

Faut-il vraiment planifier en environnement stable et ne pas planifier en environnement instable ?

1302

Résumé :

L'évaluation de l'impact de la planification stratégique rationnelle sur la performance des entreprises a occupé une place importante dans la recherche en management stratégique au cours de trois dernières décennies. Bien qu'une littérature abondante suggère aujourd'hui une relation positive entre la planification stratégique rationnelle et la performance, un certain nombre de travaux –théoriques comme empiriques – accèdent la thèse inverse. Cet article essaye de contribuer à ce débat important aussi bien au plan théorique qu'opérationnel en intégrant un facteur de contingence (le dynamisme de l'environnement) et en accordant une importance particulière à l'opérationnalisation des notions de planification stratégique rationnelle et de performance. Une étude empirique quantitative conduite auprès d'entreprises européennes, nord-américaines et asiatiques révèle l'existence d'une association positive entre la planification stratégique rationnelle et la performance quel que soit le niveau du dynamisme de l'environnement.

Mots-clés : planification stratégique rationnelle, formalisation, exhaustivité, contrôle stratégique, performance, dynamisme de l'environnement.

INTRODUCTION

Les recherches consacrées à la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance de l'entreprise se sont multipliées depuis la première étude empirique menée par Thune & House (1970) et ayant conduit au constat d'une meilleure performance économique pour les entreprises planificatrices par rapport à celles non-planificatrices. En fait, la question de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance de l'entreprise a été un sujet d'intérêt croissant pour les chercheurs en management stratégique au cours des trois dernières décennies (Glaister *et al.*, 2008). Les résultats obtenus se sont avérés peu concluants et souvent contradictoires. Par exemple, Pearce *et al.*, (1987a) ont conduit une méta-analyse de 18 études et constaté que les preuves empiriques de l'effet de la planification stratégique rationnelle sur la performance ont été peu concluantes et contradictoires et que seulement une "association très faible" a été identifiée.

Considérée comme une démarche normative et rationnelle de la formation de stratégie (Boyd & Reuning-Elliott, 1998 ; Hough & White, 2003), la planification stratégique rationnelle a été beaucoup critiquée par de nombreux auteurs en raison de ses effets incertains sur la performance (Robinson & Pearce, 1983). Les opposants à la planification stratégique rationnelle estiment que, dans des environnements incertains et complexes, elle peut provoquer plus de complications qu'elle n'apporte de solutions. Ils énoncent que la planification stratégique rationnelle a tendance à brider la créativité et la spontanéité, à créer de la rigidité et à encourager de la bureaucratie excessive (Bresser & Bishop, 1983 ; Kukalis, 1991 ; Mintzberg, 1994). Pour d'autres, la planification stratégique rationnelle peut diminuer la capacité d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement (Wally & Baum, 1994).

Mais la planification stratégique rationnelle a également de nombreux défenseurs, entre autres, Armstrong (1982), Robinson & Pearce (1988) et Ansoff (1991). Pour ces derniers, la planification stratégique rationnelle est beaucoup plus efficace qu'un processus informel fondé sur le hasard lorsqu'il s'agit de collecter et d'analyser de l'information pertinente en vue de créer et maintenir l'alignement de l'entreprise avec son environnement interne et externe (Armstrong, 1982 ; Miller & Cardinal, 1994). La planification stratégique permet de déterminer rationnellement une direction stratégique favorable pour l'entreprise (Porter, 1996). Ainsi, elle peut aider les entreprises à éviter des erreurs coûteuses et à survivre dans des environnements hautement compétitifs (Aram & Cowan, 1990).

Les études empiriques examinant la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance apportent du support aussi bien aux opposants qu'aux partisans (Tapinos *et al.*, 2005). Pour les opposants, par exemple, Bresser & Bishop (1983), Fredrickson (1984) et Fredrickson & Mitchell (1984) ont montré que la planification stratégique rationnelle a été bénéfique dans des environnements stables mais nuisible dans des environnements dynamiques. Certaines autres études ont même rapporté que les entreprises planificatrices accomplissent de moins bons résultats sur certaines mesures que les entreprises non-planificatrices (Whitehead & Gup, 1985). Du côté des partisans de la planification stratégique rationnelle, Miller & Friesen (1983), Eisenhardt (1989) et Judge & Miller (1991), par exemple, ont constaté que la planification stratégique rationnelle conduit à des performances supérieures dans des environnements dynamiques. Ainsi, Tapinos *et al.*, (2005) ont trouvé une relation positive entre les pratiques de planification stratégique et l'efficacité. D'autres auteurs encore avaient trouvé des avantages importants (financiers et non financiers) à la pratique de la planification stratégique (Rhyne, 1986). Il convient de compléter la présentation de ces résultats contrastés en mentionnant que certains travaux n'ont trouvé aucune relation significative entre la planification stratégique rationnelle et la performance des entreprises (Robinson et Pearce, 1983 ; Boyd, 1991). Au vu de ces résultats empiriques mitigés (Pearce *et al.*, 1987a), force est de constater que la question de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance demeure non-résolue et problématique (Mintzberg, 1994).

De multiples raisons ont été avancées pour expliquer le caractère contradictoire des résultats concernant la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance. Par exemple, une première raison, conceptuelle, serait la non prise en compte d'éventuelles variables de contingence (Dean & Sharfman, 1996) telles que la taille de l'entreprise (Pearce *et al.*, 1987b ; Atuahene-Gima & Li, 2004), la turbulence de l'environnement (Atuahene-Gima & Li, 2004) ou encore la rentabilité de l'industrie (Rhyne, 1986). Une autre raison avancée serait d'éventuelles lacunes méthodologiques comme des opérationnalisations incomplètes et peu fiables tant pour la planification stratégique rationnelle que pour la performance (Powell, 1992 ; Brock & Barry, 2003), des échantillons hétérogènes et de petite taille (Peel & Bridge, 1998), ou encore, des procédures statistiques non appropriées (Powell, 1992).

Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif de réexaminer la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance en intégrant un facteur de contingence

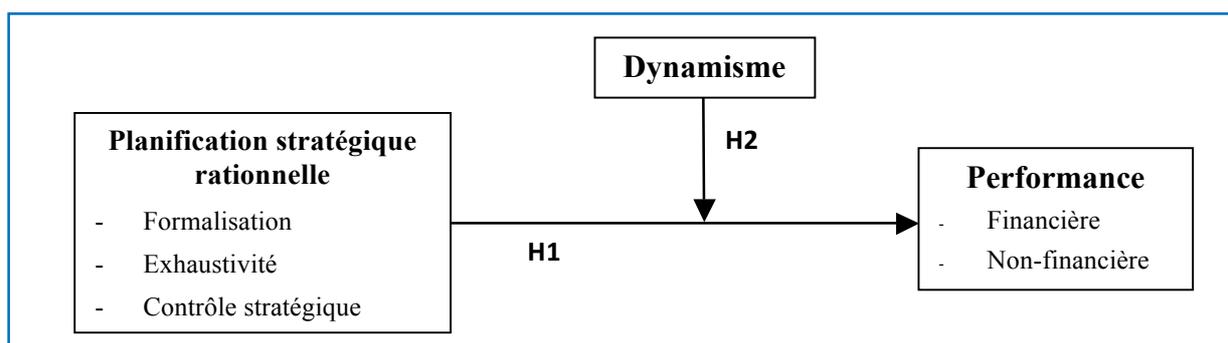
(le dynamisme de l'environnement) et en accordant une attention particulière à l'opérationnalisation des notions de planification stratégique rationnelle et de performance. Deux questions principales, aussi importantes au plan théorique qu'au plan empirique, sont traitées : (i) la planification stratégique rationnelle améliore-t-elle la performance de l'entreprise ? Cette question est d'autant plus importante que les recherches antérieures ont été, en grande partie, menées entre 1980 et 1990. Les rôles de la planification stratégique normative ont pu avoir changé ; (ii) le dynamisme de l'environnement peut-il affecter la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance ? Cette deuxième question est également importante car les facteurs de contingence ont été généralement évoqués comme une explication possible des résultats contrastés obtenus dans les travaux antérieurs consacrés à l'impact de la planification stratégique rationnelle sur la performance des entreprises. En outre, les managers ont besoin de savoir s'il est utile de recourir à la planification stratégique rationnelle dans des environnements turbulents et, surtout, si l'impact de la planification stratégique rationnelle sur la performance est contingent.

