

**De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification
stratégique des P.M.E.**

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

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

Tél. : (33) 04.76.77.95.28
Fax : (33) 04.76.82.59.99
E-Mail : goy@esa.upmf-grenoble.fr

Mots-clés : Planification stratégique, P.M.E., études empiriques, perspectives de recherche.

De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des P.M.E.

INTRODUCTION.

Depuis le début des années 1980, la recherche en stratégie sur la planification des entreprises de petite et moyenne dimension se structure principalement autour d'études empiriques, sous l'impulsion d'auteurs comme Robinson et Pearce (1984), Bracker et Pearson (1986), ou bien encore Ackelsberg et Arlow (1985) pour ne citer qu'eux. Les apports de ces travaux sont considérables, mais dans le même temps, appréhendés de manière globale, nous pouvons leur reprocher notamment leur manque de continuité d'une étude à l'autre, ainsi que l'absence de comparaisons possibles entre recherches, du fait d'analyses et de secteurs différents, d'échantillons hétérogènes, etc. (D'Amboise et Bakanibona, 1990). Ainsi, le courant de recherches sur la planification stratégique des P.M.E. semble avoir échoué, jusqu'à présent, à contribuer à une théorie de la planification dans les firmes de petite et moyenne dimension.

A cela, et outre les raisons évoquées ci-dessus par D'Amboise et Bakanibona, plusieurs causes peuvent être avancées : l'hétérogénéité dans la définition donnée à la P.M.E., le faible intérêt porté au contenu des plans et à leur mise en œuvre, le fait de retenir comme seul interlocuteur des études le dirigeant de la firme, sont autant d'explications possibles au manque de cohésion du champ de recherche sur la planification stratégique en P.M.E. Mais sans doute l'utilisation de méthodologies exclusivement quantitatives, comme le précise Orpen (1985), contribue-t-elle également à aboutir à ce que nous considérons être un état insatisfaisant de la recherche en stratégie sur la planification des P.M.E.

La notion de planification, telle qu'elle a été développée en management stratégique sous des appellations diverses (P.P.B.S., planification à long terme ou planification stratégique) est principalement issue de grands cabinets-conseil, comme le Boston Consulting Group. Ceux-ci ont contribué au développement, dans les grandes firmes américaines à l'origine, d'outils et de techniques susceptibles de les aider à « définir la mission de leur entreprise, à déterminer leurs objectifs à long terme et à choisir les stratégies pour les atteindre » (Steiner, 1979). Dès lors, certains chercheurs ont tenté de donner au terme de planification stratégique une définition appropriée à la P.M.E. Il s'agit ainsi pour Golde (1964) d'un « processus qui s'interroge de manière systématique et globale sur le futur de l'entreprise ». Montebello, Saias et Greffeulle (1974) intègrent pour leur part les notions d'adaptation et d'anticipation dans la définition qu'ils donnent de la planification en P.M.E. Quant à Bamberger (1979), la planification dans les firmes de petite et moyenne dimension apparaît comme un concept stratégique qui relève à la fois de la créativité et du contrôle. Plus récemment, Calori, Véry et Arrègle (1997) déterminent la planification stratégique en P.M.E. comme la combinaison de l'anticipation et de la formalisation.

Pour l'ensemble de ces auteurs, et pour d'autres encore, la planification stratégique en P.M.E. s'apparente donc à un processus global, systématique, continu et analytique, sans pour autant qu'il y ait consensus de leur part sur la définition à donner

au phénomène observé. Or, ces caractéristiques nous paraissent largement inspirées de l'analyse de la planification en grande entreprise, et de fait, nous semblent susceptibles d'être remises en cause dans le champ de la P.M.E. En effet, intuitivement, ces dimensions ne nous semblent pas refléter la réalité de la pratique planifiée de la stratégie dans les firmes de petite et moyenne dimension.

Pour toutes ces raisons, nous nous posons donc la question suivante : **peut-on se satisfaire de l'état actuel de la recherche sur la planification stratégique dans les entreprises de petite et moyenne dimension ?**

Afin de répondre à cette interrogation, il nous semble indispensable de passer en revue les différentes contributions relatives à l'étude de la planification dans les P.M.E., selon deux principaux axes inspirés de la synthèse proposée par Robinson et Pearce (1984) dans leur étude remarquable sur la question.

C'est pourquoi nous nous intéresserons tout d'abord aux apports des travaux sur l'étude de la valeur de la planification stratégique dans les P.M.E., qui constituent l'essentiel de la littérature sur ce thème. Nous constaterons ainsi, à travers l'analyse de la relation de la planification avec quelques indicateurs de performance de la firme, que ces recherches aboutissent dans l'ensemble à des conclusions diverses. Ce survol nous permettra par la suite d'évoquer, dans une seconde partie, les questions fondamentales auxquelles ces études, selon nous, ne répondent pas. Ainsi, il conviendra de nous intéresser aux développements de nature descriptive, concernant les pratiques des P.M.E. en matière de planification stratégique, ainsi qu'aux apports de travaux résolument normatifs, sur « le » processus à mener dans ce type d'entreprise. Finalement, nous soumettrons en fin d'article une perspective de recherche sur l'étude de la planification en P.M.E., qui nous semble mobilisable dans le nécessaire effort de conceptualisation qui reste à produire sur la question.

1) LA RECHERCHE SUR LA PLANIFICATION EN P.M.E. : UN COURANT PRINCIPALEMENT FONDE SUR L'ANALYSE DE LA VALEUR.

Si la question de l'utilité de la planification stratégique en P.M.E., sur laquelle nous ne souhaitons pas épiloguer ici, reste ouverte au débat (Green, 1982 ; Montebello, Saias et Greffeuille, 1974 ; Scarborough et Zimmerer, 1987 ; Backer, Addams et Davis, 1993 ; Unni, 1981), il en est une autre qui ne cesse de faire couler de l'encre depuis quelques années maintenant : celle de la relation entre planification et performance dans les petites et moyennes entreprises.

1-1) L'étude du lien entre planification stratégique et performance des P.M.E. : des résultats contradictoires.

