

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR  
DAVIDE VOIGT  
LICENCE EN ADMINISTRATION**

**EXAMEN DES RELATIONS POTENTIELLES ENTRE  
LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE  
ET LA PERFORMANCE DES PME QUÉBÉCOISES**

**AOÛT 1993**



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*À mes parents,  
pour tout l'amour qu'ils me portent  
et pour m'avoir inculqué par leur exemple de vie,  
la ténacité, l'acharnement au travail,  
le désir d'aller toujours de l'avant  
en donnant le meilleur de moi-même,*

*À mes frères et soeurs,  
pour leur amour et leur encouragement,*

*et à Me Luc Couturier pour son amitié,*

*ce mémoire est dédié.*

## RÉSUMÉ

Parmi les activités de gestion, la fonction planification retient de plus en plus l'attention des auteurs s'intéressant à la performance des PME. Certains pensent qu'en suivant un processus formel de planification les PME peuvent accroître leur chance de succès. Par contre d'autres auteurs estiment que la formalisation de la planification ne conduit pas nécessairement à une meilleure performance.

Ces controverses nous ont incités à vérifier, auprès d'un échantillon de 31 PME manufacturières québécoises, le degré d'importance qu'elles accordent à la planification tant stratégique qu'opérationnelle. Nous avons également voulu voir dans quelle mesure la planification stratégique formelle ainsi que la planification opérationnelle sont associées à la performance financière de ces PME mesurée par la variation moyenne des ventes et des profits pour les années 1989, 1990 et 1991.

Dans ce document, nous présentons le résultat de notre travail en cinq chapitres: le premier chapitre définit la problématique, le deuxième précise le corpus théorique de l'étude et la recension des écrits, le troisième expose la méthodologie suivie et enfin les quatrième et cinquième chapitres présentent les résultats en fonctions des objectifs fixés.

Le questionnaire tiré de travaux antérieurs a permis, après un pré-test, de recueillir les données de la recherche. Le traitement de ces données a été fait à l'aide du logiciel Stat View 512 par micro-ordinateur Macintosh de Apple. Quatre types d'analyses ont été utilisés: l'analyse descriptive pour mieux percevoir le comportement des PME de notre échantillon face à la planification; l'analyse factorielle, et l'analyse de régression linéaire et polynômiale en vue de vérifier les hypothèses nulles proposées.

Les résultats observés montrent que la planification stratégique formelle est pratiquée en partie par 55% des entreprises de notre échantillon et totalement par seulement 39%. Ces résultats nous indiquent également que la planification opérationnelle est largement présente dans les PME de l'étude. Quant aux hypothèses nous n'avons pas été en mesure de les rejeter de manière statistiquement significative. En effet aucune relation linéaire n'est apparue entre la planification stratégique formelle et la performance financières des PME de l'étude. Il en est de même pour la planification opérationnelle. Toutefois deux relations polynômiales semblent exister entre l'évaluation des risques et la variation moyenne des profits et entre la planification des ressources humaines et la variation moyennes des ventes.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à souligner l'apport de ceux qui l'ont rendu possible et leur témoigner mes sentiments de reconnaissance.

Tout d'abord, mes remerciements vont à M. Jacques Desbiens, mon directeur de recherche, pour son remarquable support tant académique que moral, ses suggestions pertinentes et sa rigueur scientifique. Également, je remercie Messieurs André Briand et Gilles Saint-Pierre pour leurs remarques judicieuses ainsi que M. Gilbert Brisson qui est demeuré à l'écoute de toutes mes requêtes. Que Madame Normande Lapointe trouve ici l'expression de mes sentiments de reconnaissance, pour avoir malgré les pressions suite à des délais toujours trop courts, remis un travail de qualité.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'Agence Canadienne de Développement international (ACDI) et au programme canadien de bourses de la Francophonie qui ont financé mes études, ainsi que la direction de la coopération qui gère le programme de bourse.

Je remercie aussi les dirigeants des PME de mon échantillon qui, en dépit d'un emploi du temps chargé, ont bien voulu me recevoir et remplir mes questionnaires. Je profite de l'occasion pour remercier mes compatriotes, Patrick Salomon et Ernst Montreuil, de m'avoir véhiculée lors de mes multiples déplacements au moment de la cueillette des données.

À tout le personnel de l'UQAC, en particulier Monsieur Guy Laberge, professionnel en documentation administrative à la bibliothèque, je dis un grand merci pour leur aimable collaboration.

Par ailleurs, je m'en voudrais de ne pas adresser des remerciements particuliers à la famille Couturier, spécialement à Luc, pour leur amitié réconfortante tout au long de ma maîtrise. Enfin, je remercie mes collègues et amis, Léontine, Jean-Damacène, le professeur Ntetu et tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien moral tout au long de mon séjour au Canada. Je conclus en remerciant mes proches qui ont supporté patiemment mon absence et ont su me prodiguer leur précieux encouragement durant ces années.

## TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1 État de la question.....	4
1.2 Questions de recherche.....	7
1.3 Objectif de recherche.....	7
CHAPITRE II: CADRE THÉORIQUE .....	8
2.1 Présentation du concept de planification générale .....	8
2.2 La formalisation de la planification .....	14
2.3 La planification stratégique .....	17
2.3.1 Définition du concept .....	17
2.3.2 La planification stratégique dans la PME.....	22
2.3.2.1 Importance de la planification stratégique pour la PME.....	22
2.3.2.2 Présentation de quelques modèles de planification stratégique pour la PME.....	24
2.3.2.3 Quelques obstacles à l'application de la planification stratégique dans la PME .....	27
2.3.3 Mesure de la planification stratégique.....	29
2.3.3.1 Quelques mesures.....	29
2.3.3.2 L'instrument retenu .....	32

	page
4.2.3 Conseil d'administration.....	65
4.3 Présentation des variables servant à mesurer la planification stratégique (série 1).....	66
4.4 Présentation des raisons invoquées pour expliquer l'absence de planification formelle.....	69
4.5 Présentation des variables considérées lors de la prise de décisions stratégiques (questions 2è partie du questionnaire) (série 2)....	70
4.5.1 Évaluation des risques .....	71
4.5.2 Formulation d'objectifs.....	73
4.5.3 La recherche et l'exploration des points forts.....	74
4.5.4 Relation d'autorité.....	75
4.5.5 Ressources financières et physiques .....	76
4.5.6 Suivi et contrôle .....	77
4.6 Présentation des variables de la planification opérationnelle.....	78
4.6.1 Planification du marché.....	79
4.6.1.1 Plan marché 1.....	79
4.6.1.2 Plan marché 2.....	81
4.6.1.3 Plan marché 3.....	82
4.6.2 Planification budgétaire.....	83
4.6.3 Planification des ressources humaines.....	87
4.6.4 Planification des inventaires.....	88
4.6.5 Planification des ventes.....	92
4.7 Présentation des mesures de performance .....	94
4.7.1 Variation des ventes.....	94
4.7.2 Variation des profits.....	96
CHAPITRE V: EXAMEN DES RELATIONS PLANIFICATION-PERFORMANCE.....	97
5.1 Relations entre la performance et la planification stratégique formelle .....	97
5.1.1 Relations entre la performance mesurée par la variation des ventes et la première façon de mesurer la planification stratégique .....	98



	page
2.4 La planification opérationnelle .....	33
2.4.1 Le concept.....	33
2.4.2 La mesure de la planification opérationnelle .....	35
2.4.2.1 Opérationnalisation du concept.....	35
2.4.2.2 L'instrument retenu .....	37
2.5 La performance.....	38
2.5.1 Définition .....	38
2.5.2 Mesure de la performance en PME.....	38
2.6 La relation planification-performance.....	41
 CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE .....	 44
3.1 Présentation des variables de recherche.....	44
3.1.1 Variables mesurant la planification stratégique.....	44
3.1.2 Variables mesurant la planification opérationnelle.....	48
3.1.3 La performance.....	49
3.2 Hypothèses de recherche.....	49
3.3 Plan d'échantillonnage .....	53
3.3.1 Population d'enquête.....	53
3.3.2 Cadre d'échantillonnage ou base de sondage .....	55
3.3.3 Échantillon et méthode d'échantillonnage .....	55
3.4 Instrument de mesure.....	57
3.5 Collecte des données.....	58
3.6 Méthodes utilisées pour traiter les données .....	60
 CHAPITRE IV: PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	 62
4.1 Présentation de l'échantillon.....	62
4.2 Présentation des principales caractéristiques des entreprises.....	63
4.2.1 Age de l'entreprise .....	63
4.2.2 Nombre d'employés.....	64

	page
5.1.2 Relations entre la performance mesurée par la variation des profits et la première façon de mesurer la planification stratégique .....	100
5.1.3 Relations entre la performance mesurée par la variation des ventes et la seconde façon de mesurer la planification stratégique .....	102
5.1.4 Relations entre la performance mesurée par la variation des profits et la seconde façon de mesurer la planification stratégique .....	103
5.2 Relations entre la performance et la planification opérationnelle.....	114
5.2.1 L'analyse de régression linéaire simple sur les 21 mesures de la planification opérationnelle .....	114
5.2.2 L'analyse factorielle .....	116
5.2.3 L'analyse de régression linéaire simple sur les 5 facteurs synthèses de la planification opérationnelle.....	118
CONCLUSION.....	123
BIBLIOGRAPHIE .....	130
ANNEXES:	
ANNEXE 1: LETTRE DE PRÉSENTATION ET QUESTIONNAIRE.....	136
ANNEXE 2: MODÈLES INDIVIDUELS ET ÉMERGENTS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	145
ANNEXE 3: DONNÉES.....	147

## LISTE DES TABLEAUX

		page
Tableau 2.1	Les phases de la planification au sein de la PME.....	13
Tableau 4.1	Fréquences relatives des catégories .....	63
Tableau 4.2	Statistiques descriptives concernant l'âge des entreprises	64
Tableau 4.3	Statistiques descriptives concernant le nombre d'employés	65
Tableau 4.4	Tableau de distribution de fréquence concernant le conseil d'administration.....	66
Tableau 4.5	Sommaire des résultats des statistiques descriptives des variables servant à mesurer la planification stratégique.....	67
Tableau 4.6	Entreprises qui utilisent une méthode informelle de planification.....	68
Tableau 4.7	Les raisons de non-planification.....	70
Tableau 4.8	Variables considérées lors de prises de décision Synthèse des moyennes des deux groupes .....	72
Tableau 4.9	Tableau synthèse des moyennes de moyennes des activités de planification opérationnelle .....	80
Tableau 4.10	Planification Ventes.....	93
Tableau 4.11	Variations des ventes (moy. 1989-1990-1991).....	95
Tableau 4.12	Variation des profits (moy. 1989-1990-1991).....	96
Tableau 5.1	Résultats sommaires du test de Student non pairé pour la relation entre la variation des ventes et six variables mesurant la planification stratégique formelle.....	99
Tableau 5.2	Résultats sommaires du test t de Student non pairé pour la relation entre la variation des profits et six variables mesurant la planification stratégique formelle.....	101

Tableau 5.3	Résultats sommaires de l'analyse de régression linéaire simple entre la performance mesurée par la variation des ventes et les six autres mesures de la planification stratégique .....	103
Tableau 5.4	Résultats sommaires de la relation entre la performance mesurée par la variation des profits et les six autres mesures de la planification stratégique.....	104
Tableau 5.5	Relation entre l'évaluation des risques et la variation des profits (1989-1990-1991).....	106
Tableau 5.6	Relations entre la performance et les diverses mesures de la planification opérationnelle.....	115
Tableau 5.7	Pondération des diverses mesures de planification opérationnelle sur les facteurs considérés .....	117
Tableau 5.8	Relation entre la performance et les facteurs synthèses de la planification opérationnelle.....	118
Tableau 5.9	Relation entre le facteur planification des ressources humaines et la variation des ventes (1989-1990-1991).....	120

## LISTE DES FIGURES

		page
Figure 2.1	Un modèle de management stratégique .....	20
Figure 2.2	Principales étapes du processus de planification dans une PME.....	25