L'article est organisé en quatre grandes sections : une première section présente les différents concepts de la recherche ; une seconde section décline les hypothèses de recherche ; la méthodologie de recherche est exposée en une troisième section ; une quatrième section contient les résultats de la recherche ainsi que leur discussion.

1. CADRE CONCEPTUEL

Le modèle de base de cette recherche est représenté dans la figure 1. Il permet d'évaluer l'influence directe du processus de planification stratégique rationnelle sur la performance de l'entreprise et de vérifier si cette relation est affectée par le dynamisme de l'environnement. Les concepts inclus dans le modèle sont décrits dans la section suivante de cet article. Ils ont été sélectionnés sur la base de leur intérêt théorique et de leur mobilisation dans des travaux antérieurs, ce qui peut faciliter la mise en perspective des résultats de cette recherche avec ceux des travaux antérieurs.

Figure 1 : Modèle de la relation entre La planification stratégique rationnelle et la performance



1.1. PRINCIPAUX CONCEPTS

1.1.1. La planification stratégique rationnelle comme processus de formation de la stratégie

La formation de la stratégie a reçu une attention particulière de la part des praticiens comme des chercheurs, en particulier à mesure que l'environnement est devenu de plus en plus concurrentiel (Bettis & Hitt 1995). Deux modes distincts de la formation de la stratégie ont attiré l'attention de la plupart des chercheurs, à savoir le mode rationnel et le mode adaptatif (Grant, 2003). Le mode rationnel qui se réfère à la planification stratégique rationnelle (Miller, 1987) a, de longue date, fait l'objet d'une attention toute particulière dans la recherche en management stratégique, notamment sa relation avec la performance ou son rôle dans la prise des décisions stratégiques (Grant, 2003). Par contre, le mode adaptatif, est un mode de formation de la stratégie fondé sur l'intuition, la créativité et l'apprentissage (Mintzberg, 1994).

La planification stratégique rationnelle est connue depuis son apparition dans les années 1960 comme une approche conventionnelle, formelle, systématique et rationnelle de management où la stratégie est formulée sur la base d'analyses exhaustives et systématiques de l'environnement concurrentiel de l'organisation (Boyd & Reuning-Elliott, 1998 ; Hough & White, 2003). Dans la littérature en management stratégique, la planification stratégique rationnelle est définie comme un processus logique et continu portant sur un certain nombre d'étapes séquentielles permettant à l'organisation de réaliser ses objectifs, telles que, la définition de la mission et des objectifs à long terme, l'analyse de l'environnement, la génération et l'évaluation des stratégies alternatives, la mise en œuvre et enfin le contrôle des résultats (Ansoff, 1968 ; Crittenden & Crittenden, 2000). Cette approche rationnelle de la planification stratégique est fondée sur l'idée que les organisations s'adaptent aux changements de leur environnement en prenant des décisions rationnelles (Chaffee, 1985).

La conception du système de la planification stratégique suscite un intérêt constant dans la recherche académique. Bien qu'il n'existe pas de consensus absolu en ce qui concerne les caractéristiques de la planification stratégique (Veliyath & Shortell, 1993), il est possible de repérer différentes dimensions de la planification stratégique rationnelle qui sont fréquemment mentionnées dans la littérature.

1.1.2. Les différentes dimensions de la planification stratégique rationnelle

Dans cette recherche, nous avons retenu trois dimensions pour la conceptualisation de la planification stratégique : la formalisation, l'exhaustivité et le contrôle stratégique. Ces trois dimensions sont apparues avec une grande fréquence dans la littérature comme caractéristiques de la planification stratégique rationnelle (Powell, 1992 ; Segars *et al.*, 1998 ; Papke-Shields *et al.*, 2002).

Le terme formalisation renvoie aux approches rationnelles et synoptiques de la formation de la stratégie (Miller, 1987). La formalisation est considérée comme un indicateur de l'exhaustivité et de la rationalité des processus stratégiques (Goll & Rasheed, 1997). De nombreuses définitions sont exposées dans la littérature, la plupart faisant référence à la présence de règles formelles, de politiques standard et de procédures régissant les décisions et les relations de travail (Fredrickson, 1986). Par exemple, pour Papke-Shields *et al.*, (2002), la formalisation peut être définie comme la mesure dans laquelle le processus de planification stratégique est structuré par des règles, des procédures et des calendriers écrits.

L'exhaustivité est considérée comme une caractéristique essentielle du modèle rationnel et formalisé de la planification stratégique (Lysonski & Pecotich, 1992 ; Fredrickson & Mitchelle, 1984). L'exhaustivité peut être définie comme la mesure dans laquelle une organisation tente d'être exhaustive ou inclusive dans la prise et l'intégration des décisions stratégiques (Fredrickson, 1984). De fait, la recherche sur les processus rationnels de la prise de décision stratégique met en exergue deux sortes d'exhaustivité, *l'exhaustivité analytique* et *l'exhaustivité intégrative*. L'exhaustivité analytique est un concept qui met particulièrement l'accent sur la surveillance systématique de l'environnement, notamment externe (Miller, 1987). Quant à l'exhaustivité intégrative, elle se réfère à l'ensemble du processus de prise de décision en encourageant l'intégration de différentes décisions qui composent la stratégie globale (Fredrickson & Mitchell, 1984).

Enfin, le contrôle stratégique a été identifié comme un sujet qui a pris beaucoup d'importance dans le domaine du management stratégique. Le contrôle est un processus ayant pour mission de veiller à ce que le développement et la mise en œuvre de la stratégie soient effectués de manière efficace et efficiente (Kald *et al.*, 2000). Le contrôle permet à l'entreprise d'évaluer les résultats, de surveiller le comportement des partenaires et de l'orienter vers la réalisation des buts et des objectifs de l'entreprise (Ouchi, 1977). On distingue ainsi deux types de contrôle : le contrôle des résultats et le contrôle du comportement (Ouchi, 1977).

On trouve également dans la littérature une autre distinction effectuée entre deux autres formes de contrôle : le contrôle stratégique et le contrôle financier (Hitt *et al.*, 1990). Le contrôle financier est fondé sur des critères tels que le résultat net, la rentabilité des capitaux propres et le taux de marge (Hitt *et al.*, 1990). En revanche, le contrôle stratégique repose sur de critères à long terme stratégiquement pertinents pour évaluer la performance de l'entreprise, par exemple, les critères de satisfaction des clients, le développement de nouveaux produits, et la réalisation des normes de contrôle de la qualité (Barringer & Bluedorn, 1999).