Dans l'esprit de Robinson et Pearce (1984), D'Amboise et Bakanibona (1990) ont réalisé une synthèse de travaux empiriques relatifs à l'étude de la planification dans les P.M.E., mettant en avant les grands axes suivants :

- Lien statistiquement positif entre l'existence de la planification et la performance des P.M.E. (Ackelsberg et Arlow, 1985 ; Sexton et Van Auken, 1985) ;
- Lien positif entre le degré de formalisation de la planification stratégique et la performance des P.M.E. pour Orpen (1985), mais négatif pour Robinson et Pearce (1983) et Ackelsberg et Arlow (1985) ;
- Lien positif entre la sophistication de la planification stratégique et la performance des P.M.E. pour Bracker et Pearson (1986) et Bracker, Keats et Pearson (1988), entre l'intensité de la planification et la performance pour Robinson et al. (1984), entre la structuration de la planification stratégique et la performance pour Bracker, Keats et Pearson (1988), et entre la qualité de la planification et la performance en P.M.E. pour Orpen (1985) ;
- Concernant plus particulièrement l'étude de l'effet modérateur de variables de contingence, Bracker et Pearson (1986) suggèrent un lien significatif entre l'expérience en planification et la performance, Robinson et al. (1984) ne notent aucune influence du stade de développement sur la relation planification / performance, Bracker, Keats et Pearson (1988) ne relèvent pas d'effet significatif de la taille de l'entreprise sur le lien planification / performance, et émettent une forte présomption sur l'influence du type d'entrepreneur (opportuniste en l'occurrence) sur le degré de sophistication de la planification stratégique et la performance ;
- Lien positif entre la planification opérationnelle et la performance, même en l'absence de planification stratégique pour Robinson, Logan et Salem (1986) ;
- Enfin, pour Bracker et Pearson (1986), et à la différence de Robinson (1982), il n'y a pas de lien entre l'utilisation de consultants et la performance des P.M.E.

Plus récemment, Schwenk et Shrader (1993) ont analysé 14 études portant sur la planification stratégique formelle et la performance des P.M.E., et sont parvenus aux affirmations selon lesquelles la planification n'améliore pas nécessairement la performance, et n'est pas seulement appropriée aux grandes entreprises.

De même, à partir de leur étude quantitative auprès de 194 P.M.E. du classement des 500 premières P.M.E. en forte croissance (« INC. 500 » firms), Backer, Addams et Davis (1993) avancent les résultats suivants :

- Contribution de la planification stratégique au rythme de croissance des firmes ;
- Efficacité des plans dans l'accomplissement des buts planifiés ;
- Indétermination du lien plans / profit, mais relation significative entre planification stratégique et profit des firmes.

En conclusion de cette étude, le couple planification stratégique formelle / plan d'activité écrit peut jouer un rôle significatif dans l'efficacité d'une P.M.E. Le tableau suivant récapitule les principales recherches traitant du lien planification / performance :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Montebello, Saias et Grefeuille (1974)	24	Industrie	/	Quantitative Analyses statistiques	Relations PS / performance ne permettent pas de déterminer le sens de la causalité
Robinson (1979)	42	Services	Caff < 150000\$	Qualitative Interventions	PS améliore le processus de prise de décision

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Unni (1981)	120	Divers	/	Quantitative Analyses statistiques	PS en soi n'est pas un pas gage de succès pour la P.M.E.
Robinson (1982)	101	Services Détail Industrie	< 50 salariés Caff < 3M\$ Propriété et direction indépendantes	Quantitative Analyses statistiques	P.M.E. engagées dans PS reposant sur aide « outsiders » sont plus efficaces que les autres
Robinson et Pearce (1983)	51	Banques	/	Quantitative Analyses statistiques	La PS n'accroît pas la performance, que le processus soit formel ou pas
Robinson et al. (1984)	51	Détail Services	< 50 salariés Caff < 3 M\$ Direction et management indépendants	Quantitative Analyses statistiques	Impact de la PS positif sur la performance des P.M.E., indépendamment du stade de développement
Orpen (1985)	52	Divers	/	Quantitative Questionnaires	Performance accrue par PS si qualité de la planification
Sexton et Van Auken (1985)	357	Divers	/	Qualitative Etude longitudinale (3 ans) par entretiens	PS importante pour la survie des P.M.E.
Ackelsberg et Arlow (1985)	135	/	/	Quantitative Analyses statistiques	Les P.M.E. peuvent trouver profit à planifier
Bracker et Pearson (1986)	188	Services	Caff < 5M\$ Plus de 5 ans d'existence	Quantitative Analyses statistiques	Plans structurés plus performants qu'autres types de planification en P.M.E.
Robinson, Logan et Salem (1986)	81	Détail aliments	/	Quantitative Analyses statistiques	PO associée plus significativement à la performance que la PS
Bracker, Keats et Pearson (1988)	73	Industrie électro- nique	5 ans d'existence < 100 salariés Capitaux privés Propriétaire-dirigeant	Quantitative Analyses statistiques	Lien PS / performance en P.M.E. si procédures structurées
Baker, Addams et Davis (1993)	194	/	« 1989 INC. 500 companies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Le couple PS formelle / plan écrit peut jouer un rôle significatif dans l'efficacité

Malgré ces tentatives remarquables de synthèse de la multitude de travaux relatifs à l'étude de la performance des P.M.E. qui planifient, il n'en reste pas moins que la question n'est définitivement pas tranchée. Dès lors, certains chercheurs ont choisi de persévérer dans cette voie.

1-2) Pour en finir avec la relation entre planification et performance en P.M.E...

Pour Bracker et Pearson (1986), ces recherches diffèrent en raison de la faible taille des échantillons, de leur caractère ponctuel, de l'échec à intégrer les processus de

planification stratégique constatés dans les modèles de management stratégique globaux, de l'ignorance du rôle du dirigeant dans le processus, de l'utilisation de tests statistiques inappropriés ou non robustes, de données non homogènes, de mesure inappropriée de la performance financière, de la non distinction entre firmes jeunes et anciennes, ou bien encore de l'inattention portée à la taille de l'entreprise, et à la nature statique ou dynamique de l'environnement.

Soulevant le problème de la divergence des études sur le lien planification / performance des petites et moyennes entreprises, du fait de problèmes de mesure et de concept (reproductibilité difficile), Shrader, Mulford et Blackburn (1989) soulignent pour leur part la nécessité d'uniformiser la mesure de la planification stratégique, ce qui nous paraît difficile en l'absence de consensus sur ce qu'est la planification stratégique en P.M.E. !

Malgré ces constatations sur la difficulté d'harmoniser les recherches traitant du lien entre planification stratégique et performance en P.M.E., certains auteurs ont proposé des angles d'étude nouveaux selon eux, et susceptibles d'apporter une réponse claire à cette question.

C'est ainsi que Schwenk et Shrader (1993) proposent de résoudre le problème des résultats contradictoires par l'utilisation d'une méta-analyse (transformation de l'information issue de tests statistiques dans chaque étude en une mesure commune) sur les recherches passées traitant du lien planification formelle / performance en P.M.E. Ils estiment en effet qu'il y a un besoin crucial de conclure globalement sur la question du lien planification stratégique / performance en P.M.E. C'est ainsi qu'ils parviennent à la proposition selon laquelle la planification stratégique est positivement et significativement associée à la performance en P.M.E., sans avancer toutefois que la planification améliore la performance.