## LISTE DES GRAPHIQUES

	page
Graphique 4.1 Diagramme de distribution de fréquence de l'âge des entreprises .....	64
Graphique 4.2 Distribution de fréquence de l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence .....	71
Graphique 4.3 Distribution de fréquence de la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence .....	73
Graphique 4.4 Distribution de fréquence de la recherche et de l'exploitation des points forts comme avantages compétitifs .....	74
Graphique 4.5 Distribution de fréquence de la relation d'autorité .....	75
Graphique 4.6 Distribution de fréquence des ressources financières et physiques .....	76
Graphique 4.7 Distribution de fréquence du suivi et du contrôle .....	77
Graphique 4.8 Distribution de fréquence du plan Marché 1 .....	78
Graphique 4.9 Distribution de fréquence du plan Marché 2 .....	81
Graphique 4.10 Distribution de fréquence du plan Marché 3 .....	82
Graphique 4.11 Distribution de fréquence du plan Budget 4 .....	83
Graphique 4.12 Distribution de fréquence du plan Budget 5 .....	84
Graphique 4.13 Distribution de fréquence du plan Budget 6 .....	85
Graphique 4.14 Distribution de fréquence du plan Budget 7 .....	86
Graphique 4.15 Distribution de fréquence du plan Budget 8 .....	87
Graphique 4.16 Distribution de fréquence du plan Inventaire 14 .....	88
Graphique 4.17 Distribution de fréquence du plan Inventaire 15 .....	89
Graphique 4.18 Distribution de fréquence du plan Inventaire 16 .....	90

	page
Graphique 4.19 Distribution de fréquence du plan Inventaire 17 .....	91
Graphique 4.20 Distribution de fréquence du plan Inventaire 18 .....	92
Graphique 5.1 Courbe de la relation polynômiale entre l'évaluation des risques et la variation des profits .....	107
Graphique 5.2 Formulation d'objectifs face à la concurrence et variation des ventes.....	108
Graphique 5.3 Recherche des points comme avantages compétitifs et variation des ventes.....	109
Graphique 5.4 Évaluation des risques et variation des ventes .....	110
Graphique 5.5 Ressources financières et physiques et variation des ventes.....	110
Graphique 5.6 Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies et variation des ventes.....	111
Graphique 5.7 Formulation d'objectifs face à la concurrence et variation des profits.....	112
Graphique 5.8 Recherche des points forts comme avantages compétitifs et variation des profits .....	112
Graphique 5.9 Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies et variation des profits.....	113
Graphique 5.10 Courbe de la relation polynômiale entre le facteur planification des ressources humaines et la variation des ventes.....	121
Graphique 5.11 Facteur planification du marché et variation des ventes....	121
Graphique 5.12 Facteur planification budgétaire et variation des ventes ...	122

## INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) comme entité économique attirent l'attention à plus d'un titre par le rôle important qu'elles jouent au sein de l'économie canadienne et québécoise en particulier. En effet, au cours des dix dernières années, les PME ont généré plus d'emplois que les grandes entreprises<sup>1</sup> pour la plupart en situation de maturité. Elles participent donc activement au développement socio-économique du milieu.

En dépit d'une certaine fragilité, (les risques de faillite des PME au stade initial sont élevés) elles restent un important véhicule d'innovations, supportant mieux le goût du risque de l'entrepreneur. Cette source d'innovation, nous dit Lalonde (1984), procure à l'économie une base compétitive qui donne aux PME des opportunités de croissance et de développement. Plus flexibles que les grandes entreprises, elles s'adaptent mieux aux changements et aux conditions nouvelles. Les difficultés des dernières décennies qui ont jugulé les systèmes économiques des pays du Nord comme ceux du Sud ont consacré du même coup les vertus de la PME jusqu'ici délaissée en faveur de la grande entreprise.

Face à une telle importance, il n'est donc pas surprenant que la PME suscite l'intérêt tant des politiciens que des chercheurs et théoriciens de

---

<sup>1</sup> En 1987, pour l'ensemble du Canada, les PME sont responsables de 90% de l'accroissement total de l'emploi et elles représentent 93.4% de l'augmentation totale de l'emploi au Québec. (Source: PME au Québec, État de la situation, 1989).



l'économie et de la gestion. En effet, depuis quelques années, de nombreuses études ont été consacrées à la problématique des PME. Il s'avère que les formules et les modèles de gestion conçus pour les grandes entreprises sont difficilement transposables au contexte particulier des entreprises de petite envergure. Il convient alors d'adapter ces modèles de gestion suivant les spécificités propres à la PME, car elle n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise. Malgré cet effort, on est loin de comprendre suffisamment leur fonctionnement spécifique ni leur gestion. En fait, tout reste à faire pour une véritable compréhension des PME (D'Amboise et Gasse, 1987).

Dès lors, le processus de gestion<sup>2</sup> au sein de la PME devient un champ d'étude privilégié (95% des faillites sont attribuées à une mauvaise gestion<sup>3</sup>). Par contre, on remarque que parmi les activités de gestion celles relatives à la planification retiennent de plus en plus l'attention des auteurs s'intéressant à la performance d'une entreprise (Bracker, 1982; Pearce II et al., 1987; Thurston, 1983; Orpen, 1985; Ackelsberg, 1985, Frank et al., 1991). Ces auteurs soulignent que la planification constitue un élément important du processus de gestion. Cependant, son application au sein de la PME reste encore très limitée. Une des grandes faiblesses communes aux P.M.E., nous disent Robidoux et Garnier (1973), se situe à ce niveau. La manière de procéder en la matière s'avère la plupart du temps inappropriée pour celle-ci étant donné que sa réalité est particulière. Aussi le besoin de mieux connaître la nature des activités de

---

<sup>2</sup> Processus de gestion: nombre total des techniques et des pratiques organisationnelles et de gestion utilisées de façon formelle par l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant dans l'exercice de ses fonctions de gestion (Gasse, 1989).

<sup>3</sup> D'Amboise et Gasse, 1987.

planification tant stratégiques qu'opérationnelles et de trouver des modèles efficaces pour la PME demeure une grande préoccupation. À l'instar donc de ces auteurs et chercheurs, la planification retiendra notre attention et fera l'objet de notre étude.

Dans ce mémoire, nous situerons dans un premier temps la problématique de notre sujet. Puis dans les deux parties suivantes nous exposerons notre cadre théorique et la méthodologie que nous utilisons. Par la suite, nous présenterons nos données pour finalement examiner les relations que nous avons observées entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

#### **1.1 ÉTAT DE LA QUESTION**

L'un des aspects les plus débattus en matière de planification, à travers la littérature, concerne le processus lui-même, soit sa formalisation ou non. Notre recherche mettra particulièrement l'accent sur la formalisation de la planification dans la PME.

Se définissant d'une manière générale comme l'activité permettant au propriétaire-dirigeant d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser, la planification est vue à travers la littérature comme une condition de survie et de croissance (Bergeron, 1986). Elle est considérée souvent comme une étape fondamentale de toute action rationnelle.

«L'entreprise qui réussit doit chercher un équilibre entre les objectifs auxquels aspire l'organisation et les moyens ainsi que les ressources disponibles pour les atteindre» (Steiner et Solem, 1988:51).

Cette fonction suscite notre intérêt d'autant plus qu'elle s'avère être problématique au niveau de la PME. Elle semble être un concept plus adapté à la grande entreprise qu'à la petite, vu les ressources importantes qu'implique sa

mise en oeuvre. Cela ne veut pas pour autant dire que la PME ne peut nullement tirer avantage de cet outil de gestion. La littérature sur la gestion des entreprises postule que tous les types d'organisation, y compris les petites entreprises, doivent adopter des systèmes de planification pour être efficaces (Gasse, 1989).

Cependant, cette fonction se trouve confrontée aux spécificités et aux limites de la PME dont l'activité de gestion repose la plupart du temps sur le propriétaire-dirigeant. Celui-ci se préoccupe davantage des objectifs et des résultats à court terme plutôt que des objectifs ou des résultats à long terme. Très souvent les activités au jour le jour, les problèmes quotidiens auxquels il doit faire face, sa méconnaissance de l'environnement, éclipsent toute vision stratégique, toute planification à long terme. Le manque de temps l'empêche d'entreprendre des activités de planification formalisées. Même si le propriétaire-dirigeant fait de la planification, celle-ci demeure bien souvent dans son esprit et les objectifs qu'il ambitionne sont souvent le résultat de l'intuition et demeurent secrets. Dans ce même ordre d'idées, Frank et al. (1991:17) mentionnent ceci:

«Bien que des spécialistes considèrent que la planification formelle doit être appliquée partout, certains entrepreneurs sceptiques ou pragmatistes refusent encore de l'adopter. [...] Même si les objectifs de la planification visent à mieux contrôler les difficultés et la prise de risque dans le processus de décision, accroissant ainsi les chances de survie d'une entreprise, bon nombre d'entrepreneurs ignorent ou méconnaissent les avantages de la planification. [...] Ils choisissent de gérer leur entreprise en se fiant à leur instinct et à leur intuition».

Les résultats de certaines études comme celles conduites par Pearce II, Robinson et Robbins (1987: 131 et 132) et Orpen (1985:19) maintiennent que la formalisation de la planification apparaît bénéfique pour les PME et qu'il existe une relation positive et significative entre la planification et la performance en matière de vente. À l'opposé, Ackelsberg et Arlow (1985:62) arrivent à la conclusion dans le cas des petites entreprises manufacturières contenues dans leur échantillon, que les ventes sont inversement proportionnelles au niveau de formalisation des activités de planification. De même, Robinson (1980), suite à une recherche sur le commerce de détail et les usines manufacturières démontre que c'est la planification informelle qui a un impact positif sur la performance.

D'autres études comme celle menée par Steiner et Solem (1988:57) font ressortir que la plupart des firmes qui ont réussi sont celles qui planifient leurs opérations et ont une approche de marché, peu importe que cette planification soit formelle ou informelle. Les résultats d'une étude de Robinson et Pearce (1983:204) vont dans le même sens en affirmant que la formalisation de la planification ne conduit pas à une meilleure performance que la planification informelle.

Au regard de toutes ces controverses, la présente recherche se propose d'étudier les activités qui composent la fonction de planification dans la PME manufacturière québécoise en confrontant l'aspect formel et informel afin de faire mieux ressortir l'impact de cette fonction sur le succès de l'entreprise.

## **1.2 QUESTIONS DE RECHERCHE**

Comme nous l'avons souligné précédemment, la littérature fait ressortir le caractère plus souvent informel que formel de la planification au sein de la PME, conséquence des particularités propres à celle-ci. Les résultats de certaines recherches indiquent cependant que les entrepreneurs peuvent fonctionner sans plans formels, et ce, avec succès, alors que d'autres laissent entendre que les entrepreneurs qui ont un certain degré de formalisme au niveau de la planification peuvent augmenter leurs chances de succès. Ces controverses nous amènent à formuler les questions suivantes: 1) Y a-t-il une différence au niveau de la performance des entreprises, entre celles qui font de la planification stratégique formelle et celles qui ne le font pas? et 2) Existe-t-il un lien entre la planification opérationnelle et la performance de l'entreprise? La présente recherche tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

## **1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche est de vérifier le niveau d'importance que les PME manufacturières québécoises accordent à la planification tant stratégique qu'opérationnelle et de voir dans quelle mesure la planification est associée à la performance.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE THÉORIQUE**

Après avoir posé le problème de la pertinence de la planification au sein de la PME québécoise, il convient maintenant de faire appel à un cadre théorique qui nous servira de référence tout le long de cette présente recherche. Plus spécifiquement, cette partie permettra de mieux cerner le domaine dans lequel se situe cette recherche d'une part, et d'autre part, d'identifier et de définir les concepts constituant la base de notre étude.