1.1.3. Performance

Dans la littérature deux types de mesures de la performance de l'entreprise à distinguer : les mesures financières ou encore objectives, par exemple, rendement sur les actifs (ROA), retour sur les ventes (ROS), et retour sur les capitaux propres (ROE), etc. Et les mesures non-financières ou encore subjectives, par exemple, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients, etc. (Hart, 1992 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Ong & Teh, 2009). De fait, l'opérationnalisation de la performance fait référence au choix des mesures appropriées à l'évaluation de la performance des entreprises. Une question importante a porté sur la pertinence de l'utilisation exclusive des critères financiers traditionnels par rapport à d'autres critères non-financiers. Par exemple, Falshaw *et al.* (2006) ont noté que les mesures financières de la performance ne peuvent capturer qu'une partie de la rentabilité de l'entreprise.

La performance est souvent présentée comme un concept multidimensionnel (Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Hart, 1992). Toutefois, sa mesure demeure difficile (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Or, le mode d'opérationnalisation de la performance est considérée comme une des causes méthodologiques possibles des résultats contradictoires des travaux empiriques consacrés à la relation entre la planification stratégique et la performance (Powell, 1992 ; Brock & Barry, 2003). Par conséquent, il est généralement reconnu qu'il est difficile de choisir les mesures appropriées de la performance de l'entreprise (Hart, 1992). En particulier, certaines mesures de la performance peuvent être plus appropriées que d'autres pour ce qui concerne le lien entre la planification stratégique et la performance (Falshaw *et al.*, 2006).

1.1.4. Dynamisme de l'environnement

La relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance ne peut être correctement étudiée sans prendre en compte son contexte (Elbanna & Child, 2007). Le terme

« contexte » fait référence aux caractéristiques des décideurs, aux spécificités des décisions elles-mêmes, aux caractéristiques de l'environnement extérieur et de l'entreprise elle-même. De fait, toute étude portant sur le processus de décision stratégique qui ignore ces facteurs contextuels est susceptible de fournir une image incomplète et potentiellement inexacte (Hough & White, 2003). Par exemple, l'environnement externe, en particulier, a été considéré comme un facteur qui peut influencer fortement la relation entre la planification stratégique et la performance (Pearce *et al.*, 1987a ; Priem *et al.*, 1995).

Le dynamisme de l'environnement est présenté comme une variable importante dans les études sur le lien entre les processus stratégiques et la performance des entreprises. Une grande variété de définitions du dynamisme a été proposée dans la littérature. En général, le dynamisme de l'environnement fait référence au taux de changement et au degré d'instabilité des facteurs dans un environnement (Li & Simerly, 1998). Il a ainsi pu être défini en référence avec les changements technologiques et l'instabilité ou l'imprévisibilité de l'environnement (Miller & Friesen, 1983).

1.2. HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.2.1. Relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance

La relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise a intéressé les chercheurs en management stratégique depuis longtemps. Cependant, certains chercheurs contestent encore l'utilité de la planification stratégique, en particulier, dans des environnements turbulents (Mintzberg, 1994).

En effet, les nombreuses recherches antérieures ayant comme objet l'examen de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance ont fourni du support pour toutes les relations possibles (Tapinos *et al.*, 2005). Trois groupes d'études peuvent être distingués dans la littérature : un premier groupe a trouvé une relation positive entre la planification stratégique et la performance (Ansoff *et al.*, 1970 ; Robinson *et al.*, 1984 ; Capon *et al.*, 1994 ; Hopkins & Hopkins, 1997 ; Peel & Bridge, 1998) ; un deuxième groupe a trouvé une relation négative (Bresser & Bishop, 1983 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Whitehead & Gup, 1985) ; enfin, un troisième groupe n'a trouvé aucune relation significative entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise (Robinson & Pearce, 1983 ; Fredrickson & Mitchell, 1984). Cette ambiguïté des résultats a conduit certains auteurs à

conclure que l'impact de la planification stratégique rationnelle sur la performance reste un sujet problématique et non-résolu (Mintzberg, 1994).

Toutefois, il conviendrait d'examiner si les résultats contrastés ne résultent pas d'erreurs conceptuelles (omission d'éventuels facteurs de contingence comme la taille de l'entreprise ou le dynamisme de l'environnement) ou méthodologiques (mauvaises opérationnalisations des concepts). Par ailleurs, nombreux sont les chercheurs qui pensent que la planification stratégique rationnelle permet d'améliorer indirectement la performance, par exemple à travers l'augmentation de l'efficacité organisationnelle (Tapinos *et al.*, 2005) ou encore parce qu'elle permet à l'entreprise de prendre des meilleures décisions (Dean & Sharfman, 1996). Une donnée importante reste que les principales méta-analyses effectuées à ce jour (Miller & Cardinal, 1994 ; Schwenk & Shrader, 1993) montrent une prédominance de liens positifs entre la planification stratégique rationnelle et la performance. Sur la base de ces résultats, nous présumons une association positive, d'où l'hypothèse suivante :

H1 : la planification stratégique rationnelle affecte positivement la performance de l'entreprise.

1.2.2. Le dynamisme de l'environnement comme modérateur de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance

Les travaux sur le rôle modérateur du dynamisme de l'environnement ont donné lieu à des résultats mitigés (Miller & Cardinal, 1994). D'un côté, beaucoup de travaux suggèrent que la planification stratégique rationnelle est davantage susceptible d'avoir un impact positif sur la performance dans un environnement stable où les conditions de l'avenir sont plus faciles à anticiper et l'information nécessaire pour prendre des décisions stratégiques plus facile à obtenir (Mintzberg, 1994 ; Fredrickson & Mitchell, 1984). De l'autre côté, plusieurs auteurs estiment que la planification stratégique peut être plus utile dans un environnement turbulent que dans un environnement stable (Miller & Friesen, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Miller & Cardinal, 1994). Par exemple, Boyd (1991) affirme que la corrélation entre la planification stratégique et la performance peut être plus forte dans un environnement turbulent et plus faible dans un environnement paisible. Entre les deux positions extrêmes, d'autres chercheurs ont constaté que la planification stratégique rationnelle est associée à des performances supérieures dans tous les environnements, stables comme instables (Andersen, 2000). Par conséquent, nous présumons dans cette recherche que le dynamisme ne joue pas de rôle

modérateur pour le lien entre la planification stratégique rationnelle et la performance, d'où l'hypothèse suivante :

H2 : la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance n'est pas modérée par le dynamisme de l'environnement.

2. METHODOLOGIE

La description de la démarche méthodologique porte sur trois points : la population, l'échantillon et le mode de collecte des données ; l'opérationnalisation des différents concepts de la recherche et enfin la méthode d'analyse des données.

2.1. POPULATION, MODE DE RECUEIL, ECHANTILLON

La population visée était l'ensemble des entreprises privées et publiques à travers le monde. En fait, le seul critère retenu pour définir la population cible était la disponibilité de l'adresse email de l'entreprise. Aucun autre critère tel que le secteur d'activité, le pays, la taille de l'entreprise, etc. n'a été considéré. Environ 160000 adresses email ont été rassemblées à partir de diverses sources comme Internet ou des bases des données telles que Kompass, Diane, etc. Les données de cette recherche ont été recueillies au moyen d'un questionnaire électronique en anglais envoyé aux entreprises cibles entre Janvier 2010 et Juillet 2010. Afin d'administrer le questionnaire auprès des entreprises cibles, nous l'avons placé sur le site Internet www.keysurvey.com. L'administration du questionnaire a été faite via Internet. Une lettre d'accompagnement expliquait l'objectif et la structure du questionnaire a accompagné le questionnaire. Environ 22% des 160000 emails envoyés ne sont pas arrivés à destination, pour cause d'adresses inexactes ou changées, de mesures anti spam, etc. Finalement, 441 questionnaires exploitables ont été obtenus, soit un taux de réponse d'environ 0,0035%.