Pour Kargar et Parnell (1996), la majorité des études empiriques sur les P.M.E. considèrent en général une seule dimension de mesure (présence ou absence de la planification, degré de formalisation...) pour expliquer les variations de la performance organisationnelle. Ils estiment que l'utilisation d'indicateurs de finance et marketing comme mesure de la performance représente une partie seulement de la performance d'une organisation. Ces indicateurs reposent sur la façon dont l'activité s'est améliorée dans le passé, sous-entendant implicitement qu'un tel succès peut s'extrapoler dans le futur. Or, cette démarche leur paraît contradictoire avec des systèmes de planification à plusieurs dimensions décrits dans la littérature récente. Ils vont donc adopter une perspective plus large, considérant la satisfaction à l'égard de la planification :

- vis-à-vis des résultats financiers et concrets pouvant être rattachés au processus de planification ;
- vis-à-vis de la contribution des efforts de planification stratégique pour accroître l'efficacité organisationnelle.

Finalement, suite à une étude par questionnaires dans le secteur des banques et à un traitement statistique des résultats, ces deux auteurs parviennent à la conclusion selon laquelle il y a une association positive entre les dimensions du processus de planification et les indicateurs de performance retenus. Cependant, l'hypothèse selon laquelle une forte importance accordée aux caractéristiques du processus de

planification entraîne une grande satisfaction (et inversement) n'est que partiellement vérifiée.

Kargar (1996), passant en revue une variété d'études sur la planification stratégique en P.M.E. dans les années 1980-90, souligne le fait que les recherches empiriques en P.M.E. utilisent en général une seule dimension (présence ou absence de la planification, degré de formalisation) pour expliquer les variations de performance, ce qui va à l'encontre, selon lui, de l'approche multidimensionnelle des systèmes de planification développés dans la littérature récente.

De la même manière, les approches traditionnelles sur le lien planification / performance s'appuient sur des indicateurs financiers ou marketing de mesure de la performance, ce qui n'est qu'un élément de la performance organisationnelle.

Dès lors, sur la base d'une étude quantitative par questionnaires auprès de 41 banques, Kargar parvient aux propositions suivantes :

- Selon une approche multivariée, il y a une forte relation entre les caractéristiques du système de planification et les deux premières perspectives de mesure de la performance (pas de prédominance de la performance financière) ;
- Le degré d'orientation externe du système et l'implication du personnel dans le processus de planification sont les deux facteurs les plus importants pour l'efficacité de la planification ; viennent ensuite le niveau d'intégration et le degré d'orientation interne. L'utilisation de techniques analytiques semble être la dimension la moins importante.

De leur côté, Calori, Véry et Arrègle (1997) estiment que les divergences proviennent de la sous-estimation de paramètres de contingence, tels que la turbulence de l'environnement, la nature de l'activité, la complexité de l'entreprise ou bien encore la logique de l'entrepreneur. Ces trois auteurs se positionnent dans le courant de pensée dominant selon lequel la P.M.E. se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant, tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur : les objectifs poursuivis par l'entreprise correspondent à ceux du dirigeant. Leur principal résultat peut s'énoncer en d'inspirant du titre du dernier ouvrage de Mintzberg (1994) : il n'y a ni grandeur, ni décadence de la planification stratégique en P.M.I., tout dépend du contexte. En d'autres termes, la relation entre la planification en P.M.I. et sa performance (ROI) est influencée par les variables de contingence énoncées ci-dessus.

Comme précédemment, le tableau suivant synthétise les principales études, permettant peut-être ainsi de mieux comprendre la contradiction de certains résultats au vu de la diversité des recherches :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Shrader, Mulford et Blackburn (1989)	97	Industrie Vente au détail Services	< 100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Lien positif entre PS et performance en général, sauf secteur manufacturier
Schwenk et Shrader (1993)	«Méta-analyse»	Divers	< 100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Association positive et significative entre PS et performance en P.M.E.

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Kargar (1996)	41	Banques	Plus de 5 ans d'existence	Quantitative Analyses statistiques	Intérêt de la PS en P.M.E. davantage au niveau processus que rentabilité
Kargar et Parnell (1996)	41	Banques commerciales	/	Quantitative Analyses statistiques	PS efficace positivement corrélée à la performance des P.M.E.
Calori, Véry et Arrègle (1997)	1589	Biens équipement professionnels et biens intermédiaires	< 500 employés	Quantitative Analyses statistiques	Il n'y a ni grandeur ni décadence de la PS en P.M.E. : tout dépend du contexte (environnement, activité, entreprise et entrepreneur)
Berman, Gordon et Sussman (1997)	161	/	/	Quantitative Analyses statistiques	De manière générale, les P.M.E. qui planifient ont de meilleurs résultats que les autres (à nuancer selon variables de contingence)

En conclusion de cette partie, il convient de souligner que les résultats contradictoires obtenus quant au lien entre planification et performance en P.M.E. ne sont pas spécifiques à ce type d'entreprises : la même divergence existe pour les travaux portant sur les grandes organisations. Par ailleurs, il nous semble que l'axe qui consiste à étudier la planification en P.M.E. par le biais de la relation planification stratégique / performance est probablement le plus important, aussi bien en termes de nombre de recherches qu'en termes de résultats. Pour autant, il ne nous semble pas que cette approche soit la plus à même de fournir des conclusions intéressantes dans l'étude de la planification en petites et moyennes entreprises, tant nous avons l'impression qu'il serait difficile de contribuer par là même à un début de théorie de la planification stratégique en P.M.E.

La question de la performance des organisations est délicate à aborder. Elle suppose en effet que sur un thème en particulier, comme celui de la planification stratégique par exemple, l'on fasse abstraction des autres facteurs susceptibles de l'influencer (« toutes choses égales par ailleurs »). Or, en sciences de gestion, il semble toujours très réducteur d'avoir ce type d'approche.

Par ailleurs, il nous apparaît qu'avant de s'interroger sur l'efficacité d'une pratique managériale, il convient de bien saisir la réalité de cette pratique. Or, nous ne pensons pas que cela soit le cas concernant la connaissance actuelle sur le comportement planificateur des P.M.E. Voyons dès lors dans quelle mesure l'on peut ne pas se satisfaire de ce constat.

2) LES DOMAINES DE LA RECHERCHE SUR LA PLANIFICATION DES P.M.E. QUI RESTENT DANS L'OMBRE.

Avant de s'interroger sur la valeur de la planification stratégique en P.M.E., a-t-on vraiment répondu à la question de savoir quelles sont les démarches stratégiques en P.M.E. ? La planification stratégique n'est pas une démarche isolée, mais s'inscrit dans un processus plus global de formation de la stratégie. Ne faudrait-il pas repartir de là ? Plus généralement, les questions fondamentales sont :

- Quels sont les réels besoins des P.M.E. en matière de planification stratégique ?
- Quels sont les déterminants de la planification stratégique en P.M.E. ?
- Quels sont les acteurs de la stratégie en P.M.E. ?
- Quels sont les processus de prise de décision en P.M.E. ?