Nous tenterons de définir dans ce chapitre les notions de planification en général, de même que la formalisation de la planification, la planification stratégique, la planification opérationnelle et la performance. Dans le cas de la planification stratégique, de la planification opérationnelle et de la performance, nous indiquerons également comment nous mesurerons les concepts définis. Nous essayerons également de relater quelques études jugées pertinentes dans le cadre de notre travail.

#### **2.1 PRÉSENTATION DU CONCEPT DE PLANIFICATION GÉNÉRALE**

Aktouf (1989) définit bien ce qu'est la planification. Il nous rappelle que, à titre de premier jalon du fameux «cycle» fayolien de la gestion (planifier,

organiser, diriger, contrôler), le concept de planification représente ce que Henri Fayol appelait la prévoyance. Durant toute la première moitié de notre siècle et même jusqu'au début des années 1980, la planification – avec son compagnon obligé, la stratégie – a toujours été l'arme absolue du «bon» et du «vrai» management. Pourtant bien des entreprises semblent avoir réussi sans faire appel à ce concept comme nous le mentionne ce même auteur:

«Or, de nombreuses entreprises entre autres Sony, Xerox, Texas Instruments et Cascades au Québec ont été de fulgurantes réussites et ont soit lancé un produit à succès, soit réorienté leur développement et leur recherche, soit effectué leur croissance sans à peu près aucune sorte d'exercice officiel, rationnel et systématique de planification, d'étude de marché ou de stratégie générale préparée, organisée et diffusée». p.10.

Par ailleurs, de retentissants échecs comme celui du modèle Edsel de Ford, vers la fin des années 1950, ont pourtant suivi un travail minutieux et laborieux de planification «scientifique».

Quelques auteurs tels que Peters et Waterman (1983:93) soutiennent aujourd'hui que la culture d'entreprise a presque rendu désuète la planification générale ou la stratégie élaborée par les instances supérieures et transmise pour l'application. Rappelons également «que les entreprises pourtant très performantes de l'Allemagne de l'Ouest, par exemple, ne semblent pas y avoir recours» (Aktouf, 1989).

Il semble y avoir confusion à propos de la pertinence de la planification. Est-ce à dire qu'il ne vaille plus la peine d'en parler? Bien sûr que non! Les



multiples travaux effectués dans ce domaine nous prouvent le contraire. Mais il s'agit comme pour tout outil d'en faire une utilisation adéquate. L'usage de la planification peut s'avérer utile et profitable, comme il peut s'avérer être très nuisible et même un handicap (Crawford et Taylor, 1985). Il revient donc au gestionnaire de savoir déceler les situations où il faut en faire usage de façon plus ou moins intensive. Il est encore très utile de connaître ce qu'est la planification.

Alors que Fayol (1916) faisait de la planification un passage obligé du processus de gestion, la planche de salut du manager, Mintzberg lui attribue une importance relative, en concevant un modèle alternatif au processus de gestion pour décrire l'action du manager. Cela ne signifie pas pour autant que celui-ci ne planifie pas mais qu'il le fait soit occasionnellement, soit au travers de ses gestes quotidiens (Boisvert, 1980).

La littérature à ce sujet est assez abondante. Examinons un certain nombre de définitions pour mieux appréhender l'idée générale du concept.

Les termes «planification» et «planifier» sont apparus dans l'usage français seulement vers 1947 et 1949<sup>4</sup>, ce qui explique pourquoi Fayol (vers 1916) parlait de prévoir et prévoyance.

---

<sup>4</sup> Le petit Robert, édité par les Dictionnaires Le Robert, Paris.

Selon le Petit Robert (1990), la planification signifie organisation selon un plan. C'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

Bergeron (1986: 278) la définit comme le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser.

Laflamme (1977:95) quant à lui voit la planification de la manière suivante:

«Planifier, c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser. En termes opérationnels, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs ainsi que d'employer des suppositions concernant le futur, pour déterminer et évaluer avant l'action les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés».

Pour lui, les activités de planification consistent généralement à:

- préciser les résultats à atteindre, par la sélection et la classification;
- établir un programme séquentiel qui comprend les activités à faire, les étapes à réaliser dans le temps et les moyens à employer pour atteindre les objectifs fixés;
- spécifier le budget concernant chacun des programmes.

Tout en étant générales, ces trois définitions (étalées sur trois décennies) se rejoignent et font ressortir deux dimensions: le souci du devenir de l'organisation et les moyens à prendre concrètement pour organiser ce devenir.

Tremblay (1983) fait rentrer la notion de temps dans sa compréhension de la planification dans la PME. Il parle de l'horizon temporel de la planification qui est la période couverte par le processus.

La planification sera à long terme lorsque les décisions considérées affectent les objectifs généraux de l'organisation. Les résultats y sont exprimés en termes de comportement dynamique plutôt qu'en termes d'objectifs quantitatifs spécifiques à réaliser.

La planification sera à moyen terme lorsqu'elle affecte les objectifs spécifiques de l'organisation. Ceux-ci y sont généralement exprimés en termes de productions spécifiques à réaliser et sont généralement quantifiables.

Enfin la planification sera dite à court terme lorsqu'elle cherchera la réalisation d'objectifs utiles, fixes et atteignables, orientés vers les intrants de l'organisation. Celle-ci met l'accent sur l'allocation et l'arrangement des ressources (budgétisation, cédules de production).

Cette définition laisse déjà entrevoir l'aspect stratégique et opérationnel ou tactique de la planification. Elle nous paraît plus précise que les précédentes mais ne permet pas toutefois l'opérationnalisation du concept. Le tableau suivant résume les différentes phases de la planification au sein de la PME.

**Tableau 2.1**  
**Les phases de la planification au sein de la PME**

PLANIFICATION	DURÉE	BUT	CONTENU
Stratégique	3 à 5 ans	Déterminer sa raison d'être	Préciser les axes de développement, les programmes majeurs et/ou prioritaires
Organisationnelle	1 à 2 ans	Agencer les ressources	Analyse et distribution des ressources
Opérationnelle	1 an	Vivre le quotidien	Déroulement des activités quotidiennes

Source: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie: Planification stratégique dans la PME, Cahier du Séminaire, 1992.

À toutes fins pratiques et opérationnelles et en accord avec notre questionnement, nous considérons les deux aspects principaux de la planification, soit la planification stratégique et opérationnelle, généralement reconnus à travers la littérature sur le management des organisations. Certains auteurs par contre, c'est le cas de Aktouf (1989:115), évoquent brièvement un troisième aspect, la planification structurelle, qui serait une phase intermédiaire entre la stratégique et l'opérationnelle. Cette dernière forme s'apparentant alors à la planification structurelle mentionnée dans le tableau 2.1.

Au niveau de la PME, la littérature en matière de planification est loin d'être abondante. Aussi, nous nous référons aux écrits se rapportant aux grandes entreprises afin de mieux comprendre ces deux aspects. En effet, Aktouf (1989) affirme que pour n'importe quelle sorte d'entreprise, de la PME à la

multinationale, l'ensemble du travail de la planification consiste à prévoir tout ce qui devra être fait pour remplir la mission prédéfinie et respecter les orientations de l'entreprise. Selon lui,

«Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local» p. 115.

La complémentarité entre la planification stratégique et opérationnelle justifie notre choix de vouloir considérer les deux à la fois.

Avant de voir les concepts et notre façon de mesurer ces deux niveaux de planification, précisons dès maintenant le sens que nous donnons au concept de formalisation de la planification.

## **2.2 LA FORMALISATION DE LA PLANIFICATION**

D'après Détrie et ses collaborateurs (1988), formaliser, au sens légal, c'est rechercher la prééminence de la loi écrite sur la coutume et la jurisprudence. C'est également donner un caractère formel à tout énoncé (Dictionnaire du français Hachette).

Le caractère formel implique donc dans notre contexte tout ce qui est écrit, explicite avec une suite logique. Ainsi la planification formelle signifie avant tout des plans écrits par opposition aux plans informels que Bracker et Pearson (1986:507) définissent comme étant:

«Des plans développés et implantés sur l'intuition et l'expérience des propriétaires-dirigeants. Il ne sont pas écrits et sont gardés en mémoire. Ils sont à court terme, ne dépassant pas plus d'un an. Ils dépendent des objectifs du propriétaire-dirigeant et de l'environnement immédiat de l'entreprise»<sup>5</sup>.

La planification formelle oblige donc les dirigeants de PME à mettre leurs idées sur papier et à systématiser leurs projets, car ils ont l'habitude de tout décider seuls, de tout garder dans leurs têtes. Pour Thurston (1983:162), la planification formelle signifie l'utilisation de plans explicites.

\* Pour bien des auteurs, entre autres Détrie et ses collègues (1988), la planification implique une certaine formalisation. Ils la définissent comme un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en oeuvre de cette volonté. Elle est une démarche explicite qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant à assurer la mise en oeuvre de ces choix. C'est donc une prise de décision qui se distingue par son caractère formalisé.

La formalisation de la planification doit donc être comprise dans le sens d'un processus continu où les étapes sont explicites avec l'implication et la participation non seulement du propriétaire-dirigeant mais de tous les

---

<sup>5</sup> Traduction libre.

gestionnaires des différentes fonctions. Il est nécessaire que les gestionnaires sachent où va l'entreprise, c'est-à-dire que les objectifs soient compris et diffusés à tous les échelons; que les plans d'action ainsi que les budgets devant permettre la réalisation de ces objectifs soient tout aussi explicites et clairs, ce qui facilite un certain contrôle et l'analyse des écarts en cas de non-réalisation des objectifs. En suivant donc le processus formel de planification, nous disent Frank et al (1991), on augmente les chances de survie de l'entreprise puisque le plan est une clé de succès.

Dans sa recherche menée auprès des petites et moyennes entreprises de la région méditerranéenne, Montebello et al. (1975) ont fait ressortir l'aspect formel de la planification stratégique. L'existence même de la planification stratégique suppose implicitement un niveau de formalisation. Le terme planificateur a été utilisé pour désigner les entreprises planifiant formellement.

Dans leur étude, Montebello et al. ont donc retenu les critères suivants pour définir le comportement planificateur (comportement formel):

- 1) attacher de l'importance à l'étude de l'environnement et effectuer un diagnostic interne de l'entreprise;
- 2) définir les objectifs stratégiques à long terme;
- 3) définir des manoeuvres stratégiques pour atteindre ces objectifs;
- 4) formaliser l'ensemble par écrit.

À l'opposé, le non-respect de l'un de ces quatre critères a été considéré comme qualifiant le comportement non planificateur.

Une définition plus complète de la planification formelle est donnée par Bergeron (1986:279) en ces termes:

«C'est un processus systématique qui permet à tous les cadres de préparer des plans dûment écrits et coordonnés. C'est-à-dire un processus dans lequel tous les éléments de la planification sont reliés les uns aux autres d'une manière systématique et cohérente (stratégies, procédures, orientations, objectifs, politiques, budgets, plans opérationnels, etc.) et où les plans à court terme sont en harmonie avec les plans à moyen et long terme».

Dans le cadre du présent travail, nous considérons la planification stratégique et/ou opérationnelle comme formalisée, lorsqu'elle est écrite, explicite et touchant les points essentiels du processus.

## **2.3 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

### **2.3.1 Définition du concept**

Curtis (1983:5) estime que le concept de planification stratégique est reconnu depuis 15 ans environ. Une des motivations essentielles qui a conduit à la pratique de la planification stratégique est l'augmentation du risque encouru par les PME, dû à l'allongement du délai nécessaire pour constater l'impact d'une décision et au nombre toujours croissant des innovations.



Une multitude de définitions de ce concept ont été proposées. Nous en retenons quelques-unes, spécialement celles qui font ressortir l'aspect formel, lequel nous intéresse particulièrement dans la présente recherche.

Drucker (1975:153) la définit en termes suivants:

«C'est un procédé qui consiste de façon continue à prendre systématiquement des décisions d'entrepreneur actuellement, en cherchant à connaître au mieux la durée de leurs conséquences, à organiser systématiquement les efforts nécessaires à la mise en oeuvre de ces décisions, en les confrontant à l'idéal souhaité au moyen d'un feedback (rétroaction) systématique et organisé».