2.2. OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS

La planification stratégique est un système de management multidimensionnel couvrant de nombreuses fonctions et tâches dans l'organisation (McKiernan & Morris, 1994). Sur la base de la revue de la littérature sur la planification stratégique, nous avons opérationnalisé la planification stratégique rationnelle à l'aide de trois variables différentes et non pas une seule

variable comme dans plusieurs travaux empiriques antérieurs. Nous avons retenu : la formalisation, l'exhaustivité et le contrôle stratégique.

Toutes les échelles de mesures utilisées dans cette recherche ont été déjà utilisées par d'autres chercheurs dans des travaux antérieurs. De plus, toutes les échelles de mesure sont des échelles de Likert en 7 points, à l'exception des échelles de mesure de la performance qui sont des scores moyens. Enfin, tous les coefficients de fiabilité (alpha de Cronbach) obtenus dans cette recherche sont satisfaisants et dans l'ensemble pratiquement similaires à ceux trouvés dans les recherches antérieures (Segars *et al.*, 1998 ; Papke-Shields *et al.*, 2002 ; Papke-Shields *et al.*, 2006).

2.2.1. La formalisation

Pour mesurer le degré de formalisation du système de planification stratégique rationnelle, nous avons utilisé une échelle constituée de trois des quatre items de l'échelle élaborée par Segars *et al.* (1998) et utilisée par la suite dans plusieurs travaux (Papke-Shields *et al.*, 2002 ; 2006). Comme le montre l'Annexe 1, notre échelle retient le degré de structuration du processus de planification stratégique, l'existence des guides écrits pour structurer le système et, enfin, l'existence de documentation formalisée dans le processus de la planification stratégique.

2.2.2. L'exhaustivité

L'exhaustivité est mesurée en utilisant une échelle de quatre items développée par Segars *et al.*, (1998). Cette échelle de mesure a été par la suite utilisée dans plusieurs études subséquentes (Papke-Shields *et al.*, 2002 ; 2006). Comme le montre l'Annexe 1, quatre aspects de l'exhaustivité sont représentés sur cette dimension. La première mesure reflète l'exhaustivité dans la collecte des informations pertinentes. La seconde mesure est liée à l'évaluation de toutes les actions possibles avant que la décision stratégique ne soit prise. La troisième mesure permet de déterminer et choisir les actions optimales possibles. La quatrième mesure consiste à s'assurer que toutes les alternatives possibles ont été évaluées avant toute prise de décision.

2.2.3. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique est mesuré par une échelle de trois items. Deux de ces items ont été élaborés par Segars *et al.* (1998) et utilisés dans des études postérieures par Papke-Shields *et al.* (2002) et Papke-Shields *et al.* (2006). Nous avons ajouté un troisième item sur la base d'une analyse du contenu de la notion de contrôle stratégique dans plusieurs travaux de la

littérature. Comme le montre l'Annexe 1, notre échelle de mesure du contrôle stratégique comprend des items permettant de contrôler les variations entre les actions planifiées et les résultats, de savoir si le système de planification stratégique est intégré avec les routines financières, et enfin, de vérifier si les guides écrits sont bien respectés.

2.2.4. La performance

Etant donné la difficulté de mesurer la performance de l'entreprise (Falshaw *et al.*, 2006), nous avons choisi de retenir deux types de mesure complémentaires : les mesures financières et les mesures non-financières (Hart, 1992 ; Ong & Teh, 2009). Comme le montre l'Annexe 1, la performance financière est mesurée en utilisant une échelle de trois items développée et validée par Ramanujam & Venkatraman (1987). Cette échelle a été utilisée par la suite dans plusieurs autres études (Papke-Shields *et al.*, 2002 ; 2006). Pour mesurer la performance financière, les répondants ont été interrogés afin d'évaluer et comparer la croissance des ventes, la croissance des bénéfices et le retour sur investissement de leurs entreprises par rapport à ceux de leurs concurrents directs. Quant à la performance non financière, elle est mesurée par une échelle que nous avons construite en nous inspirant des travaux antérieurs (Shrivastava *et al.*, 2006 ; Rudd *et al.*, 2008 ; Elbanna & Child, 2007). Cette échelle de mesure de la performance non financière correspond à une évaluation par les répondants de la satisfaction des actionnaires, des clients et des employés de leurs entreprises comparativement à leurs concurrents directs.

2.2.5. Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement est mesuré par une échelle développée et publiée par Baum & Wally (2003). Comme le montre l'Annexe 1, cette échelle distingue deux caractéristiques du dynamisme de l'environnement : la première concerne la vitesse d'évolution des produits, des services et des pratiques de l'entreprise dans son environnement concurrentiel ; la seconde concerne la vitesse d'obsolescence/ des produits et services présents dans le secteur d'activité de l'entreprise. Sur la base de ces deux caractéristiques, une nouvelle variable dichotomique est créée pour distinguer les environnements dynamiques des environnements stables (non dynamiques). Cette variable prend la valeur 0 pour les valeurs les plus faibles de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, inférieures à la valeur médiane) et 1 pour les valeurs les plus fortes de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, supérieures à la valeur médiane). Cette approche correspond à la technique de la médiane communément utilisée pour dichotomiser des variables continues (Glaister *et al.*, 2008)

2.3. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Plusieurs méthodes différentes sont mobilisées pour analyser les données de la recherche : (1) le logiciel SPSS est utilisé pour calculer les statistiques descriptives (moyenne, écart-type) concernant les variables incluses dans la recherche, la matrice des corrélations entre ces variables ainsi que certaines mesures de la qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation des concepts (alpha de Cronbach, KMO) ; (2) le logiciel SmartPLS est utilisé en complément du logiciel SPSS pour calculer certains indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation (AVE et C.R.) ; (3) le logiciel AMOS est utilisé pour tester les hypothèses de la recherche à l'aide de plusieurs modèles d'équations structurelles. En particulier, des modèles d'équations structurelles multi-groupes sont utilisés pour tester l'impact des facteurs de contingence.

3. RESULTATS

Cette section présente successivement les statistiques descriptives, la qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation des concepts, puis le résultat des tests des hypothèses.