Dès lors, voyons dans quelle mesure l'état actuel de la recherche ne permet pas de répondre à ces interrogations capitales.

2-1) Le courant de recherche descriptif sur la planification stratégique en P.M.E., ou l'étude des pratiques.

Nombre d'études sur la planification stratégique en P.M.E. ont cherché à démontrer le caractère plus ou moins répandu de la planification dans les firmes de petite et moyenne dimension. Ces recherches ont globalement conclu à des pratiques différentes.

2-1-1) Les apports de recherches empiriques.

La principale conclusion des recherches empiriques est que la **planification stratégique n'est pas une pratique courante pour les firmes de petite et moyenne dimension** (Bamberger, 1980 ; Robinson, 1982 ; Sexton et Van Auken, 1985 ; Shuman, Shaw et Sussman, 1985 ; Robinson, Logan et Salem, 1986 ; Shaw, Shuman et Sussman, 1986 ; Shrader, Mulford et Blackburn, 1989 ; Rousseau, 1992 ; Waalewijn et Segaar, 1993). Pour autant, lorsqu'elle existe, la planification stratégique en P.M.E. a des caractéristiques diverses. Le tableau suivant synthétise ces propositions :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Bamberger (1980)	/	/	< 500 salariés	Qualitative Entretiens	Méthodes de décision et de planification peu utilisées en P.M.E. (24%)
Sexton et Van Auken (1982)	357	Divers	/	Quantitative Analyses statistiques	Réflexion stratégique dans 25% des cas, n'aboutissant pas à des plans d'action
Sexton et Van Auken (1985)	357	Divers	/	Qualitative Entretiens sur 3 ans	PS utilisée par minorité de P.M.E., et sporadiquement

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Shuman, Shaw et Sussman (1985)	220	Divers	« 1983 INC. 500 compagnies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Plupart des P.M.E. adopte une forme de PS après démarrage (activité CT, opérationnelle)
Shaw, Shuman et Sussman (1986)	135	Divers	/	Quantitative Analyses statistiques	60% des P.M.E. ont recours au « management de crise », et 30% à la PS
Robinson, Logan et Salem (1986)	81	Détail alimentaire	/	Quantitative Analyses statistiques	Planification opérationnelle plus importante que PS en P.M.E.
Shrader, Mulford et Blackburn (1989)	97	Industrie Vente au détail Services	< 100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	PO plus répandue et utilisée que PS en P.M.E.
Rousseau (1992)	35	Industrie	/	Quantitative Analyses statistiques	Un tiers des P.M.E. font de la PS et 43% ont un plan
Waalewijn et Segaar (1993)	200	/	Firmes moyennes > 100 salariés	Quantitative Analyses statistiques	Faiblesse de la PS en P.M.E. (20%) mais pratique des budgets

De même, pour la plupart des chercheurs, les activités de planification sont de nature informelle et non structurée dans les P.M.E. (Shuman, 1975 ; Fankam, 1998), ce qui s'estompe pour Shuman, Shaw et Sussman (1985), qui pensent à ce propos que le processus de planification utilisé devient plus formel et structuré avec la croissance des entreprises.

Sexton et Dahle (1976) ne retrouvent pas dans le cadre de la P.M.E. le processus de la planification à long terme académique, bien que certains de ses éléments soient pris en considération dans la charpente de la prise de décision de ces firmes, moins sophistiquée que dans les grandes entreprises.

Bhatty (1981) estime pour sa part la nécessité de considérer une approche contingente de la planification en moyenne entreprise, en fonction du degré de changement et de la complexité de l'environnement.

Le caractère non-systématique de la planification stratégique en P.M.E. est également un point souvent avancé dans les études (Robinson, 1982 ; Robinson, Logan et Salem, 1986), tout comme sa nature sporadique (Sexton et Van Auken, 1985).

Globalement, Shrader, Mulford et Blackburn (1989) estiment que la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises s'apparente à du « tout ou rien » (pas de plans écrits ou planification sophistiquée).

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Shuman (1975)	41	Industrie	Jusqu'à 800 salariés	Quantitative Analyses statistiques	PS informelle, non structurée et sporadique en P.M.E., avec manque d'infos
Sexton et Dahle (1976)	20	Commerce	/	Qualitative Interviews	PLT en P.M.E. plus répandue qu'a priori, malgré faible sophistication

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Bhatty (1981)	26	Divers	Entre 1800 et 4999 salariés	Quantitative Analyses statistiques	PS formelle répandue dans les entreprises moyennes, sur 3 ans
Baker, Addams et Davis (1993)	194	/	« 1989 INC. 500 companies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Firmes à croissance rapide mettent en œuvre PS et préparent plans écrits
Calori, Véry et Arrègle (1997)	1589	Equipements professionnels et biens intermédiaires	< 500 employés	Quantitative Analyses statistiques	30% des P.M.E. pratiquent la PS (anticipation et formalisation fortes)
Fankam (1998)	220	Industrie	< 500 salariés	Quantitative Analyses statistiques	La formalisation n'est pas l'apanage des P.M.E.

2-1-2) La planification stratégique en P.M.E. : un acte manqué ?

Pour Rice (1983), le manque de planification stratégique en P.M.E., dont nous avons constaté qu'il s'agissait du résultat principal, est généralement attribué à l'ignorance des possibilités alternatives dans les approches stratégiques d'une part, ainsi qu'à l'incapacité des dirigeants de P.M.E. à exercer une analyse de la décision sophistiquée d'autre part (Thomas, 1971 ; Robinson, 1982). Pour autant, les théoriciens de la P.M.E. encouragent les dirigeants à adopter les pratiques des grandes entreprises (méthodes d'évaluation formalisées, analyses statistiques, intégration des facteurs dans un plan détaillé, ...). Mais Rice s'interroge : parce que les dirigeants de P.M.E. ne font pas ce type de planification élaborée, peut-on les accuser de gérer leurs affaires sans se préoccuper de l'évolution à long terme ? Selon lui, la question pourrait être inversée : les P.M.E. ne font pas de planification stratégique élaborée, car elles n'en éprouvent pas le besoin, à l'inverse des grandes entreprises.

Dès lors, de l'importance accordée aux dimensions de la prise de décisions stratégiques en P.M.E., il est possible de déduire que la planification stratégique a réellement lieu, même si elle n'est pas approfondie, formalisée et précise (Robinson et Pearce, 1983).