Pour Montebello et al. (1975:91), la planification stratégique doit être tout d'abord considérée comme:

«Un ensemble de techniques et de méthodes au service d'une attitude exprimant la volonté de maîtriser au mieux l'avenir de l'organisation face à des environnements dont l'évolution se fait à un rythme de plus en plus aléatoire. Elle peut être aussi considérée comme une volonté d'anticiper le changement, une attitude proactive vis-à-vis de la croissance».

Dans leur définition, ces derniers auteurs associent la formulation de plans stratégiques à la recherche de la croissance et de l'expansion.

Toujours dans une perspective d'adaptation à un environnement en perpétuelle évolution suite à des changements externes, Chicha (1987:9) définit la planification stratégique comme étant:

«La mise en séquence des changements décidés au niveau de la stratégie. C'est-à-dire l'ordre dans lequel ces changements seront accomplis, sans entrer dans les détails de

leur réalisation. Cette planification, quand elle se fait, s'effectue avant la mise en oeuvre de la stratégie».

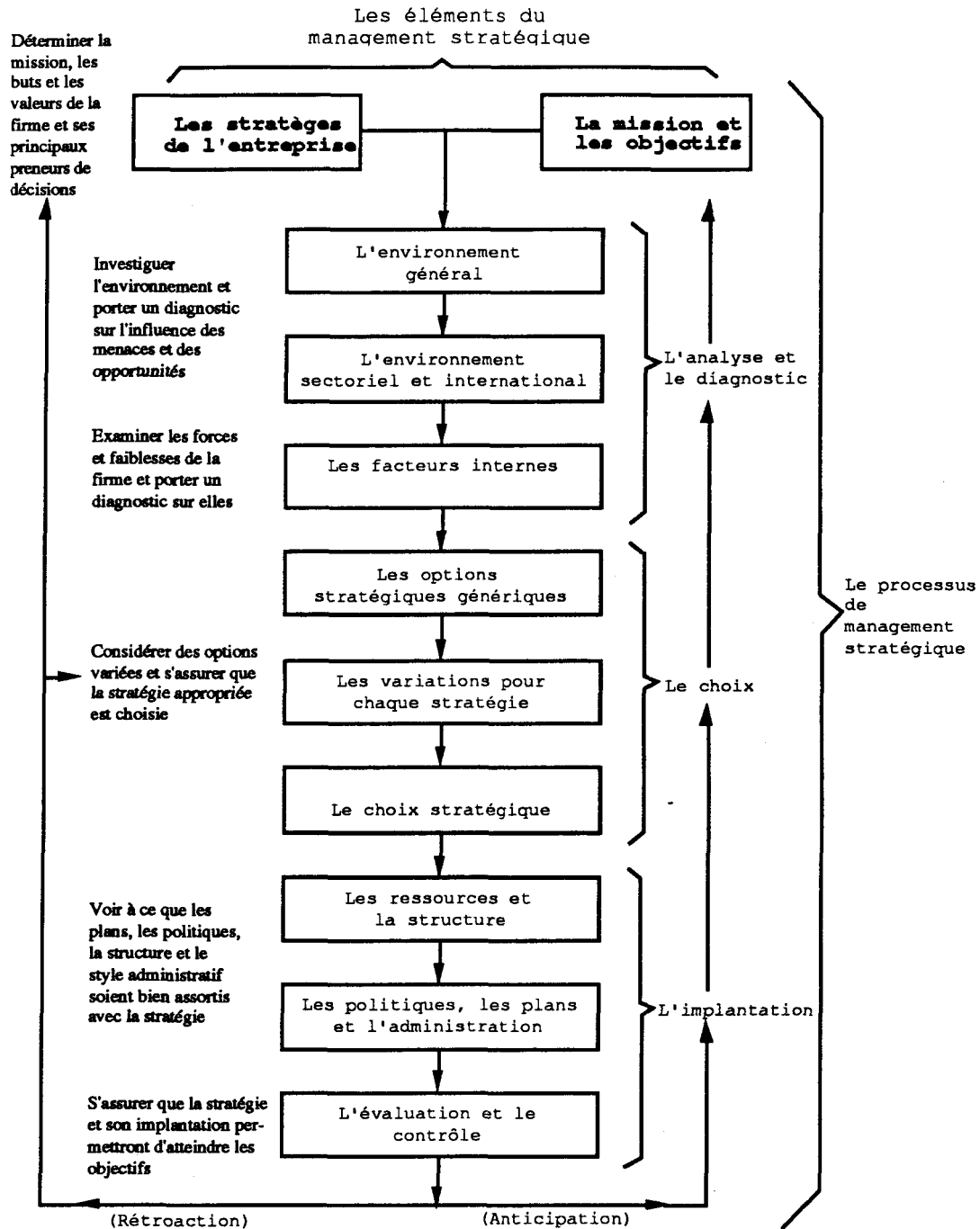
Quant à Jauch et Glueck (1990:8,9), la planification stratégique qu'ils préfèrent appeler le «management stratégique» est:

«un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie ou de stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le processus de management stratégique est la façon selon laquelle les stratèges déterminent les objectifs et prennent des décisions stratégiques. Ces décisions sont donc des moyens permettant d'atteindre des buts. Ces dernières portent sur la définition du secteur d'affaires, sur les produits et les marchés à desservir, les fonctions à remplir et les politiques nécessaires à l'exécution de ces décisions en vue d'atteindre les objectifs».

À ce propos, Montebello et ses collègues (1975:102) affirment qu'on passe progressivement mais rapidement de la planification stratégique au management stratégique. La planification conserve cependant une utilité fondamentale bien qu'elle ne représente que l'un des aspects du management stratégique. Pour ces auteurs, le management stratégique constitue un ensemble beaucoup plus vaste, dépassant les concepts purement techniques, économiques, informationnels, sous-jacents à la planification stratégique. Cet ensemble comprend les stratégies psychosociologiques et les stratégies sociopolitiques dans les relations internes ou externes de l'organisation et au niveau des décisions et de l'action.

**Figure 2.1**  
**Un modèle de management stratégique**



Source: Management stratégique et politique générale, Lawrence R. Jauch et Feu William F. Glueck, 1988. p. 100.

Shrader, Mulford et Blackburn (1989:46) définissent la planification stratégique, de façon très opérationnelle en utilisant de préférence l'expression «plan stratégique». Ils considèrent un plan stratégique comme:

«un énoncé écrit de long terme, qui inclut à la fois la mission de l'entreprise et les objectifs de l'organisation.

Un plan qui inclut des stratégies indiquant de quelle manière les objectifs seront atteints.

La planification doit aussi fournir la substance à partir de laquelle la performance globale de l'entreprise sera contrôlée et mesurée...»<sup>6</sup>.

Pour ces auteurs, les plans stratégiques sont plus généraux et portent sur des horizons temporels plus longs que ceux des plans opérationnels. Ils couvrent normalement une période de temps variant de un à cinq ans.

Cette définition nous semble plus complète, car non seulement elle fait ressortir le caractère formel de la planification stratégique, mais aussi elle nous indique clairement les différentes composantes d'un plan stratégique, ce qui aide à l'opérationnalisation de ce concept. Nous la faisons donc nôtre et l'adoptons dans le présent travail.

Tout ce qui a été dit précédemment nous amène à conclure que la planification stratégique porte sur les décisions importantes quant à l'orientation présente et future de l'entreprise (de un à cinq ans). C'est un processus au cours duquel l'entreprise procède d'abord à l'analyse des forces et faiblesses, de la position de ses concurrents, ensuite elle précise les objectifs généraux en

---

<sup>6</sup> Traduction de l'auteure.

fonction de la mission prédéfinie ainsi que les stratégies qui en découlent. Enfin elle établit comment ces stratégies se réaliseront sans rentrer dans les détails de leur réalisation. Des moyens de contrôle sont également prévus afin de vérifier l'atteinte des objectifs poursuivis.

## **2.3.2 La planification stratégique dans la PME**

### **2.3.2.1 Importance de la planification stratégique pour la PME**

Crawford et Taylor (1985) croient que le besoin de considérer le futur, d'investiguer l'environnement, de déterminer des objectifs à long terme, de savoir comment mettre en oeuvre la stratégie ou les stratégies retenues existe pour toute organisation. L'utilité de la planification stratégique de ce fait pour les PME ne saurait être remise en cause.

Dans leur recherche sur la planification au niveau des petites et moyennes entreprises, les auteurs ont concentré la plupart du temps leurs efforts sur l'étude de la planification stratégique. (Montebello et al., 1975; Curtis, 1983; Robinson et Pearce, 1984; Mulford, Shrader, Hansen, 1988). Ce qui démontre l'importance réelle d'un tel outil longtemps considéré comme l'apanage des grandes entreprises.

En effet, à une époque où les changements arrivent rapidement et même de manière imprévisible, où les PME nagent dans un environnement turbulent ou discontinu, l'on se demande si une planification stratégique bien agencée, adaptée au contexte particulier de celles-ci ne permettra pas de contourner les

mauvais passages et, si ces derniers sont inévitables, d'en réduire les effets négatifs. Mais qu'en est-il concrètement des gains que peut rapporter l'exercice de la planification stratégique à la PME. La littérature a identifié ça et là différents points en la matière.

À ce propos, nous faisons appel à une étude menée par le MICT (1992), à l'occasion d'un séminaire en gestion sur la planification stratégique organisé à l'intention des dirigeants de PME manufacturières québécoises, car elle regroupe de façon succincte, précise et explicite les nombreux dividendes que peuvent tirer les PME au cours d'un tel exercice.

Voici donc quelques-uns des avantages que peut apporter la planification stratégique dans une PME:

- une vision plus claire de l'avenir de son entreprise;
- un regard plus discipliné sur l'avenir;
- une meilleure perception de ses principales forces et faiblesses;
- une prise de conscience de ses forces uniques ou forces distinctives et de ses avantages concurrentiels;
- un meilleur éclairage sur le monde extérieur (environnement concurrentiel, etc.);
- une classification des objectifs: objectifs personnels de l'entrepreneur et ceux de son entreprise;

- des décisions plus réfléchies sur les options stratégiques;
- les priorités et l'allocation des ressources;
- une perception plus juste des tâches à confier à chaque membre de l'organisation;
- un meilleur travail d'équipe par une coordination accrue de l'ensemble des membres.

Somme toute, la planification vise à mieux contrôler les difficultés et la prise de risque dans le processus de décision accroissant ainsi les chances de succès ou simplement les chances de survie d'une entreprise.

#### **2.3.2.2 Présentation de quelques modèles de planification stratégique pour la PME**

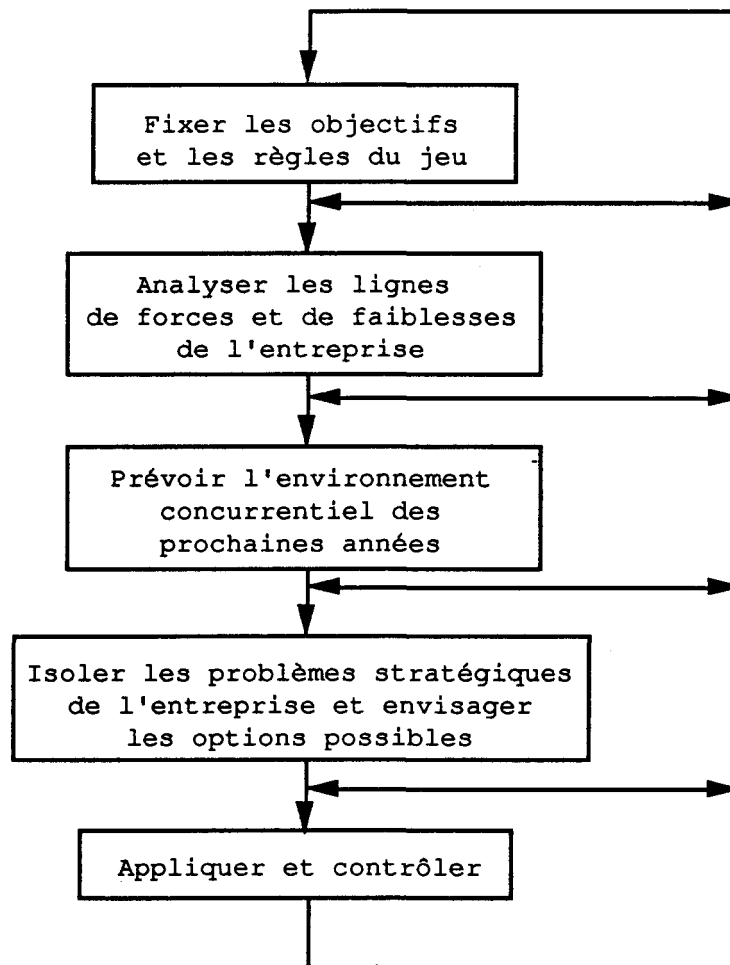
De par les avantages énumérés auparavant nous pouvons croire que la planification stratégique est particulièrement efficace pour la PME. Il convient maintenant de savoir sans rentrer dans les détails en quoi consiste une démarche de planification à la portée de la PME.