Tableau 1: Moyennes, écart-types et corrélations

	Items/Variables	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Formal_1	4,46	1,64	1	,708**	,673**	,509**	,459**	,447**	,283**	,433**	,474**	,562**	,880**	,499**	,586**	,238**	,174**	,228**
2	Formal_2	4,04	1,93	,708**	1	,697**	,406**	,353**	,367**	,264**	,413**	,465**	,655**	,906**	,409**	,613**	,205**	,169**	,206**
3	Formal_3	4,76	1,83	,673**	,697**	1	,456**	,396**	,432**	,263**	,407**	,487**	,509**	,888**	,454**	,559**	,207**	,171**	,208**
4	Exhaust_1	4,76	1,45	,509**	,406**	,456**	1	,689**	,605**	,488**	,434**	,430**	,386**	,509**	,819**	,496**	,253**	,242**	,272**
5	Exhaust_2	4,70	1,50	,459**	,353**	,396**	,689**	1	,761**	,631**	,434**	,430**	,444**	,448**	,910**	,520**	,245**	,286**	,289**
6	Exhaust_3	5,03	1,37	,447**	,367**	,432**	,605**	,761**	1	,563**	,439**	,459**	,421**	,463**	,858**	,524**	,243**	,263**	,276**
7	Exhaust_4	4,45	1,55	,283**	,264**	,263**	,488**	,631**	,563**	1	,319**	,349**	,376**	,302**	,800**	,416**	,174**	,203**	,206**
8	Ctr-strat_1	4,83	1,61	,433**	,413**	,407**	,434**	,434**	,439**	,319**	1	,590**	,538**	,467**	,478**	,841**	,199**	,234**	,236**
9	Ctr-strat_2	4,92	1,64	,474**	,465**	,487**	,430**	,430**	,459**	,349**	,590**	1	,535**	,533**	,491**	,843**	,241**	,230**	,258**
10	Ctr-strat_3	3,91	1,71	,562**	,655**	,509**	,386**	,444**	,421**	,376**	,538**	,535**	1	,647**	,480**	,831**	,232**	,228**	,252**
11	Formalisation	4,42	1,60	,880**	,906**	,888**	,509**	,448**	,463**	,302**	,467**	,533**	,647**	1	,506**	,657**	,242**	,192**	,239**
12	Exhaustivité	4,74	1,24	,499**	,409**	,454**	,819**	,910**	,858**	,800**	,478**	,491**	,480**	,506**	1	,576**	,269**	,293**	,307**
13	Contrôle_Stratégique	4,55	1,39	,586**	,613**	,559**	,496**	,520**	,524**	,416**	,841**	,843**	,831**	,657**	,576**	1	,268**	,275**	,297**
14	Performance_Fin	4,83	1,14	,238**	,205**	,207**	,253**	,245**	,243**	,174**	,199**	,241**	,232**	,242**	,269**	,268**	1	,665**	,923**
15	Performance_Non_Fin	5,03	1,01	,174**	,169**	,171**	,242**	,286**	,263**	,203**	,234**	,230**	,228**	,192**	,293**	,275**	,665**	1	,901**
16	Performance	4,93	0,98	,228**	,206**	,208**	,272**	,289**	,276**	,206**	,236**	,258**	,252**	,239**	,307**	,297**	,923**	,901**	1

** Corrélation significative au seuil de 0.01.
N = 441, Corrélation de Pearson,

3.1. LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives (moyenne et écart-type) et les coefficients de corrélation des variables incluses dans la recherche, à l'exception de la variable de contingence, le dynamisme de l'environnement. On constate que les moyennes varient entre 3.91 et 5.03 et les écarts-types entre 0.98 et 1.93. Puisque pour une échelle de 1 à 7 la valeur centrale est 4, on peut noter que les moyennes sont proches de la valeur centrale tout en étant en général légèrement supérieures. Par ailleurs, le niveau des écarts-types montre qu'il existe une certaine variabilité dans la répartition autour des moyennes. Tout cela signifie que les différentes variables ont permis de capter des phénomènes présentant une tendance centrale nette (la moyenne, légèrement supérieure à 4) ainsi qu'une dispersion réelle (les écarts-types entre 0.98 et 1.93 points). Quant à l'examen des corrélations, il révèle qu'elles sont toutes significatives ($p < 0.01$). En outre, les items de chaque dimension sont fortement corrélés entre eux (corrélation minimale = 0.488). La matrice des corrélations indique également que chaque dimension de la planification stratégique rationnelle (formalisation, exhaustivité et contrôle stratégique) est significativement corrélée aussi bien avec la performance financière qu'avec la performance non-financière ($p < 0.01$). Enfin, les trois dimensions de la planification stratégique rationnelle sont également fortement corrélées entre elles (corrélation minimale = 0.506), ce qui suggère qu'elles pourraient former ou refléter un même et unique facteur, à savoir le système global de planification stratégique rationnelle.

Le Tableau 2 présente le résultat des statistiques descriptives concernant le dynamisme de l'environnement. On constate une réelle variété dans les intensités de dynamisme de l'environnement représentées dans l'échantillon. Par ailleurs, la dichotomisation conduit à deux groupes aux effectifs pratiquement égaux (223 et 218 entreprises). Le groupe au dynamisme faible (223 entreprises) présente un niveau de dynamisme variant entre 1 et 3.5 alors que le groupe au dynamisme élevé (218 entreprises) présente un niveau de dynamisme variant entre 4 et 7. Un test de différences de moyennes confirme que les moyennes sont statistiquement différentes entre les deux groupes ($M_1=2,46$; $M_2=5,13$; $T=-33,33$; $p=0.000$).

Tableau 2 : Statistiques descriptives - Dynamisme de l'environnement

Dynamisme	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
1,00	18	4,1	4,1
1,50	25	5,7	9,8
2,00	51	11,6	21,3
2,50	40	9,1	30,4
3,00	43	9,8	40,1
3,50	46	10,4	50,6
4,00	51	11,6	62,1
4,50	36	8,2	70,3
5,00	34	7,7	78,0
5,50	36	8,2	86,2
6,00	36	8,2	94,3
6,50	15	3,4	97,7
7,00	10	2,3	100,0
Total	441	100,0	
Niveau de dynamisme			
Faible	223	50,6	50,6
Élevé	218	49,4	100,0
Total	441	100,0	

3.2. LA QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES VARIABLES D'OPERATIONNALISATION

La qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation s'apprécie à travers les deux propriétés suivantes : la fiabilité et la validité.

Tableau 3 : Fiabilité et validité convergente des variables d'opérationnalisation

Concepts	Items	Alpha	C.R.	AVE	KMO
Formalisation	3	0,851	0,9209	0,7951	0,793
Exhaustivité	4	0,861	0,9105	0,7188	0,801
Contrôle_stratégique	3	0,875	0,8765	0,7030	0,833
Dynamisme	2	0,755	0,8459	0,7387	0,500
Performance_financière	3	0,887	0,9282	0,8118	0,717
Performance_non_financière	3	0,780	0,8727	0,6972	0,683
Performance_financière + non_financière	6	0,885	0,9094	0,6264	0,832

3.2.1. La fiabilité

Le Tableau 3 contient les résultats concernant la fiabilité évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite (C.R.) ou composite reliability. On constate que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées de 0.70. Les coefficients alpha variaient de 0.755 (dynamisme) à 0.887 (performance financière) et ceux de fiabilité composite (C.R.) entre 0,846 (dynamisme) et 0,928 (performance financière). Les variables sont donc considérées comme présentant une fiabilité suffisante.

3.2.2. La validité

Les deux formes principales de la validité sont examinées : la validité discriminante et la validité convergente.

La validité convergente a été évaluée par la variance moyenne extraite ou *average variance extracted* (AVE), les valeurs supérieures ou égales à 0.50 étant considérées comme satisfaisantes, ainsi que par la mesure Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pour laquelle les valeurs supérieures à 0.50 sont considérées comme satisfaisantes. Comme le montre le Tableau 3, toutes les mesures de l'AVE et du KMO atteignent ou dépassent le seuil de 0.50, ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies par les variables d'opérationnalisation utilisées dans cette recherche.