Ainsi, il n'y a pas une approche unique et impérative de la planification stratégique en P.M.E. (ce qui est également le cas dans les grandes organisations d'ailleurs), ce qui peut contribuer à expliquer les variations dans les résultats d'études empiriques, suite à des prises de position trop rigides et catégoriques vis-à-vis de l'appréhension de la planification dans les firmes de petite et moyenne dimension. Le tableau qui suit contribue à mettre en avant l'hétérogénéité des approches retenues, aussi bien en termes de méthodologie employée que de secteur d'activité considéré, ou bien encore de définition donnée à la P.M.E. :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Montebello, Saias et Grefeuille (1974)	24	Industrie	/	Quantitative Analyses statistiques	PE comme P.M.E. sont susceptibles d'adopter un comportement planificateur
Rice et Hamilton (1979)	35	Services, grossistes détaillants	Entre 1 et 190 employés	Qualitative Entretiens	PS non rationnelle et non systématique en P.M.E.
Robinson (1982)	101	Services Détail Industrie	< 50 salariés Caff < 3M\$ Propriété et direction indépendantes	Quantitative Analyses statistiques	Nécessité majeure d'inclure des « outsiders » dans l'effort de PS des P.M.E.
Jones (1982)	69	Services	/	Quantitative Enquête	14 variables qui différencient les planificateurs des non planificateurs
Rice (1983)	22	Divers	/	Qualitative Entretiens	Existence d'une PS informelle, fragmentée, incrémentale et heuristique en P.M.E.
Robinson et al. (1986)	81	Détail	Indépendance	Quantitative Analyses statistiques	Liste de variables dans la PS (estimation ventes, analyse concurrence, ...)

Ainsi, il nous semble que la grande majorité des études évoquées ci-dessus ne peut en aucun cas saisir la réalité des pratiques de planification dans les firmes de petite et moyenne dimension, du fait notamment d'une définition de la planification stratégique a priori, reposant sur les développements de cette notion relatifs à la grande entreprise (ce qui est notamment le cas de l'étude récente de Calori, Véry et Arrègle, 1997), mais aussi du choix d'une méthodologie quantitative, selon une logique hypothético-déductive, inefficace selon nous pour caractériser le comportement planificateur des P.M.E.

Voyons dès à présent si le volet des recherches relatif à l'étude des processus de planification stratégique dans les P.M.E. fournit des conclusions davantage satisfaisantes.

2-2) Le courant de recherche normatif sur la planification stratégique en P.M.E., ou l'étude des processus.

La planification stratégique en P.M.E., appréhendée comme un processus de gestion, a des racines conceptuelles issues de manière générale de la littérature relative à la grande entreprise. Mais ces développements, s'ils adhèrent aux modèles de planification prescrits dans la littérature en management stratégique, sont réalisés dans un contexte de firme de taille importante, et restent adaptés à ce champ. Ainsi, les chercheurs qui se sont intéressés à la question des processus de planification stratégique dans les firmes de petite et moyenne dimension ont-ils été amenés à proposer des modèles « simplifiés », sans consensus de leur part.

2-2-1) Les caractéristiques d'un processus de planification stratégique en P.M.E.

Nombre de chercheurs ont contribué à l'avancée de l'étude des processus de planification dans les firmes de petite et moyenne dimension. Parmi eux, Scarborough et Zimmerer (1987) estiment qu'en raison de leur taille et de caractéristiques particulières (pauvreté en ressources, style de gestion flexible, structure organisationnelle informelle, adaptation au changement), les P.M.E. ont besoin d'une approche spécifique de la planification stratégique :

- Un horizon de la planification assez court (2 ans maximum) ;
- Un processus informel et peu structuré (approche « shirt-sleeve ») ;
- Une procédure qui doit tenir compte d'acteurs externes pour améliorer la fiabilité et la créativité du plan résultant ;
- Un processus qui ne doit pas commencer par l'établissement d'objectifs.

Pour leur part, Berman, Gordon et Sussman (1997) avancent que l'on peut espérer trouver une large variété de dimensions de processus de planification stratégique en P.M.E. :

- Le plus commun d'entre eux réside dans l'utilisation de buts et d'objectifs (Robinson et Pearce, 1983 ; Shrader, Mulford et Blackburn, 1989) ;
- Un autre aspect du processus de planification étudié est la prévision (Robinson et Pearce, 1983) ;
- Une variable utilisée pour mesurer le processus de planification en P.M.E. est l'existence de plans écrits (Ackelsberg et Arlow, 1985 ; Robinson et Pearce, 1983 ; Shrader, Mulford et Blackburn, 1989).

Le tableau suivant liste les principaux travaux sur ce thème :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Marmuse (1979)	30	/	< 500 salariés Caff < 100 MF Pas de contrôle du marché Influence du dirigeant	Etude prescriptive Consultations	Mise en œuvre processus de PS doit tenir compte d'une double dimension (contraintes marché/structure financière/coûts et dualité des objectifs)
Van Hoorn (1979)	75	Industrie	50<effectif<500 3M\$<Caff<100 M\$	Qualitative Entretiens	Processus de PS relève à la fois de la créativité et du contrôle
Robinson et Pearce (1983)	51	Banques	/	Quantitative Analyses statistiques	Egale importance accordée aux dimensions de la prise de décision stratégique, processus formel ou non
Orpen (1985)	52	Divers	/	Quantitative Questionnaires	Qualité de la PS primordiale (formalisation, minutie, ...)
Bracker, Keats et Pearson (1988)	73	Industrie électronique	5 ans d'existence < 100 salariés Capitaux privés Propriétaire-dirigeant	Quantitative Analyses statistiques	Importance du degré de sophistication du processus de PS en P.M.E.

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Kargar (1996)	41	Banques	Plus de 5 ans d'existence	Quantitative Analyses statistiques	Degré d'orientation externe et implication du personnel comme facteurs importants dans processus PS

Les différents facteurs relatifs aux processus de planification stratégique évoqués, ainsi que l'effet modérateur de certaines variables sur le processus souligné, participent globalement aux différents modèles proprement dits de planification proposés dans la littérature, auxquels il convient de s'intéresser à présent.

2-2-2) Quelques modèles de planification pour les P.M.E. issus de la littérature.

Pour Bamberger (1979), « le processus de planification politique en P.M.E. peut reposer sur la même logique fondamentale que le modèle normatif des sciences de la planification, mais le processus et son output seront moins détaillés et formalisés ». Ainsi, plusieurs chercheurs ont proposé des méthodes de planification qu'ils jugent eux-mêmes simples et pratiques.