Différents auteurs ont travaillé sur le processus de planification stratégique dans un contexte PME. D'Amboise (1989) a fait une revue récente de plusieurs modèles de planification stratégique spécifique aux PME pour en dégager les principales orientations (six approches ont été retenues). La typologie des modèles qui en émerge retient un nombre limité de modèles à savoir les plus distinctifs. Ils ont été expliqués et critiqués en fonction de leur adaptabilité à la PME. Le tableau de ces regroupements est représenté en annexe 2.

Mais ceci ne nous empêche pas d'évoquer les grandes lignes d'une démarche de planification stratégique que l'on retrouve à travers la littérature en la matière. Bertrand Saporta (1989) nous indique les principales étapes incluses dans ce processus. La figure 2.2 ci-dessous permet d'en donner une illustration.

**Figure 2.2**

**Principales étapes du processus de planification dans une PME**



Source: Saporta, Bertrand, Stratégie des petites et moyennes entreprises #132, Encyclopédie de gestion, Éd. Économica, vol. 2, p. 2743.



En regard de ce modèle il ajoute que:

«Sans entrer dans les détails, on conviendra que nous sommes ici dans le cadre d'une démarche planificatrice "minimale". La définition des objectifs à atteindre restera sommaire (on s'efforcera néanmoins de les chiffrer), et le diagnostic "interne" (analyse des forces et faiblesses) précède l'"externe", car il s'agit d'une étape plus familière pour le dirigeant, et surtout moins exigeante au niveau des informations requises. Quant à la prévision de l'"environnement concurrentiel", elle se bornera elle aussi à l'essentiel, et utilisera une méthode facile à mettre en oeuvre, celle des scénarios. Les options choisies seront décrites en termes aussi brefs et simples que possible, et le document écrit où elles seront consignées n'excèdera pas quelques pages».

Cette démarche rencontre en quelque sorte celle proposée par le MICT (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie) qui est d'application concrète. Pour le MICT, la planification est avant tout l'affaire du chef d'entreprise et de son équipe de décision, elle exige du chef d'entreprise qu'il:

- définisse sa mission;
- élabore un diagnostic des principales forces et faiblesses de son organisation;
- tienne compte des contraintes propres à son entreprise et de celles de son environnement;
- détermine les compétences distinctives de l'entreprise;
- trace ses objectifs et ceux de son entreprise;
- fasse un choix parmi un ensemble des stratégies possibles;
- élabore ou révise sa stratégie;
- trace un plan d'action détaillé;
- s'assure d'un suivi, du contrôle et de l'évaluation constante de l'exercice de la planification stratégique.

Ce processus clair et précis a été élaboré à l'intention des PME manufacturières québécoises.

Ces deux derniers modèles (ceux de Bertrand Saporta et du MICT) nous permettent d'avoir une idée globale des phases principales du processus général de planification stratégique (quelques particularités peuvent s'y ajouter suivant le type de PME). Nous en tiendrons compte lors de l'élaboration de l'instrument de recherche.

### **2.3.2.3 Quelques obstacles à l'application de la planification stratégique dans la PME**

La planification demande du temps, un personnel qualifié et d'autres ressources. Or ces ressources sont limitées dans la plupart des PME où font défaut le temps nécessaire, les informations suffisamment fiables et le personnel compétent pour mettre en route et faire aboutir un processus rationnel de planification (Bertrand Saporta, 1989).

Après une excellente revue de littérature, Robinson et Pearce (1984:129) conclurent que la planification stratégique était souvent «manifestement absente dans les petites entreprises». Les raisons citées pour expliquer cette absence sont de quatre ordres:

1. Les gestionnaires disent que leur temps est précieux. Ils ne disposent pas de suffisamment de temps pour planifier.

Stoner et Fry (1987) sont également de cet avis; ils disent que:

«la plupart des entreprises sont occupées aux affaires quotidiennes et manquent de temps pour structurer formellement leur avenir. Ils considèrent que la planification est importante pour les chefs de grandes entreprises, mais inutile pour les petits propriétaires-dirigeants».

2. Ils ne sont pas familiers avec les différentes sources d'information de planification et de quelle façon elles doivent être utilisées.
3. Ils sont généralement généralistes et manquent d'expertise ou de personnel spécialisés.

Ces mêmes raisons sont également invoquées par Frank et ses collègues (1991) à savoir que la nouvelle entreprise peut ne pas disposer d'employés ayant l'expérience, la compétence et la formation nécessaires pour exécuter le travail de planification. Citant Golde (1984), ils ajoutent que les entrepreneurs ont tendance à se concentrer davantage sur les aspects techniques que sur les problèmes de gestion mal définis. D'autres encore accordent plus d'attention aux difficultés financières et aux problèmes légaux ou réglementaires qu'à la planification.

4. Ils sont hésitants à partager leur planification stratégique avec leurs employés ou les consultants car ils craignent une diminution de leur pouvoir.

En effet, une fois leur plan écrit, d'autres peuvent le lire. Aussi, ils ressentent le partage du contrôle de l'entreprise comme une perte de pouvoir personnel. En laissant entrer des "étrangers" dans leur monde «privé», les

entrepreneurs sentent qu'ainsi ils perdent un peu de leur «ego» (Osborne, 1987). Certains auteurs, tel Bertrand Saporta (1989) se demandent si en réalité la pratique insuffisante de la délégation des propriétaires-dirigeants n'entraîne pas ce manque de temps qui les empêche de réfléchir à l'essentiel, c'est-à-dire les chances de survie de leur entreprise.

En plus des raisons évoquées plus haut, il faut également ajouter:

- l'étroitesse du portefeuille d'activités des PME, la dualité au niveau des objectifs personnels du propriétaire-dirigeant et ceux de leur entreprise;
- les coûts élevés de la planification. Non seulement les propriétaires-dirigeants doivent consacrer beaucoup de temps à l'élaboration d'un plan détaillé mais aussi doivent engager des dépenses importantes surtout s'il faut faire appel à de l'expertise externe (Frank et al., 1991);
- de plus, certains dirigeants craignent que l'utilisation de plans systématiques formels réduise les capacités de l'entreprise à s'adapter rapidement à l'élaboration du milieu. Le fait de se limiter à un plan en particulier pourrait réduire leur possibilité de générer des solutions créatrices (Crawford et Taylor, 1985; Frank et al., 1991).

### **2.3.3 Mesure de la planification stratégique**

#### **2.3.3.1 Quelques mesures**

La revue des écrits sur le sujet permet de dégager différentes approches pour opérationnaliser la planification stratégique, entre autres, le degré de

formalisation. C'est donc de ce point de vue qu'on évaluera le poids de la fonction planification stratégique au sein de la PME. Notons cependant que certains auteurs rapportent que mesurer la planification via la formalisation risque d'écarter toute autre forme d'activité de planification (Pearce, Freeman, Robinson, 1987:673).

Des dernières recherches portant sur la relation "Planification-Performance" appliquées à la PME ressortent les mesures qui seront évoquées ci-dessous et qui nous serviront de guide dans notre travail.

Dans une étude conduite aux États-Unis portant sur l'examen de la relation entre les procédures formalisées de planification et la performance économique des petites et moyennes organisations (des banques), Robinson et Pearce (1983) ont utilisé une mesure construite à partir de l'échelle de Guttman. Basée sur des questionnaires utilisés auparavant dans d'autres études (Rue, 1973; Rue et Fulmer; 1973; Wood et Laforge, 1979; Lindsay et Rue, 1980), cette échelle permet d'opérationnaliser le caractère formalisé ou non du processus de planification à l'aide de différents critères (rédaction ou non d'un plan écrit; si oui, inclusion ou non dans les plans d'objectifs chiffrés, degré de détails dans la description des options choisies, etc.). Cette échelle est considérée comme la mesure la plus rigoureuse et la plus complète du degré de formalisation de la planification, disponible à l'heure actuelle.

Pearce, Robins et Robinson (1987) l'ont réutilisée suivant une nouvelle adaptation (d'autres critères) dans une étude empirique auprès de 97 PME manu-

facturières. Ils tentaient d'y investiguer la relation entre la formalisation de la planification, la stratégie globale (grande stratégie) et la performance financière.

Wood et Laforge ont été les premiers (1979, 1981) à se servir des échelles de Guttman dans une étude concernant le degré de formalisation de la planification dans les grandes banques commerciales. Ces échelles ont été approuvées dans des recherches se rapportant à la PME tel que le démontrent les recherches précédentes.

Lindsay et Rue (1980) ont également travaillé sur l'aspect formel de la planification. Ils ont développé un instrument de mesure capable de vérifier non seulement la présence ou l'absence de plan stratégique dans l'organisation, mais aussi l'étendue de cette fonction (degré de formalisation).

Mulford, Shrader et Hansen (1988), dans une recherche portant sur la planification opérationnelle et stratégique dans les PME, ont fait appel à un questionnaire similaire à celui développé par Lindsay et Rue (1980) afin d'opérationnaliser la planification stratégique. Les deux aspects, formel et informel, y ont été considérés.

Les divers instruments de mesure que nous venons de citer permettent une catégorisation des entreprises en trois classes:

classe 1: les entreprises qui n'ont pas de plan à long terme écrit couvrant au moins une année;

- classe 2: les entreprises qui ont un plan à long terme écrit couvrant au moins une année, incluant les objectifs et les buts, les stratégies à long terme, la détermination des ressources requises.
- classe 3: les entreprises qui ont un plan à long terme intégrant les points de la classe 2; plus des procédures pour prévoir et détecter les erreurs, ainsi que des procédures pour les prévenir et les corriger sur une base continue; plus des façons de tenir compte des changements dans l'environnement externe de l'entreprise.

Il faut également noter que l'horizon temporel de la planification varie d'un instrument à l'autre. Pour bien d'autres auteurs, tels que Robinson et Pearce (1983), un plan stratégique doit couvrir au moins trois ans. Alors que pour Mulford, Shrader et Hansen (1988:25), un plan stratégique d'une PME doit s'étaler sur un an et plus. Ces derniers auteurs se sont basés sur des recherches antérieures indiquant que les PME, si elles font de la planification, ont tendance à le faire sur une courte période. Ainsi, pour eux, un plan écrit couvrant un an et plus, dans lequel les facteurs environnementaux sont pris en compte, peut être qualifié de plan stratégique.

#### **2.3.3.2 L'instrument retenu**

La deuxième partie du questionnaire que l'on retrouve en annexe 1 nous sert à recueillir les données concernant la mesure de planification stratégique dans nos entreprises.

Nous avons donc utilisé les questions développées par Robinson et Pearce (1983). À l'instar de Shrader et ses collègues (1989), l'horizon temporel de la planification stratégique s'étendra sur une année et plus.