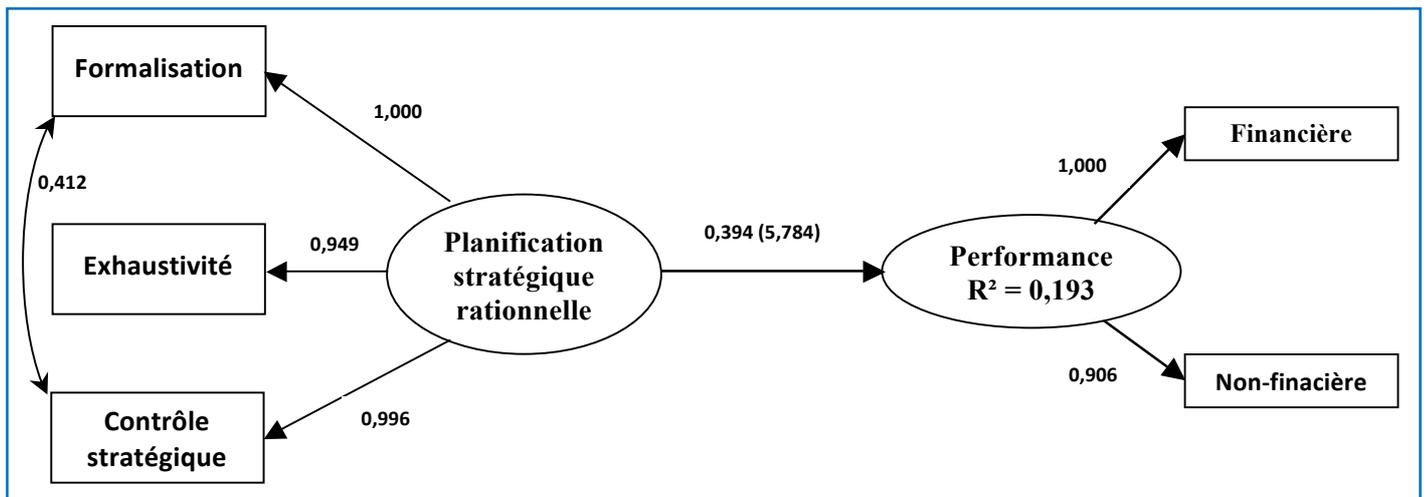
La validité discriminante montre qu'une mesure est distincte et empiriquement différente des autres mesures. Elle est établie lorsque la variance extraite moyenne (AVE) est supérieure au carré des corrélations inter-construits (Fornell & Larcker, 1981). Comme le montre le Tableau 4, chacun des AVE est supérieur à chacun des carrés des corrélations inter-construits (et même à chacune des corrélations inter-construits), ce qui suggère que les conditions de validité discriminante sont remplies par les variables utilisées dans cette recherche.

Tableau 4 : Validité discriminante des variables d'opérationnalisation

Construits	Formalisation	Exhaustivité	Contrôle stratégique	Performance
Formalisation	0.795			
Exhaustivité	0.256	0.719		
Contrôle stratégique	0.059	0.332	0.703	
Performance	0.057	0.094	0.088	0.626
* - Les valeurs dans la diagonale représentent les AVE et les autres valeurs représentent les carrés des corrélations inter-construits.				

En résumé, l'examen des statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types) et des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts de cette recherche montre que nous disposons de mesures acceptables pour procéder au test des hypothèses.

Figure 2 : Relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance



3.3. TEST DES HYPOTHESES

Les relations hypothétiques inspirées du modèle de recherche (Figure 1) ont été testées à l'aide de plusieurs modèles d'équations structurelles estimés en utilisant le logiciel AMOS. Une première hypothèse a examiné la relation directe entre la planification stratégique rationnelle et la performance. Une seconde hypothèse a examiné l'impact du facteur de contingence sur cette relation. Les deux hypothèses sont confortées. La figure 2 présente les résultats du test de la première hypothèse. Les coefficients sont non standardisés et les valeurs entre parenthèses correspondent aux T de Student. Comme on peut le constater, tous les coefficients sont positifs et significatifs. Le tableau 5 présente l'ensemble des résultats des tests d'hypothèses.

Concernant les liens directs, et comme prévu par H1, la planification stratégique rationnelle affecte significativement et positivement la performance ($\beta = 0.394$; $T = 5.784$; $p < 0.01$), par conséquent, H1 est non réfutée.

Tableau 5 : Test des hypothèses

Hypothèses	Relation étudiée	Coef.	T	Khi2	ddl	P	RMSEA	CFI
H1	Planification stratégique -Performance	0,394	5,784	4,884	3	0,180	0,038	0,997
H2	Dynamisme – Planification stratégique	0,367	5,816	14,688	12	0,259	0,023	0,997

Le rôle modérateur du dynamisme de l'environnement dans la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance a été testé à travers des analyses multigroupes. Concernant le dynamisme de l'environnement, le modèle contraint postulant la similarité des structures factorielles et des coefficients structurels entre les deux groupes (dynamisme

faible/élevé) présente une très bonne adéquation aux données empiriques concernant la planification stratégique rationnelle mesurée globalement ($\text{Khi}^2 = 4,884$, $\text{ddl} = 3$, $p = 0,180$). La différence entre les modèles contraint et non contraint ($\text{Khi}^2 = 1,189$, $\text{ddl} = 4$, $p = 0,880$) apparaît comme statistiquement non significative. Enfin, les coefficients structurels du modèle contraint ($\beta = 0.367$, $T = 5.816$, $p < 0.01$) correspondent à l'hypothèse posée. Par conséquent, H2 est supportée, ce qui signifie que le dynamisme ne joue pas le rôle modérateur sur la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance.

Au total, les deux hypothèses de cette recherche sont supportées. La planification stratégique rationnelle exerce un impact positif sur la performance des entreprises et cet impact positif est indépendant du dynamisme de l'environnement.

4. DISCUSSION

4.1. LIEN DIRECT ENTRE PLANIFICATION STRATEGIQUE - PERFORMANCE

Les résultats de cette recherche suggèrent une relation significative entre les pratiques de planification stratégique rationnelle et la performance des entreprises. Ces résultats sont en conformité avec plusieurs travaux antérieurs (Ansoff *et al.*, 1970 ; Robinson *et al.*, 1984 ; Capon *et al.*, 1994 ; Hopkins & Hopkins, 1997 ; Peel & Bridge, 1998). Par contre, ils contredisent la thèse des chercheurs qui avaient conclu que la planification stratégique rationnelle ne favorisait généralement pas la performance (Bresser & Bishop, 1983 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Whitehead & Gup, 1985). À cet égard, il est souvent suggéré que les différences méthodologiques entre les études ont pu être en grande partie responsables des résultats contradictoires rapportés dans la littérature, ainsi que du débat concernant la valeur de la planification stratégique (Powell, 1992 ; Brock & Barry, 2003 ; Peel & Bridge, 1998). C'est la raison pour laquelle nous avons voulu accorder dans cette recherche une attention particulière à l'opérationnalisation des concepts.

Les résultats de notre recherche suggèrent l'utilité de la planification stratégique rationnelle en tant que processus de collecte d'informations pertinentes pour la création et le maintien de l'alignement de l'entreprise avec ses environnements interne et externe (Armstrong, 1982 ; Miller & Cardinal, 1994). La planification stratégique rationnelle apparaît ainsi comme un processus permettant effectivement de déterminer rationnellement une direction stratégique favorable pour l'entreprise (Porter, 1996) et de faciliter l'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement externe (Kukalis, 1991).

4.1.1. EFFET MODÉRATEUR DU DYNAMISME DE L'ENVIRONNEMENT

Les résultats de cette recherche montrent que le dynamisme de l'environnement n'apparaît pas comme un modérateur de la relation positive entre la planification stratégique rationnelle et la performance des entreprises. Ce résultat est en conformité avec plusieurs travaux antérieurs qui ne sont pas parvenus à conclure que la planification stratégique rationnelle est associée à des performances supérieures en fonction du dynamisme de l'environnement (Andersen, 2000). Les résultats de notre étude montrent que le dynamisme de l'environnement n'affecte pas la relation positive entre planification-performance. Ceci contredit plusieurs auteurs qui ont défendu la thèse inverse (Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Armstrong, 1982 ; Miller & Friesen, 1983). De même, ces résultats contredisent également la thèse selon laquelle la non prise en compte des facteurs de contingence était incontestablement l'une des principales raisons du caractère contradictoire des résultats antérieurs (Atuahene-Gima & Li, 2004). Au contraire, les résultats de notre recherche suggèrent fortement que la planification stratégique rationnelle est bénéfique aussi bien dans des environnements à forte turbulence que dans des environnements stables.