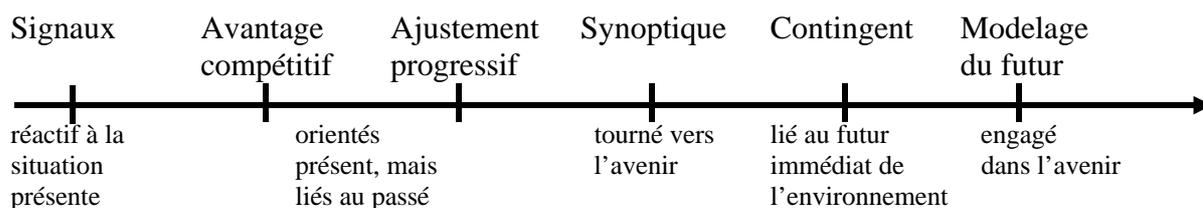
C'est le cas de Gilmore (1971), pour qui le processus de formulation stratégique en P.M.E. peut être mené en six étapes successives (consigner la stratégie effective, identifier les problèmes, découvrir le noyau des problèmes, formuler des alternatives, évaluer les alternatives et enfin choisir la nouvelle stratégie).

De la même manière, Forbes (1974) décline une proposition en dix étapes (analyse des frontières de l'activité actuelle, analyse des résultats liés à l'activité, liste des facteurs-clés qui influencent l'activité, approximation des évolutions probables des facteurs-clés, identification des valeurs des propriétaires et principaux dirigeants, établissement d'objectifs, estimation des forces et faiblesses, mise en place d'un programme d'action, détermination des priorités et estimation de sa propre position).

Sans préciser les différentes étapes préconisées, d'autres auteurs ont également proposé leur approche du processus de planification stratégique en P.M.E. (Wheelwright, 1971 ; Bracker et Pearson, 1986 ; Scarborough et Zimmerer, 1987 ; Baker, Adams et Davis, 1993).

L'ensemble de ces contributions, au caractère normatif affirmé, constitue un apport d'une richesse intéressante, malgré leur variété rendant l'effort de synthèse difficile. Cependant, force est de constater que nous ne sommes pas très éloignés de la démarche L.C.A.G. des années 1960, du nom de ses auteurs.

Partant de ce constat d'absence de consensus dans la littérature sur l'élaboration du plan stratégique, ainsi que de manque d'une méthode d'adaptation d'un modèle quelconque aux exigences d'une P.M.E., D'Amboise (1989) propose une synthèse remarquable des modèles de planification stratégique émergents de la littérature, selon le continuum suivant :



Malgré ses qualités de synthèse, cet apport de D'Amboise ne se démarque pourtant pas des autres selon nous sur le plan de la contribution à une théorisation de la planification stratégique en P.M.E. En effet, l'ensemble des études évoquées reste très prescriptif quant à la (bonne) méthode à employer afin de développer la planification stratégique dans les P.M.E., et sans doute pas assez descriptive des comportements planificateurs de ces firmes. Il nous semble effectivement que le problème réside une fois encore dans l'approche a priori retenue par la grande majorité des chercheurs de la planification stratégique des P.M.E., fondée sur la littérature traitant de ce thème en grande entreprise. Suffirait-il dès lors de préconiser des modèles simplifiés de planification aux P.M.E. (voire simplistes), au lieu de chercher à étudier la réalité des processus de planification stratégique tels qu'ils existent dans ces firmes ?

Comme précédemment, le tableau qui suit souligne l'hétérogénéité des études empiriques sur le thème des processus de planification stratégique en P.M.E., afin que le lecteur puisse se fonder sa propre opinion sur l'état actuel de la recherche sur cette question :

Auteurs et année	Firmes étudiées	Secteur d'activité	Définition de la P.M.E. retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Wheelwright (1971)	3	Industrie	/	Etude prescriptive Consultations	Proposition d'une procédure de PS (identifier variables-clé jusqu'à mise par écrit du plan)
Shuman, Shaw et Sussman (1985)	220	Divers	« 1983 INC. 500 companies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Description approche « standard » de PS en P.M.E.
Bracker et Pearson (1986)	188	Services	Caff < 5M\$ Plus de 5 ans d'existence	Quantitative Analyses statistiques	Processus de PS est un continuum de sophistication en P.M.E.
Baker, Addams et Davis (1993)	194	/	« 1989 INC. 500 companies » Capitaux privés	Quantitative Analyses statistiques	Préconisation approche en 4 phases (plan stratégique jusqu'à révision formelle)
Kargar et Parnell (1996)	41	Banques commerciales	/	Quantitative Analyses statistiques	PS doit être partie intégrante du processus de MS des P.M.E.
Berman, Gordon et Sussman (1997)	161	/	/	Quantitative Analyses statistiques	Manque de processus organisé et structuré en P.M.E.

Ces éléments restent très intéressants dans l'absolu, sur un thème difficile à traiter selon nous. Pour autant, il nous semble qu'une fois encore, les recherches traitant de l'analyse des processus de planification stratégique en P.M.E., considérées globalement, n'aboutissent pas à un corpus de connaissances facilement exploitable. L'agglomération de chacun de ces travaux ne permet en effet pas, selon nous, de tendre vers une conceptualisation de la planification stratégique dans les P.M.E.

CONCLUSION.

Cet article ne serait sans doute pas complet sans laisser entrevoir les perspectives de recherche qui s'ouvrent à présent sur l'étude de la planification stratégique des P.M.E.

Comme nous avons pu le constater à travers ces développements, la question de l'étude de la planification stratégique en P.M.E. ne semble pas aboutie, loin s'en faut. Globalement, sur le thème de la planification dans les entreprises de petite et moyenne dimension, nous adhérons à l'idée selon laquelle la recherche en management stratégique des P.M.E. n'a certainement pas fait le tour de la question de la planification stratégique. Pour aller plus loin, nous nous estimons insatisfaits de la façon dont la recherche en stratégie a jusqu'à présent traité de ce thème, aboutissant à l'échec dans l'effort nécessaire de théorisation et de conceptualisation de la planification stratégique en P.M.E.