## **2.4 LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

### **2.4.1 Le concept**

La revue des recherches sur la planification des PME montre que les études précédentes ont négligé la planification opérationnelle, et ont été concentrées davantage sur la planification stratégique (Bracker, 1982; Reeser, 1981; Robinson et Pearce, 1984; Robinson, Logan, Salem, 1986). Cependant, face aux différents problèmes qui confrontent les PME, l'utilisation des deux planifications s'avère nécessaire. La planification opérationnelle est d'autant plus importante que la majorité des faillites occasionnées dans la petite et moyenne entreprise sont dues principalement à une mauvaise gestion, i.e. faible volume de ventes, coûts d'opération élevés, trop d'actifs immobilisés, inventaires excédentaires, mauvaise gestion des comptes à recevoir, etc. (Lalonde et D'Amboise, 1986; Robinson, Logan, Salem, 1986; D'Amboise et Gasse, 1987).

La littérature propose différentes définitions de la planification opérationnelle. Nous en retenons quelques-unes pour mieux cerner le concept et faciliter son opérationnalisation.



Robinson, Logan et Salem (1986:7) définissent la planification opérationnelle comme suit:

«La planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'action et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car elle transforme les plans stratégiques en plans d'action».

Comparée à la planification stratégique, la planification opérationnelle, disent-ils, est plus spécifique, moins étendue, de nature répétitive, s'effectuant à des niveaux plus bas, requérant peu de ressources et s'échelonnant sur une courte durée.

D'Amboise et Gasse (1987:8) ont repris cette définition.

Pour Bergeron (1986), la planification opérationnelle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des fonctions organisationnelles.

Pour Détrie et al. (1988), elle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes.

Quant à Shrader, Mulford et Blackburn (1989), ils conçoivent la planification opérationnelle comme un ensemble d'objectifs à court terme pour des secteurs fonctionnels spécifiques comme finance, marketing et personnel. Pour ces auteurs (tout comme pour Robinson et collègues, 1986), les plans

opérationnels doivent comporter la planification des inventaires et des objectifs de vente écrits, des plans de ressources financières et humaines ainsi que des budgets de publicité.

Ces définitions qui se complètent rejoignent les perceptions que nous avons du concept de planification opérationnelle dans le cadre du présent travail.

On peut donc dire qu'une entreprise fait de la planification opérationnelle lorsqu'elle recourt à des objectifs à court terme pour chaque fonction de l'entreprise, à des plans détaillés au niveau de chacune de ces fonctions, à des procédures<sup>7</sup> pour guider les opérations et à une allocation de ressources (budget correspondant).

## **2.4.2 La mesure de la planification opérationnelle**

### **2.4.2.1 Opérationnalisation du concept**

Robinson, Logan et Salem (1986) rapportent que la planification opérationnelle en dépit du rôle qu'elle peut jouer au sein de la PME ne fait pas souvent l'objet d'études empiriques examinant la relation entre la planification opérationnelle et la performance. Selon eux, on retrouve donc à travers la littérature très peu de mesures de planification opérationnelle basée sur des activités clés propres à la situation des PME.

---

<sup>7</sup> La procédure est une série de tâches reliées entre elles qui forment la séquence chronologique et constituent le moyen d'accomplir un travail (Laflamme, 1977:96).

À cet égard, lors de deux études menées respectivement auprès des magasins et des épiceries et portant sur l'examen de la relation entre les activités de planification et la performance de ces dernières, ils ont développé un instrument basé sur une revue de la planification dans les PME. Quarante-sept items regroupés suivant quatre secteurs fonctionnels de l'entreprise, à savoir le marketing, la finance, l'inventaire et le personnel ont été retenus. Le degré d'emphase de chaque activité de planification a été mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq rangs, allant du plus faible au plus fort (Robinson et al. 1986).

Par contre, Shrader, Mulford et Blackburn (1989:57), dans une étude empirique<sup>8</sup> concernant 97 petites entreprises et portant sur la relation entre la planification des opérations, la planification stratégique et leur niveau de rendement, ont mesuré le niveau de planification opérationnelle à l'aide d'échelles développées par Robinson et McDougall (1985). Contrairement aux mesures précédentes, celles-ci se rapportent non seulement aux secteurs vente au détail et services mais aussi au secteur manufacturier.

Le questionnaire utilisé par Shrader et ses collègues fait appel à cinq échelles, chacune comprenant un certain nombre d'items pour un total de 20. Ces échelles et leurs items se présentent comme suit:

---

<sup>8</sup> Étude empirique de 97 petites entreprises, représentant trois secteurs (industrie de transformation, vente au détail et services).

- **Planification budgétaire avec quatre items:** prévisions des obligations fiscales, des besoins en publicité, estimations en emprunt à court terme et estimations des coûts au niveau du personnel (coûts de la main-d'oeuvre, avantages sociaux).
- **Planification des inventaires avec cinq items:** révision des niveaux d'inventaire, de leur taille, de leur pertinence, du délai entre la commande et la livraison et des besoins d'entreposage.
- **Planification des ressources humaines avec cinq items:** évaluation de la performance, des besoins en formation, du niveau de satisfaction du personnel.
- **Planification du marché avec trois items:** analyse des changements au niveau des clients cibles et du succès des produits importants.
- **Planification des ventes avec trois items:** estimation du volume des ventes, des objectifs de ventes et le calcul du point mort.

#### **2.4.2.2 L'instrument retenu**

Notre instrument de mesure de la planification opérationnelle sera basé sur l'approche de Shrader et al. (1989).

La troisième partie du questionnaire que l'on retrouve en annexe 1 nous sert à recueillir les données concernant la mesure de la planification opérationnelle dans nos entreprises.

## **2.5 LA PERFORMANCE**

### **2.5.1 Définition**

En se rapportant à la littérature des organisation, il apparaît clairement qu'il n'y a pas de définition unique du concept de performance en milieu organisationnel. On peut la définir selon une variété de critères, dépendant de la perspective d'analyse choisie. Elle peut en effet être entendue au sens du rendement, d'efficacité et de productivité partielle ou totale ou de profitabilité. À ce propos, Idrissa (1989:133) affirme que la performance des entreprises est liée à la nature des ressources que l'on est amené à gérer et surtout de l'objectif poursuivi.

Différents auteurs et analystes mettent surtout l'accent sur les multiples façons de l'estimer plutôt que sur une définition claire et précise. Par contre, pour bien des auteurs, entre autres, Mulford et al. (1988:13) la performance: "c'est généralement le degré auquel une organisation atteint ses objectifs". Et c'est aussi notre conception de la performance.

### **2.5.2 Mesure de la performance en PME**

À travers la littérature différents critères ont été retenus pour mesurer la performance d'une organisation. Ces critères peuvent varier suivant le domaine d'intérêt et la spécialité des utilisateurs. Desbiens (1987) nous rappelle que dans la majorité des écrits traitant de la planification stratégique et la

performance dans le secteur privé, le concept de performance est mesuré à l'aide de diverses données économiques et financières comme le rendement sur l'investissement (ROI), le rendement sur les actifs, le rendement sur les ventes, par exemple. Lorsque la performance est évaluée à l'aide de tels indicateurs, nous disons qu'elle est perçue comme le rendement (Robidoux, 1980; Pearce II, Robbins et Robinson, 1987; Rhyne, 1986; Burt, 1978; Montebello et al., 1975).

La littérature sur la planification nous montre également que la performance est aussi évaluée à l'aide de la croissance (des ventes et des profits par exemple). Cette façon de mesurer la performance en termes objectifs par opposition aux mesures subjectives (Dess et Robinson, 1984) est certainement la plus rigoureuse possible.

Mulford, Shrader et Hansen (1988) sont également de cet avis. Ils précisent que les mesures les plus fréquentes sont des mesures de croissance économiques ou financières comme les ventes et les profits (Lawrence et Lorsh, 1967; Robinson, 1983; Robinson et al., 1984).

Beaucoup d'autres auteurs tels que Miller et Toulouse (1986), Robinson, Pearce II, Vozikis et Mescon (1984) font appel à ces mesures, plus spécifiquement l'accroissement des ventes et des profits, pour évaluer la performance ou le rendement des PME.

De son côté, Robinson (1983) fait ressortir deux critères d'efficacité des PME à savoir l'accroissement des ventes et les bénéfices en accord avec les recherches antérieures sur les PME.

On constate que ces deux mesures de performance financière sont très reconnues et très populaires à travers la littérature. Les raisons de cette popularité sont nombreuses. Karumuhinzi (1992) nous en rappelle quelques-unes:

«Du point de vue pratique ce sont les données que les chercheurs obtiennent plus facilement des entrepreneurs-dirigeants indépendamment du degré de sophistication de leur système (Robinson, 1983). Une autre raison majeure de cette popularité est leur relation implicite avec des structures de base théoriques relatives au concept d'efficacité organisationnelle. Aussi ces deux mesures sont compatibles avec l'approche d'Etzioni (1960); "goal approach", en ce sens que traditionnellement les PME se fixent des objectifs en termes de ventes et de profitabilité».

En tenant compte de toutes les affirmations précédentes nous pouvons donc dire que l'hypothèse implicite est que l'entreprise a comme objectif visé, la croissance la plus élevée possible de ses ventes par exemple ou de ses profits après impôts.

Dans ce contexte nous mesurerons la performance de nos entreprises par la moyenne des variations de leurs ventes et de leurs profits après impôts sur 3 ans (1989, 1990, 1991).

## **2.6 LA RELATION PLANIFICATION-PERFORMANCE**

La littérature nous a permis de répertorier des études mettant en relation la planification conduite de façon formelle dans la PME et la performance de l'entreprise. Les relations mises à jour dans les résultats de ces études ne permettent pas cependant de déterminer le sens de la causalité mais par contre d'affirmer qu'il existe un lien significatif entre d'une part, les activités de planification, la manière de les conduire, la qualité de la planification et d'autre part, la performance économique ou financière de l'entreprise.

Quelques études ont été privilégiées parce qu'elles se rapprochent du travail que nous effectuons.

Ackelsberg et Arlow (1985:62) ont démontré dans une étude qu'ils ont effectuée auprès de 135 petites entreprises que "plus une entreprise utilise des aspects plus analytiques de la planification - évaluer les forces et les faiblesses, identifier et évaluer les alternatives, revoir et réviser les plans - meilleure est sa performance économique".

Mais dans le cas particulier des entreprises manufacturières contenues dans leur échantillon, ils constatent que les ventes sont inversement proportionnelles au niveau de formalisation de leurs activités de planification. Ceci en posant comme hypothèse qu'il existe une relation positive et significative entre la planification et la performance économique.



Pour en arriver à ces résultats, Ackelsberg et Arlow ont utilisé un questionnaire construit à l'aide de l'échelle de Likert pour faire la discrimination entre les entreprises qui planifient et celles qui ne planifient pas. Des questions furent posées sur la manière de déterminer les objectifs, sur les prévisions financières et sur les procédures de planification. Quatre types d'entreprises ont fait l'objet de l'étude: des entreprises de construction, manufacturières, commerce de détail et service. La performance économique était mesurée à l'aide de deux variables: le pourcentage de changement dans les ventes et les profits des trois derniers exercices financiers. Ils ont utilisé les analyses de corrélation de Pearson et des tests d'hypothèses pour arriver à leurs conclusions.

Pearce II, Robbins et Robinson (1987:131-132) arrivent à la conclusion que la formalisation de la planification apparaît comme systématiquement bénéfique pour les PME et qu'il existe une relation positive et significative entre la planification et la performance en matière de vente. L'une de leurs hypothèses est que le degré de formalisation de la planification stratégique est significativement corrélé à la performance organisationnelle.

Les auteurs parviennent à ces résultats en utilisant un questionnaire pour mesurer le degré de formalité de la planification à l'aide de l'échelle de Guttman. Ce questionnaire fut passé à un échantillon de 97 PME manufacturières. La performance a été mesurée à l'aide des indicateurs économiques comme le retour sur actif (ROA), retour sur ventes (ROS), la croissance des ventes, la performance globale (estimation subjective). Une analyse de corrélation a été faite pour établir la relation entre les quatre indicateurs de performance et le

degré de formalité de la planification. Une relation particulièrement forte a été décelée entre la planification formelle et la croissance des ventes.