Au moins trois raisons pourraient expliquer l'impact positif de la planification stratégique sur la performance, indépendamment du degré de dynamisme de l'environnement : premièrement, le processus rationnel aide les décideurs à gérer efficacement la complexité inhérente aux décisions stratégiques : les décideurs doivent s'attaquer à un certain nombre de questions importantes liées à des opportunités (par exemple, l'occasion inattendue d'accéder à un marché étranger) et à des menaces (par exemple, l'introduction soudaine d'une nouvelle technologie par un concurrent). En face d'une telle situation, un processus exhaustif de décision est susceptible d'entraîner de meilleures décisions et résultats (Dean & Sharfman, 1996). Deuxièmement, le processus exhaustif aide les décideurs à réduire certains effets des biais cognitifs. Au-delà des difficultés générales inhérentes à la compréhension d'une situation complexe, ces biais sont souvent l'origine de certains problèmes, par exemple, les décideurs cherchent des informations dans de mauvais endroits, mettent l'accent sur des informations erronées, et ignorent certaines informations importantes (Ben-Shakher et al., 1998). Troisièmement, l'exhaustivité du processus de prise des décisions renforce la motivation et l'implication des décideurs dans la mise en œuvre de la stratégie (Miller, 2008).

CONCLUSION

L'examen de l'impact de la planification stratégique sur la performance des entreprises est l'un des éléments fondamentaux de la recherche en management stratégique. Bien que, l'affirmation théorique d'une relation positive entre les systèmes rationnels de planification et la performance financière ait dominé la littérature dans ce domaine (McKiernan & Morris, 1994), de nombreuses études empiriques ont fourni des résultats mitigés concernant la valeur de la planification stratégique rationnelle. Par conséquent, la question de savoir si la planification stratégique rationnelle améliore la performance reste d'actualité car les résultats existants demeurent contradictoires et peu concluants (Falshaw *et al.*, 2006). Cette situation est en partie attribuée à des lacunes méthodologiques et théoriques (Brock & Barry, 2003 ; Peel & Bridge, 1998 ; Powell, 1992). Notre recherche a tenté d'apporter de nouveaux éléments conceptuels, méthodologiques et empiriques pour mieux comprendre la nature de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance.

Sur le plan conceptuel, nous avons essayé de délimiter avec précision les contours de la notion de planification stratégique rationnelle. Sur la base d'une analyse large de la littérature, nous avons identifié trois dimensions principales de la planification stratégique rationnelle : la formalisation, l'exhaustivité et le contrôle stratégique. A propos de la notion de performance des entreprises, une analyse de la littérature nous a également permis d'identifier et d'intégrer deux formes de performance : une forme financière et une forme non financière. Nous avons enfin essayé de préciser le rôle d'éventuels facteurs de contingence. Là également, l'analyse de la littérature nous a permis de détecter et d'intégrer un facteur de contingence fréquemment mentionné : le dynamisme de l'environnement.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté des mesures complètes et fiables pour la planification stratégique rationnelle comme pour la performance. Par ailleurs, notre échantillon contient des entreprises de tous les continents contrairement à la plupart des travaux empiriques antérieurs dont les données étaient souvent exclusivement américaines. De fait, notre étude est, à notre connaissance, l'une des premières études qui aient explicitement modélisé et empiriquement testé dans un contexte mondial la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance. En utilisant la méthode de modélisation causale, nous avons examiné la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance ainsi que l'effet modérateur du dynamisme de l'environnement sur cette relation. Les résultats montrent une association positive et significative entre le système de la planification stratégique rationnelle et la performance financière et non-financière, ce qui tend à confirmer

les arguments de la littérature prescriptive en management stratégique. En outre, et malgré l'insistance des nombreux auteurs sur le rôle des facteurs de contingence, nous avons constaté que le dynamisme de l'environnement n'affecte pas la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance.

Cette recherche pourrait avoir d'importantes implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Au plan théorique, elle pourrait contribuer à une meilleure compréhension de la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance, notamment à travers la formulation de la notion de planification stratégique rationnelle. La confirmation de l'impact positif de la planification stratégique rationnelle sur la performance, l'absence de modération de cet impact par le dynamisme de l'environnement pourraient également constituer un apport théorique. Au plan méthodologique, notre recherche a tenté plusieurs avancées : elle a porté sur un échantillon international (entreprises européennes, américaines, asiatiques...) alors que les études antérieures concernaient essentiellement des entreprises américaines ; elle propose une nouvelle opérationnalisation des concepts de planification stratégique rationnelle et de performance par la combinaison d'échelles toutes préalablement validées mais isolément utilisées dans la littérature antérieure ; elle présente une démarche d'examen des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts ; elle mobilise une procédure rigoureuse de test des hypothèses à travers les modèles d'équations structurelles. Au plan pratique, elle indique aux dirigeants que le système de planification stratégique rationnel améliore la performance financière et non-financière et quelle que soit la turbulence de l'environnement.

Cette recherche n'est évidemment pas exempte de limites. Par exemple, elle est exclusivement quantitative. Des études de cas qualitatives, voire des interviews de quelques décideurs pourraient utilement compléter les données quantitatives. Des recherches futures pourraient combler cette limite.

RÉFÉRENCES

- Andersen, T. J. (2000), Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, 33, 184-200.
- Ansoff, H. I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, *Édition Hommes et techniques*, Paris,
- Ansoff, H. I. (1991), Critique of Henry Mintzberg, The Design School - Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 12:6, 449-461.
- Ansoff, H. I., Avner, J., Brandenburg, R.G., Portner, F.E. et Radosevich, R. (1970), Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms, *Long Range Planning*, 3, 1-7.
- Aram, J. D., et Cowan, S. S. (1990), Strategic planning for increased profit in small business, *Long Range Planning*, 23:6, 63-70.
- Armstrong, J. S. (1982), The value of formal planning for strategic decisions, *Strategic Management Journal*, 3:3, 197-211.
- Atuahene-Gima, K., et Li H. (2004), Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures, *Academy of Management Journal*, 47:4, 583-597.
- Barringer, B. R. et Bluedorn A. C. (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Baum, J. R., et Wally S. (2003), Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24, 107- 1129.
- Ben-Shakher, G., Bar-Hillel, M., Bilu, Y., et Shefler, G. (1998), Seek and ye shall find: Test results are what you hypothesize they are. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11, 235-249.
- Bettis, R., et Hitt M. L. (1995), The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, 16(Summer Special Issue), 7-19.
- Boyd, K. B. (1991), Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review, *Journal of Management Studies*, 28, 353-74.
- Boyd, B. K., et Reuning-Elliott, E. (1998), A measurement model of strategic planning, *Strategic Management Journal*, 19, 181-92.
- Bresser, R. K. et Bishop, R. C. (1983), Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations, *Academy of Management Review*, 8, 588-599.