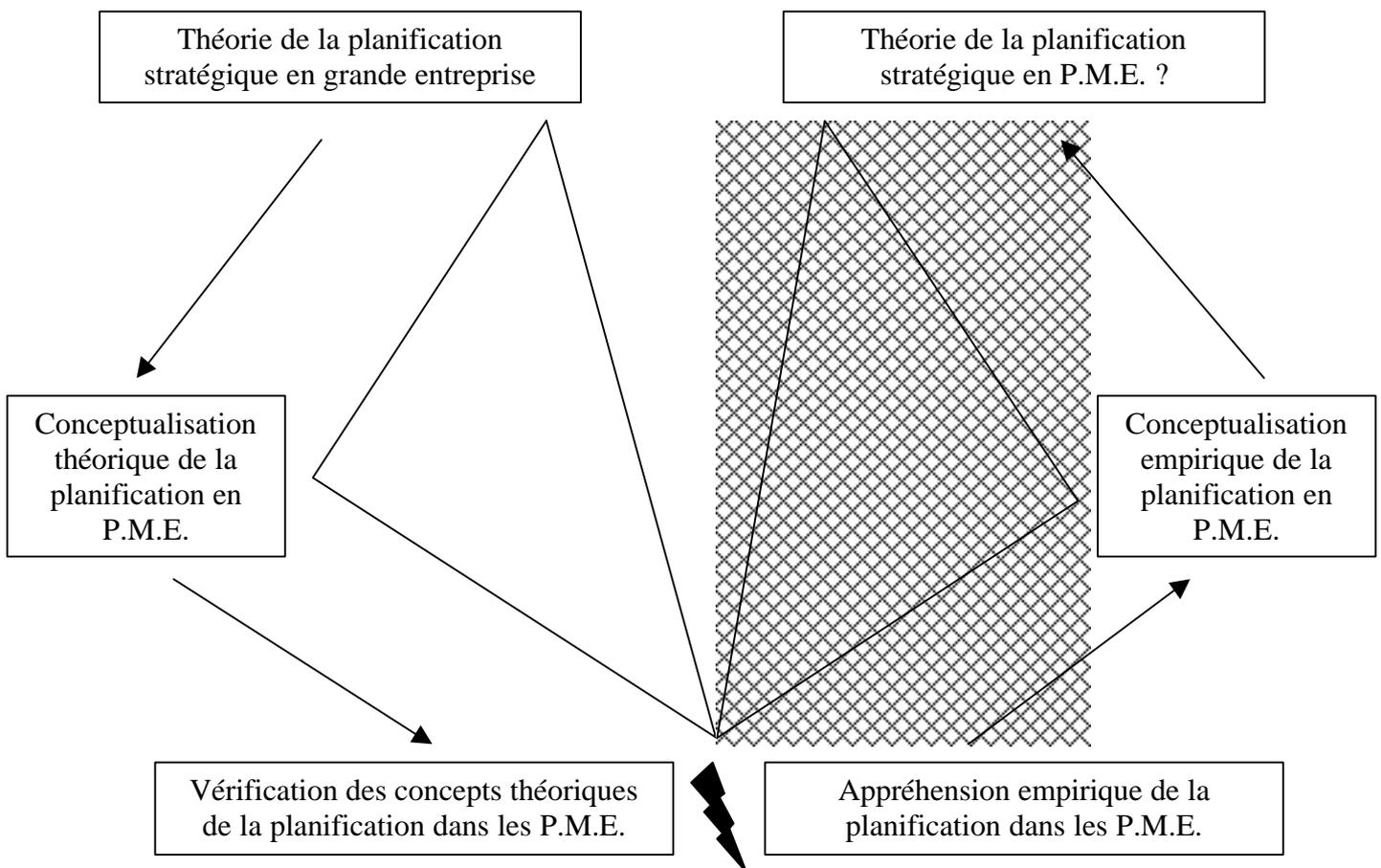
Ainsi, et dans notre très modeste mesure, nous entendons suivre une voie de recherche résolument différente de celles empruntées jusqu'à présent. Nous souhaitons en effet nous détacher de la grande majorité des études relatives à la planification stratégique des P.M.E., fondées sur une approche très quantitative de la question, comme nous l'avons mis en avant à travers les tableaux de synthèse, en nous efforçant de suivre une piste davantage qualitative, selon une méthodologie fondée sur des études de cas. Ce choix n'est pas anodin, même s'il est vrai qu'une approche par des entretiens ne constitue pas une nouveauté dans le paysage des recherches sur la planification stratégique des P.M.E. Nous considérons cependant que la quasi-majorité des études réalisées jusqu'à présent ont retenu une définition a priori de la planification stratégique en P.M.E., fondée généralement sur la littérature issue de la grande firme. Dès lors, pourquoi s'étonner de la proposition selon laquelle la majorité des entreprises de petite et moyenne dimension ne pratique pas effectivement la planification stratégique, définie selon des critères adaptés à la grande entreprise ? La planification stratégique en P.M.E. est généralement appréhendée par défaut, de la manière suivante :

- En grande entreprise, la planification stratégique semble être un processus formel, faisant l'objet d'un plan écrit et communiqué à l'ensemble de la firme. Comme ce n'est en général pas le cas en P.M.E., on dit de ces dernières que leur processus de planification stratégique est informel ;
- En grande entreprise, la planification stratégique est souvent réalisée de façon systématique, c'est-à-dire reconduite régulièrement. Ayant pu constater que ce

n'était la plupart du temps pas le cas pour les P.M.E., certains chercheurs ont qualifié leur planification stratégique de sporadique ;

- En grande entreprise, la planification stratégique est en général fondée sur une approche holistique, englobant l'ensemble de la firme. Comme c'est peu le cas dans les P.M.E. qui planifient, on dit que leur planification stratégique est partielle.

L'approche qui consiste donc à se fonder sur la littérature traitant de la planification stratégique dans les grandes entreprises, pour ensuite analyser les pratiques des P.M.E., nous paraît donc faussée dès le départ. Sans doute convient-il de se positionner dans le courant d'analyse de la dénaturation au sens de Torrès (1997), qui permet selon lui « de concilier à la fois un fort degré d'autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise, et un fort degré de généralisation (ou de réfutation) de ces résultats, sans toutefois faire de la spécificité de la P.M.E. une loi universelle ou un postulat ». Ainsi, sans parler de recherche exploratoire en la matière, mais dans une perspective principalement inductive, et dans un objectif de contribution à l'effort de théorisation de la planification stratégique en P.M.E., il nous semble dès lors opportun de suivre un cheminement résolument inverse (sans toutefois ignorer la littérature existante), illustré par la partie hachurée sur le schéma suivant :