À l'opposé, Robinson et Pearce (1983:204) concluent à la suite d'une étude à peu près similaire à la précédente que la formalisation de la planification ne conduit pas à une meilleure performance que la planification non formelle. Leur échantillon était composé de 85 petites banques. Quatre mesures de performance ont été retenues: marge de crédit, retour sur actif (ROA), croissance du prêt, retour sur équité (ROE). La différence avec l'étude précédente réside en grande partie sur l'échantillon et la mesure de performance utilisée. Le questionnaire permettait d'une part, de mesurer la formalisation du processus de planification et d'autre part, l'importance accordée au processus de prise de décision stratégique.

En somme, la relation planification-performance n'est pas une évidence dans la littérature bien qu'elle ait déjà fait l'objet d'un certain nombre d'examens sur le terrain y compris dans des entreprises de petite et moyenne taille.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

Cette partie de notre travail présente la méthodologie suivie, i.e. l'ensemble des moyens et procédures utilisés pour conduire cette étude et atteindre notre objectif de recherche.

Ce chapitre est donc réservé à la présentation de l'ensemble des variables mesurant nos différents concepts, ainsi qu'à l'examen du plan d'échantillonnage puis à la description de l'instrument de recherche et de son pré-test. Nous parlons également de la cueillette des données et de la façon de les traiter.

#### **3.1 PRÉSENTATION DES VARIABLES DE RECHERCHE**

##### **3.1.1 Variables mesurant la planification stratégique**

En nous référant à la définition de la planification stratégique, nous retenons ici quelques variables clés parmi les notions qui constituent son essence. Ce sont:

- **La mission**

C'est la raison d'être de l'entreprise, les activités pour lesquelles l'entreprise existe. C'est le produit ou le service particulier qu'elle offre en vue de satisfaire un besoin précis.

Elle joue un rôle important dans une organisation puisqu'elle exprime clairement à tous ses gestionnaires le fondement qui sert à l'élaboration des plans et des décisions. Elle aide à unifier toutes les activités, ce qui est le meilleur gage de succès (Bergeron, 1986).

- **Les objectifs**

C'est un résultat final, un but précis à atteindre. Ils doivent être précis, compris des intervenants, mesurables, réalisables et équilibrés, flexibles, acceptés par les intéressés.

- **Les stratégies**

Le terme stratégie tire son origine du grec «strategos», art du général. C'est donc à l'art militaire que s'attache d'abord ce mot. Il veut dire produire des opérations de grande envergure.

Au niveau managérial, différentes définitions ont été proposées.

- Selon Chicha (1987:9)

Elle constitue un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des

ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution.

C'est également le moyen par lequel un manager implante la mission d'une entreprise. Elle est le lien entre toute entreprise et son environnement (Redenbouhg et New: 1980, cité par D'Amboise et Gasse, 1987:47).

Elle peut être comprise comme une orientation d'envergure (long terme) choisie parmi plusieurs possibilités permettant d'atteindre au mieux les objectifs fixés en tenant compte de l'environnement, des politiques suivies, d'une critériologie et du comportement anticipé des concurrents (House, 1979, cité par D'Amboise, 1987:47).

Le MICT (1992) la définit comme suit:

«La stratégie est un plan d'actions coordonnées, un ensemble de décisions et des actions relatives aux choix des moyens à prendre et aux ressources humaines, financières, matérielles à allouer en vue d'atteindre des buts et objectifs à long terme».

Toutes ces définitions se rejoignent et s'articulent autour de six aspects principaux:

- l'environnement
- les avantages compétitifs
- les objectifs
- les buts
- le temps (plan)
- les ressources.

- **Les ressources**

Ce sont tous les éléments matériels, financiers, humains dont l'entreprise pourra faire usage pour atteindre ses objectifs.

- **La procédure**

La procédure est une série de tâches reliées entre elles qui forment la séquence chronologique et constituent le moyen d'accomplir un travail.

- **L'environnement**

On le définit comme l'ensemble des faits, dispositions, circonstances, conditions et personnes qui touchent de près ou de loin, directement ou indirectement, les activités de l'entreprise, ou sont concernés par elles: clients, fournisseurs, marché de main-d'oeuvre, banques, marché de la technologie, lois, système écologique. L'étude attentive de cet environnement constitue une bonne part de ce qu'on appelle aussi étude sectorielle. Il arrive qu'on fasse une distinction entre environnement externe et environnement interne (état des ressources, relations interpersonnelles, structures, évaluation des forces et faiblesses, structure, etc.).

- **Le budget**

Pour réaliser toute activité, il faut des moyens notamment des moyens financiers. Le budget est un état de prévision des fonds dont on va se servir. Il sert à indiquer par anticipation les conditions de disponibilités et d'usage futurs des fonds.

- **Le suivi et contrôle**

Le but principal du suivi et du contrôle est de déterminer si les plans se réalisent, si les objectifs sont atteints, les stratégies réussies. Il permet en cas d'échec de chercher les causes et de déterminer les modifications à faire pour remédier au problème.

### **3.1.2 Variables mesurant la planification opérationnelle**

Pour mesurer la planification opérationnelle, nous avons fait appel à la planification des opérations se rapportant au secteur spécifique de l'entreprise, tels que finance, inventaire, ressources humaines, vente, marketing. Les principales variables retenues sont:

- la planification du marché avec trois items: prévision des conditions futures des affaires et de l'économie, analyse des changements au niveau des clients cibles et du succès des produits importants.
- la planification budgétaire avec quatre items: prévisions des obligations fiscales, et des besoins en publicité, estimations en emprunt à court terme, et des coûts au niveau du personnels (coût de la main-d'oeuvre, avantages sociaux).
- la planification des ressources humaines avec trois items: évaluation de la performance, des besoins en formation, du niveau de satisfaction du personnel.

- la planification des inventaires avec cinq items: révision des niveaux d'inventaires, de leur taille, de leur pertinence, du délai entre la commande et la livraison et des besoins d'entreposage.
  
- la planification des ventes avec trois items: estimation du volume des ventes, des objectifs de vente et le calcul du point mort.

### **3.1.3 La performance**

Nous avons retenu comme mesure de performance la variation moyenne (accroissement ou diminution) sous forme de pourcentage des ventes et profits après taxes pour les années 1989, 1990 et 1991.

## **3.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Selon Gordon (1988:41), l'hypothèse de recherche est: «une réponse anticipée à la question spécifique de recherche. Elle est le résultat de la formulation du problème et le point de départ de la vérification. Elle constitue ainsi un pont entre ces deux grandes parties et forme la pierre angulaire de tout travail de recherche».

Perrien, Chéron et Zins (1984:40) rapportent qu'une hypothèse doit répondre à deux conditions particulières:



1. elle doit énoncer une relation entre deux variables;
2. elle doit pouvoir être facilement traitée.

Ainsi en nous basant sur la revue des écrits en matière de relations Planification-Performance au niveau de la PME, nous sommes en mesure de formuler des hypothèses pour guider cette recherche et permettre d'apporter des éléments de réponses à nos questions de départ. Concrètement dans ce travail, nous cherchons à rejeter les différentes hypothèses nulles suivantes:

### **Hypothèse 1**

Il n'y a pas de différence significative au niveau de la performance des entreprises (mesurée par la variation des ventes et par la variation des profits) entre celles qui font de la planification stratégique formellement et celles qui ne le font pas.

Pour les fins de notre recherche nous avons scindé cette première hypothèse globale en deux groupes d'hypothèses plus simples en vue de faciliter l'utilisation des techniques de l'analyse bivariée.

Les deux groupes d'hypothèses s'appuient sur deux séries de variables<sup>9</sup> mesurant la planification stratégique et dont les niveaux de mesure sont différents. Ce qui explique des tests d'hypothèses différents pour les vérifier.

Chacune des deux mesures de performance (variation des ventes et variation des profits) fera l'objet de tous ces divers tests d'hypothèses.

---

<sup>9</sup> Questions série 1 et questions série 2 de la section planification stratégique (voir annexe I).

Groupe d'hypothèses 1: 1<sup>re</sup> façon de mesurer la planification stratégique

- 1) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait de faire de la planification écrite à long terme sur plus d'un an.
- 2) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait de décrire la mission et les objectifs de l'entreprise dans le plan à long terme écrit sur plus d'un an.
- 3) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait d'avoir des stratégies écrites à long terme sur plus d'un an.
- 4) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait d'inclure dans le plan écrit à long terme les ressources requises pour réaliser les stratégies choisies.
- 5) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait d'inclure dans le plan à long terme écrit les procédures pour prévoir et corriger les erreurs, les échecs du plan sur une base continue.
- 6) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le fait d'inclure dans sa planification stratégique écrite des façons de tenir compte des changements éventuels dans l'environnement externe de l'entreprise.

## Groupe d'hypothèses 2: 2<sup>e</sup> façon de mesurer la planification stratégique

- 1) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence.
- 2) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence.
- 3) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et la recherche et l'exploitation des points forts comme avantages compétitifs.
- 4) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et l'identification des relations d'autorité et d'influence à l'intérieur de l'entreprise.
- 5) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et la mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies.
- 6) Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et le suivi et le contrôle de l'emploi des stratégies.

### **Hypothèse 2**

Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance (mesurée par la variation des ventes et la variation des profits) et la planification opérationnelle.

Dans le cas de la planification opérationnelle, chacune des variables utilisées pour la mesurer fera l'objet d'un test d'hypothèses quand à sa relation avec nos deux façons de mesurer la performance.

### **3.3 PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE**

D'après Statistique Canada (1983), le plan d'échantillonnage consiste en un ensemble de spécifications qui décrivent la population et la base de sondage ou cadre d'échantillonnage, l'échantillon et la méthode de sélection de ce dernier.

Dans les lignes qui suivent, il sera question des points mentionnés ci-dessus. Cette partie est d'une grande importance au niveau de la recherche quant à sa précision et sa fiabilité car elle constitue la base de la vérification empirique des hypothèses de cette étude.

#### **3.3.1 Population d'enquête**

Statistique Canada définit la population comme l'ensemble des unités (unités d'échantillonnage) auxquelles les résultats de l'enquête s'appliquent. Ces unités sont décrites en fonction de caractéristiques qui les identifient clairement (âge, taille). Il importe également de préciser à l'intérieur de quelle limite géographique se situe la population.

Aktouf (1989) quant à lui désigne par population: «l'ensemble des éléments (unités d'échantillonnage) parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations».

Dans le cadre de notre recherche, notre attention se porte particulièrement sur les PME manufacturières au Québec de par leur importance économique. Ainsi, tout en nous référant aux définitions précédentes, notre population compte 116 entreprises du secteur manufacturier produisant des biens non durables ayant entre 50 et 500 employés et dont l'adresse du siège social est dans l'une ou l'autre des trois régions suivantes: Montréal, Québec, Saguenay–Lac-Saint-Jean. On peut retrouver ces entreprises dans le répertoire des produits fabriqués au Québec 1992 publié par le Centre de Recherches Industrielles du Québec (CRIQ). Les catégories retenues sont les suivantes:

- aliments et produits alimentaires (transformation)
- boissons (fabrication)
- cosmétiques et produits de toilette
- produits pharmaceutiques.

Les critères de sélection pour définir la population sont donc les suivants:

- taille (entre 50 et 500 employés)
- secteur industriel (fabrication de biens non durables)
- région (Montréal, Québec, Saguenay–Lac-Saint-Jean)

### **3.3.2 Cadre d'échantillonnage ou base de sondage**

Le cadre d'échantillonnage est habituellement constitué de la liste de toutes les unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire. Ce dernier devrait idéalement coïncider avec la population.