- Brock, D. M., et Barry D. (2003), What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals, *International Business Review*, 12, 543–561.
- Capon, N., Farley, J.U. et Hulbert, J. M. (1994), Strategic planning and financial performance: more evidence, *Journal of Management Studies*, 31:1, 105-10.
- Chaffee, E. E. (1985), Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10, 89-98.
- Crittenden, W.F., et Crittenden, V. L. (2000), Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations, *Journal of Management Issues*, 12:2, 150-68.
- Dean, J. W., et Sharfman, M. P. (1996), Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness, *Academy of Management Journal*, 39, 368–396.
- Eisenhardt, K. (1989), Making fast strategic decisions in high velocity environments, *Academy of Management Journal*, 32:3, 543-576.
- Elbanna, S., et Child, J. (2007), The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, *Journal of Management Studies*, 44:4, 561-591
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., et Tatoglu, E. (2006), Evidence on formal strategic planning and company performance, *Management Decision*, 44:1, 9-30
- Fornell C, Larcker DF (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurements, *Journal of Marketing Research*, 18, p. 33-50
- Fredrickson, J. W. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27, 445–466.
- Fredrickson, J. W. (1986), The strategic decision process and organizational structure, *Academy Management Review*, 11:2, 280–97.
- Fredrickson, J.W., et Mitchell, T. R. (1984), Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27:2, 399-423.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., et Zaim, S. (2008), A causal analysis of formal strategic planning and firm performance Evidence from an emerging country, *Management Decision*, 46:3, 365-391.
- Goll I., et Rasheed A. M. A. (1997), Rational Decision-Making And Firm Performance: The Moderating Role Of Environment, *Strategic Management Journal*, 18:7, 583-591.

- Grant, R. M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, 24:6, 491-517.
- Hart, S. L. (1992), An Integrative Framework For Strategy-Making Processes, *Academy of Management Review*, 17:2, 327-351.
- Hitt, M. A., Hoskisson R. E., et Ireland, R. D. (1990), Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue : 11, 29–47.
- Hopkins, W. E., et Hopkins, S. A. (1997), Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination, *Strategic Management Journal*, 18:8, 635-52.
- Hough, J. R., et White, M. A. (2003), Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level, *Strategic Management Journal*, 24, 481–489
- Judge, W. Q., et Miller, A. (1991), Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts, *Academy of Management Journal*, 34:2, 449-463.
- Kald, M., Nilsson, F., et Rapp, B. (2000), On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business, *British Journal of Management*, 11, 197-212.
- Kukalis, S. (1991), Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach, *Journal of Management Studies*, 28:2, 143-160.
- Li, M., et Simerly, R. L. (1998), The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 19:2, 169–79.
- Lysonski, S., et Pecotich, A. (1992), Strategic marketing planning, environmental uncertainty and performance, *Intern. J. of Research in Marketing*, 9, 247-255
- McKiernan, P., et Morris, C. (1994), Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?, *British Journal of Management*, 5(June), S31-S41.
- Miller, C. C., et Cardinal, L. B. (1994), Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, 37:6, 1649-1665.
- Miller C. C. (2008), Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding, *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 598–620.
- Miller, D., et Friesen, P. H. (1983), Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4:3, 221-235.

- Miller, D. (1987), Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, *Academy of Management Journal*, 30:1, 7–32.
- Mintzberg H. (1994), Grandeur et Décadence de la planification stratégique, *Dunod*, Paris,
- Ong T. S., et Teh B. H. (2009), The Use of Financial and Non-Financial Performance Measures in the Malaysian Manufacturing Companies, *Journal of Accounting Research*, VIII(1), 23-30.
- Ouchi, W. G. (1977), The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Papke-Shields, K. E., Malhotra, M. K. et Grover, V. (2002), Strategic Manufacturing Planning Systems and Their Linkage to Planning System Success, *Decision Sciences*, 33:I, 1-30.
- Papke-Shields, K. E., Malhotra M. K., et Grover, V. (2006), Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations, *Journal of Operations Management*, 24, 421–439.
- Pearce, J. II., Robbins, D. K., et Robinson, R. (1987a), The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Pearce, J., II., Freeman, E., et Robinson, R. (1987b), The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, 12:4, 658-675.
- Peel, M. J., et Bridge, J. (1998), How planning and capital budgeting improve SME performance, *Long Range Planning*, 31:6, 848-56.
- Porter, M. E. (1996), What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(10), 61–78.
- Powell, T. C. (1992), Strategic Planning as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 551-558
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. et Kotulic, A. G. (1995), Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance, *Journal of Management*, 21:5, 913-929
- Ramanujam, V., et Venkatraman, N. (1987), Planning and performance: a new look at an old question, *Business Horizons*, 30:3, 19-25.
- Rhyne, L. C. (1986), The relationship of strategic planning to financial performance, *Strategic Management Journal*, 7, 423-436.
- Robinson, R. B., et Pearce, J. A. (1983), The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations, *Strategic Management Journal* 4:3, 197-207.

- Robinson, R. B., Pearce, J. A., Vozikis, G. S., et Mescon, T. S. (1984), The relationship between stage of development and small firm planning and performance, *Journal of Small Business Management*, 22:2, 45-52.
- Robinson, R. B., et Pearce, J. A. (1988), Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance, *Strategic Management Journal*, 9:1, 43-60.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., et Lings, I. N. (2008), Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, 61, 99-108
- 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*, 17:3, 53-64.
- Segars, A. H., Grover, V., et Teng, J. T. C. (1998), Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment and implications for planning effectiveness, *Decision Sciences*, 29:2, 303-345.
- Shrivastava, R. L. Mohanty, R. P., et Lakhe, R. R. (2006), Linkages between total quality management and organizational performance: an empirical study for Indian industry, *Production Planning & Control*, 17:1, 13–30
- Tapinos, E., Dyson, R. G., et Meadows, M. (2005), The impact of performance measurement in strategic planning, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54:5/6, 370-384
- Thune, S. S., et House, R. J. (1970), Where long-range planning pays off: findings of a survey of formal and informal planners, *Business Horizons*, 13, pp. 81-7.
- Veliyath, R., et Shortell, S. M. (1993), Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance, *Journal of Management Studies*, 30(3), 359–381
- Venkatraman, N., et Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11:4, 801-814.
- Wally, S., et Baum J. R. (1994), Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making, *Academy of Management Journal*, 37:4, 932-956.
- Whitehead, D. D., et Gup, E. B. (1985), Gup Bank and thrift profitability: does strategic planning really pay?, *Economic Review*, 14-25.

Annexe 1- Opérationnalisation des variables

FORMALISATION	ITEMS	REFERENCES
Formal_1	Our process of strategic planning is very structured.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Formal_2	Written guidelines exist to structure strategic planning in our firm.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Formal_3	The process and outputs of strategic planning are formally documented.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
EXHAUSTIVITE	ITEMS	REFERENCES
Exhaust_1	Employees' behaviors are aligned with the strategic orientation of the firm.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Exhaust_2	Before a decision is made, each possible course of action is thoroughly evaluated.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Exhaust_3	We attempt to determine optimal courses of action from identified alternatives.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Exhaust_4	We will delay decisions until we are sure that all alternatives have been evaluated.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
CONTROLE STRATEGIQUE	ITEMS	REFERENCES
Ctr-strat_1	Control systems are utilized to monitor variances between planning actions and outcomes.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Ctr-strat_2	Our strategic planning system is integrated with the firm's financial planning routine.	Segars et al., (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Ctr-strat_3	Control systems are utilized to monitor if the written guidelines are respected.	(ajouté)
Performance	ITEMS	REFERENCES
Financière	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sales growth. 2. Earnings growth. 3. Return on investment. 	Papke-Shields <i>et al.</i> (2006)
Non-financière	<ol style="list-style-type: none"> 1. Shareholders satisfaction 2. Customers satisfaction 3. Employees satisfaction 	Shrivastava <i>et al.</i> , (2006) Rudd <i>et al.</i> , (2008)
Dynamisme	ITEMS	REFERENCES
Dynamisme_1	Our firm must frequently change its products and practices to keep up with competitors.	Baum & Wally (2003)
Dynamisme_2	Products/services quickly become obsolete in our industry.	Baum & Wally (2003)