Ainsi, nous souhaitons étudier dans les mois à venir quelques cas de démarches de planification stratégique en P.M.E., dans l'espoir de mettre en évidence une certaine forme de modélisation de la planification dans les entreprises de petite et moyenne dimension. Il s'agit là selon nous de la voie de recherche à emprunter, si tant est que l'on veuille faire progresser la recherche en management stratégique sur la planification des firmes de petite et moyenne dimension.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- ACKELSBERG R. et ARLOW P. (1985), Small business do plan and it pays off, **Long Range Planning**, v.18, n°5, p.61-67, Octobre.
- BAKER W.H., ADDAMS H.L. et DAVIS B. (1993), Business planning in successful small firms, **Long Range Planning**, v.26, n°6, p.82-88.
- BAMBERGER I. (1979), La planification de la politique de l'entreprise dans les PME, **Direction et Gestion**, n°5, p.31-40.
- BAMBERGER I. (1980), Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises, **Direction et Gestion**, n°4, p.21-30.
- BERMAN J.A., GORDON D.D. et SUSSMAN G. (1997), A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning, **Journal of Business and Economic Studies**, v.3, n°3, p.1-11, Automne.
- BHATTY E.F. (1981), Corporate planning in medium-sized companies in the U.K., **Long Range Planning**, v.14, n°1, p.60-72, Février.
- BRACKER J.S. et PEARSON J.N. (1986), Planning and financial performance of small, mature firms, **Strategic Management Journal**, v.7, n°6, p.503-522.
- BRACKER J.S., KEATS B.W. et PEARSON J.N. (1988), Planning and financial performance among small firms in a growth industry, **Strategic Management Journal**, v.9, n°6, p.591-603, Novembre-décembre.
- CALORI R., VERY P. et ARREGLE J.L. (1997), Les P.M.I. face à la planification stratégique, **Revue Française de Gestion**, n°112, p.11-23, Janvier-février.
- D'AMBOISE G. (1989), Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature, **Revue P.M.O.**, v.4, n°2, p.46-57.
- D'AMBOISE G. et BAKANIBONA A. (1990), La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations, **Revue Internationale PME**, v.3, n°2, p.147-166.
- FANKAM J.M. (1998), **Les déterminants de la planification à l'exportation en PMI**, Communication au 7è Congrès de l'AIMS, 23p., Louvain-La-Neuve, 27-29 mai.
- FORBES A.M. (1974), Long range planning for the smaller firm, **Long Range Planning**, v.7, n°2, p.43-48.
- GILMORE F.F. (1971), Formulating strategy in smaller companies, **Harvard Business Review**, p.71-81, Mai-juin.
- GOLDE R.A. (1964), Practical planning for small business, **Harvard Business Review**, p.147-161, Septembre-Octobre.

- GREEN L. (1982), Planning and decision making in the small business, **Managerial Planning**, v.31, n°1, p.27-32, Juillet-Août.
- JONES W.D. (1982), Characteristics of planning in small firms, **Journal of Small Business Management**, v.20, n°3, p.15-19.
- KARGAR J. (1996), Strategic planning system characteristics and planning effectiveness in small mature firms, **Mid-Atlantic Journal of Business**, v.32, n°1, p.19-34, Mars.
- KARGAR J. et PARNELL J.A. (1996), Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms : an empirical investigation, **Journal of Business Strategies**, v.13, n°1, p.42-64.
- MARMUSE C. (1979), Pour une planification à la mesure des P.M.E., **Direction et Gestion**, n°4, Juillet-août.
- MINTZBERG H. (1994), **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, éd. Dunod, 456p., Paris.
- MONTEBELLO M.H., SAIAS M. et GREFFEUILLE J. (1974), Les P.M.I. face à la planification stratégique, **Papier de recherche**, Stratégie et Structure, n°74-1, 22p., Novembre.
- ORPEN C. (1985), The effects of long-range planning on small business performance : a further examination, **Journal of Small Business Management**, v.23, n°1, p.16-23, Janvier.
- RICE G.H. (1983), Strategic decision making in small business, **Journal of General Management**, v. 9, n°1, p.58-65.
- RICE G.H. et HAMILTON R.E. (1979), Decision theory and the small businessman, **American Journal of Small Business**, v.4, n°1, p.7-15.
- ROBINSON R.B. (1979), Forecasting and small business : a study of the strategic planning process, **Journal of Small Business Management**, v.17, n°3, p.19-27.
- ROBINSON R.B. (1982), The importance of « outsiders » in small firm strategic planning, **Academy of Management Journal**, v.25, n°1, p.80-93.
- ROBINSON R.B. et al. (1984), The relationship between stage of development and small firm planning and performance, **Journal of Small Business Management**, v.22, n°2, p.45-52, Avril.
- ROBINSON R.B. et al. (1986), Planning activities related to independent retail firm performance, **American Journal of Small Business**, v.11, n°1, p.19-26.
- ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1983), The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations, **Strategic Management Journal**, v.4, n°3, p.197-207.
- ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1984), Research thrusts in small firm strategic planning, **Academy of Management Review**, v.9, n°1, p.128-137.
- ROBINSON R.B., LOGAN J.E. et SALEM M.Y. (1986), Strategic versus operational planning in small retail firms, **American Journal of Small Business**, v.10, n°3, p.7-16.
- ROUSSEAU B. (1992), Recherche exploratoire sur la planification des PMI dans la périphérie de Limoges, **Papier de recherche**, n°97, CEREGE, 15p., Mai.
- SCARBOROUGH N.M. et ZIMMERER T.W. (1987), Strategic planning for the small business, **Business**, v.37, n°2, p.11-19, Avril-Juin.
- SCHWENK C.R. et SHRADER C.B. (1993), Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms : a meta-analysis, **Entrepreneurship : Theory and Practice**, v.17, n°3, p.53-64, Printemps.

SEXTON D.L. et VAN AUKEN P.M. (1982), Prevalence of strategic planning in the small business, **Journal of Small Business Management**, v.20, n°3, p.20-26.

SEXTON D.L. et VAN AUKEN P.M. (1985), A longitudinal study of small business strategic planning, **Journal of Small Business Management**, v.23, n°1, p.7-15, Janvier.

SEXTON R.N. et DAHLE R.D. (1976), Factors affecting long-range planning in the small business firm, **Marquette Business Review**, v.20, n°4, p.158-165.

SHAW J.J., SHUMAN J.C. et SUSSMAN G. (1986), An empirical analysis of planning methods utilized by small New England business firms, **The Northeast Journal of Business & Economics**, v.12, n°2, p.54-67, Printemps-été.

SHRADER C.B., MULFORD C.L. et BLACKBURN V.L. (1989), Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms, **Journal of Small Business Management**, v.27, n°4, p.45-60, Octobre.

SHUMAN J.C. (1975), Corporate planning in small companies, a survey, **Long Range Planning**, v.8, n°5, p.81-90.

SHUMAN J.C., SHAW J.J. et SUSSMAN G. (1985), Strategic planning in smaller rapid growth companies, **Long Range Planning**, v.18, n°6, p.48-53, Décembre.

STEINER G.A. (1979), **Strategic Planning : What Every Manager Must Know**, New York : Free Press.

THOMAS D.M.C. (1971), Corporate strategy in a medium sized company, **Management Decision**, v.9, p.259-263, Hiver.

TORRES O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, **Revue Internationale PME**, v.10, n°2, p.9-43.

UNNI V.K. (1981), The role of strategic planning in small businesses, **Long Range Planning**, v.14, n°2, p.54-58, Avril.

VAN HOORN T.P. (1979), Strategic planning in small and medium-sized companies, **Long Range Planning**, v.12, n°2, p.84-91, Avril.

WAALEWIJN P. et SEGAAR P. (1993), Strategic management : the key to profitability in small companies, **Long Range Planning**, v.26, n°2, p.24-30.

WHEELWRIGHT S.C. (1971), Strategic planning in the small business : the procedure in three corporations, **Business Horizons**, v.14, n°4, p.51-58, Août.