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
Anova d'un factor: des multiples comparaisons Post Hoc (Test de Scheffé)

5. Conclusions

L'objet de cette communication a été d'observer les effets de la planification stratégique dans la performance de 1,170 PME espagnoles, ainsi que les caractéristiques des entreprises qui planifient.

Nous observons que les caractéristiques qui distinguent les entreprises qui planifient se rattachent à la taille, la formation universitaire du dirigeant et l'innovation. Nous avons aussi trouvé que les PME qui planifient à long terme ont une performance supérieure en relation avec les entreprises qui planifient à court terme ou celles qui ne planifient pas. De ce fait, nous soulignons l'importance de planifier avec un horizon temporel de long terme, puisque cela suppose de divers avantages en relation avec les autres. L'absence de planification peut occasionner des excessives situations imprévues, un manque de vision claire et un manque de contrôle. En résumé, du gaspillage du temps, de ressources et d'opportunités.

Bibliographie

- Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005). "Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No 3, p. 287-308.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, No. 17, p. 99-120
- Belausteguigoitia (2004). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación, México*, McGraw Hill, pp. 239.
- Brown, R.M., Gatian, A.W. (1995). "Strategic information systems and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249.
- Calori, R., Very, P., Arregle, J.L. (1997). "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue française de gestion*, No. 112, janvier-février, p. 11-23
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
- Carney, M., Gedajlovic, E. (2002). "The coupling of ownership and control and the allocation of financial resources: evidence from Hong Kong", *Journal of Management Studies*, 39 (1): 123-146.
- Dibrell C., Peter S. D., Justin C. (2008). "Fueling Innovation through Information Technology in SMEs", *Journal of Small Business Management*, 46(2), pp. 203–218
- Gallo, M. A., Tapiés, J. , Cappuyns, K. (2004). "Comparison Of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences". *Family Business Review*, 17, 4, pp. 303-318.
- Gallo, M. y García Pont (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization". *Journal of the Family Firm Institute*, vol. IX, I, 45-59.
- Hamel, G., Prahalad, K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, No. 68, mai-juin, p. 79-91
- Handler W.C., Kram K.E (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.
- Huck, J., McEwen, T. (1991). "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93
- Julien, P. A. (2007). "Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PME? ", *Séminaire international* (10 et 11 mai), UQTR, Trois rivières. Canada.
- Khanti, S. (2007). "A framework for management control research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 9, pp. 895-915.
- Kuratko, D. F. (2006). "A tribute to 50 years of excellence in entrepreneurship and small business". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 483-492.
- Kuratko, D. F., Goodale J.C., Hornsby, J. S. (2001). "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, 39(4), pp. 293–311
- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.
- McConaughy, D. L., Matthews, C.H., Fialko, A.S. (2001). "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value", *Journal of Small Business Management*, 39 (1): 31-49.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel (2005). *Safari en pays stratégiques. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris, p. 423

- Monreal, J. (Dir.) (2002). *La empresa familiar: realidad económica y cultura empresarial*, 1ª Edición, Ed. Civitas, Madrid.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Romano, C.A., Tanewski, G.A., Smyrnios, K.X. (2000). "Capital structure decision making: a model for family business", *Journal of Business Venturing*, No. 16, pp. 285-310.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-35.
- Simons, R. (1990): "The rol of management control system in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. 1/2, pp. 127-143.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal* (1986-1998), Auguste, Vol. 18, No. 7, p. 509-533
- Thomas, A. (2007). "Creating sustainable small to medium enterprises through technological innovation", *Engineering Manufacture*; Mar, Vol. 221 Issue 3, p513-528
- Torres, O., (1998). "Vingt cinq ans de recherche en PME : Une discipline entre courants et contre-courants", in Torres O. (sous la coord.), *PME de nouvelles approches*, Paris : Economica, Paris, p. 17-53.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm, strategic management journal", *strategic Management Journal*, Apr-Jun, Vol. 5, No. 2, p. 171-180
- Yusof S.M., Aspinwall, E. (2000). "Critical success factors in small and medium enterprises: survey results", *Total quality management*, VOL. 11, NOS. 4/5&6, 2000, S448± S462
- Yusuf, A. Saffu, K. (2005). "Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition", *Journal of small business management*, October, p. 480-497