Dans notre étude, notre cadre d'échantillonnage coïncide avec notre population. Elle est donc constituée par une liste de toutes les entreprises, sélectionnées à l'aide de critères précédemment cités, provenant d'une population cible, soit l'ensemble des entreprises manufacturières contenues dans le répertoire des produits fabriqués au Québec. Chacune des entreprises de cette liste représente donc une unité distincte, non répétée et identifiable, c'est-à-dire une unité d'échantillonnage.

À chaque unité d'échantillonnage de la population correspond une unité déclarante qui n'est autre que le répondant choisi pour fournir les renseignements. Au niveau de notre recherche l'unité déclarante sera le P.D.G. de l'organisation ou son équivalent dont le nom et les coordonnées nous sont fournis dans le document du CRIQ pour l'année 1992.

### **3.3.3 Échantillon et méthode d'échantillonnage**

Gauthier (1986) définit l'échantillon comme un sous-ensemble de la population.

Pour Aktouf (1990:74), «Extraire un échantillon, c'est choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'unités parmi les unités composant

la population, afin de réaliser sur eux des mesures ou observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble de la population».

Pour constituer l'échantillon, il nous faut faire appel à une méthode d'échantillonnage.

Perrien, Chéron et Zins (1984:209) nous rappellent que la méthode d'échantillonnage est: «la façon de sélectionner les unités d'échantillon».

Il existe, entre autres méthodes d'échantillonnage, deux principales qui sont la méthode empirique ou non probabiliste et la méthode probabiliste ou aléatoire.

Selon Gauthier (1986:516), les méthodes dites non probabilistes cherchent à reproduire le plus fidèlement possible les caractéristiques d'un ensemble grâce à des manipulations intentionnelles du chercheur. Par contre, la méthode probabiliste, plus scientifique que la première, nous dit Aktouf (1989:77), s'appuie sur des lois de probabilités et sur les grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard en ce sens que chacun des éléments de l'échantillon retenu possède autant de chance que n'importe quel autre élément de la population d'y figurer.

Nous avons procédé, dans le cadre de ce travail, à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple sans remise avec nombres au hasard. À ce titre, Jean Lechasseur (1991:77) nous rappelle la procédure générale pour tirer un échantillon aléatoire simple décrit par Perrien et ses collègues (1984):

«Premièrement, il faut faire la numérotation séquentielle de tous les éléments de la population de 1 à N. Deuxièmement, il faut faire le séquentiel dans la table de nombres aléatoires à partir d'un point de départ quelconque.

/.../ L'échantillon correspond aux éléments de la population dont les numéros apparaissent dans la table de nombres aléatoires. Lorsqu'un même nombre apparaît plusieurs fois, on passe à la marche suivante dans la table car on ne peut tirer deux fois le même élément de la population pour l'inclure dans le même échantillon».

Dans notre cas, des tranches de trois chiffres ont été utilisées puisque les unités de la population ont été numérotées de 001 à 116. Le point de départ correspond, dans la table des nombres aléatoires, au chiffre inscrit au croisement de la onzième ligne et de la dix-neuvième colonne. Un total de 50 entreprises a ainsi été tiré au hasard à l'aide de la table des nombres aléatoires.

### **3.4 INSTRUMENT DE MESURE**

Selon Aktouf (1990:84), l'instrument de recherche est: «le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse». Celui-ci doit s'assurer de la fidélité (l'instrument mesure de la même façon ce qu'il mesure à chaque passation) et la validité (capacité de l'instrument à mesurer réellement et complètement ce qu'il est censé mesurer) de son instrument.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé, dans un premier temps, les questions développées par Robinson et Pearce (1983) afin de recueillir les données concernant la mesure de la planification stratégique dans nos entreprises. Et dans un second temps, nous nous sommes basée sur les



questions de Mulford et de ses collègues (1988) pour recueillir les données concernant la mesure de la planification opérationnelle.

Notre questionnaire comporte donc quatre parties: la première partie dresse un bref profil de l'entreprise (identification, secteur d'activité, nombre d'employés, conseil d'administration). La deuxième partie porte sur la planification stratégique, la troisième porte sur la planification opérationnelle et la dernière partie concerne la mesure de performance.

Les questions sont de type fermé. Ces genres de questions sont non seulement objectives, mais elles sont aussi plus faciles à codifier et à exploiter.

Quoique le questionnaire ait été déjà validé lors de recherches précédentes (contexte américain), nous avons jugé bon de le pré-tester auprès de quatre entreprises de la région (contexte québécois) afin de nous assurer de sa fiabilité et de sa validité. Ce pré-test nous a permis d'apporter de très faibles modifications et surtout de vérifier le temps nécessaire pour répondre au questionnaire.

### **3.5 COLLECTE DES DONNÉES**

Cette étape de notre travail décrit les moyens qui ont été mis en œuvre pour recueillir nos données. Cette démarche de la recherche correspond à une vérification empirique de nos hypothèses, et ce, pour mieux répondre à nos questions de départ.

Le travail de collecte des données consiste en effet à se déplacer sur le terrain et à recueillir, auprès des entreprises de notre échantillon, les données qui constituent en fait la base même de la recherche et qui permettront après un traitement approprié et à partir des résultats obtenus d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses.

Un premier contact a été fait par téléphone avec chacune des entreprises de notre échantillon afin de solliciter leur participation, tout en leur expliquant brièvement le but de la recherche. S'ils y étaient favorables, un rendez-vous était fixé afin de répondre au questionnaire. Ces rendez-vous signifiaient de multiples déplacements, soit à Québec, à Montréal et au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre explicative approuvée par le directeur de recherche.

De cette démarche, nous avons pu obtenir dans l'espace d'un mois et demi 19 réponses. Parallèlement, il y a eu un certain nombre d'entreprises qui ont préféré que le questionnaire leur soit expédié par courrier ou par télécopieur, avec promesse formelle de retour. Elles n'étaient pas en mesure de donner un rendez-vous. Les questionnaires envoyés par la poste étaient accompagnés d'une lettre explicative, d'une enveloppe de retour pré-adressée et pré-affranchie. Cette manière de procéder n'a pas été des plus réussies; des 13 questionnaires expédiés, il n'y en a eu que 8 de complétés, et ce, après avoir fait de multiples rappels téléphoniques. Ce qui nous a donc donné 27 questionnaires utilisables auxquels nous avons ajouté les quatre questionnaires des entreprises qui avaient accepté de participer à notre pré-test.

### Résultats de la cueillette des données

– Entreprises contactées:	50	
– Entreprises en faillite:	2	
– Entreprises filiales (pas de pouvoir de décision)	3	
– Refus questionnaires non retournés et questionnaires non utilisables	18	
– Questionnaires utilisables	27	31
– Entreprises du pré-test	4	

Au total, notre échantillon de répondants comprend donc 31 entreprises.

### 3.6 MÉTHODES UTILISÉES POUR TRAITER LES DONNÉES

Compte tenu des objectifs de la présente recherche et conformément aux hypothèses énoncées, quatre types d'analyse ont été effectués. Ces types d'analyse sont subordonnés à la nature des variables sous études et leur niveau de mesure. Ce sont:

- une analyse descriptive de nos données qui nous permet de dégager un profil général de notre échantillon à partir de statistiques descriptives (distribution de fréquence, moyenne, mode...) de nos différentes variables.
- des tests-t de différence des moyennes relatifs à une distribution de Student (test-t de Student) qui nous permettent de tester la différence des moyennes au niveau de la variable dépendante (performance) pour deux groupes non pairés (planificateur formel et planificateur informel), dans le cas de nos variables dichotomiques.

- des analyses factorielles des variables de la planification opérationnelle qui permettent de voir s'il existe des liens de colinéarité entre elles et d'en dégager des mesures agrégées (facteurs significatifs).
  
- des analyses de régression linéaire simple permettant d'étudier la relation qui met en cause la variable dépendante et une variable explicative. L'objectif en fait est de mesurer en termes quantitatifs le taux d'explication de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, ainsi que la précision de cette relation.

Dans certains cas particuliers, nous avons également fait appel à la régression polynomiale du second degré.

## **CHAPITRE IV**

### **PRÉSENTATION DES DONNÉES**

Dans cette section du travail nous exposerons les résultats de l'analyse descriptive de nos données recueillies sur un échantillon de 31 entreprises. Cette partie descriptive consistera à faire état du comportement général des entreprises en ce qui a trait aux diverses variables retenues pour étudier les activités composant la fonction de planification et vérifier le niveau d'importance que ces PME manufacturières accordent à la planification tant stratégique qu'opérationnelle.

#### **4.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON**

Notre échantillon, comme nous l'avons mentionné antérieurement, est composé en majeure partie d'entreprises appartenant à l'industrie des biens non durables et de quelques entreprises de biens durables. Parmi les entreprises figurant à l'intérieur de la catégorie des biens durables, on retrouve une entreprise de fabrication métallique et d'usinage, une entreprise de pièces coulées, une entreprise de béton préfabriqué et précontraint, une entreprise de fabrication de vêtements. Le tableau suivant montre la répartition des fréquences relatives du nombre d'entreprise selon leur catégorie.

**Tableau 4.1**  
**Fréquences relatives des catégories**

Catégories	Fréquence relative (%)
• Aliments et produits alimentaires	65%
• Boissons	6%
• Cosmétiques et produits de toilette	3%
• Produits pharmaceutiques	10%
• Produits durables divers	13%
• Produits pétroliers	<u>3%</u>
	100%

## **4.2 PRÉSENTATION DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES**

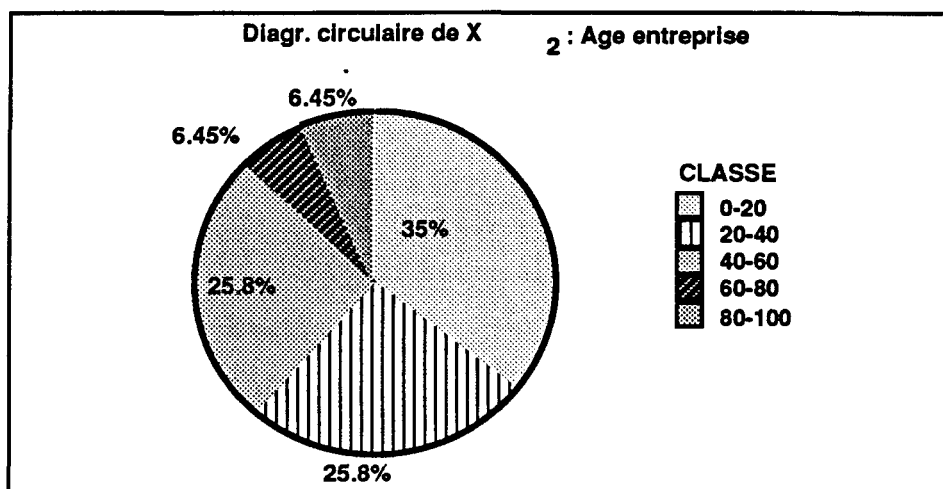
### **4.2.1 Âge de l'entreprise**

Nous pouvons constater que les entreprises de notre échantillon sont pour la plupart au stade de maturité. Ce qui signifie qu'elles ont acquis une forte somme d'expérience dans leurs secteurs respectifs. La moyenne d'âge des entreprises de l'échantillon est de 33 ans (voir tableau 4.2). Nous pouvons voir au graphique 4.1 que 35% des entreprises ont moins de 20 ans d'existence et que 52% ont entre 20 et 60 ans. La plus forte concentration se retrouve donc dans la tranche de 0-60 ans.

**Tableau 4.2**  
**Statistiques descriptives concernant l'âge des entreprises**

X <sub>2</sub> : Age entreprise					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
32.903	24.976	4.486	623.824	75.909	31
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
3	95	92	1020	52276	0

**Graphique 4.1**  
**Diagramme de distribution de fréquence de l'âge des entreprises**



#### 4.2.2 Nombre d'employés

Ce critère nous a servi pour sélectionner les entreprises de notre échantillon. Les entreprises retenues devaient avoir entre 50 et 500 employés. Le tableau 4.3 nous montre le classement des entreprises en fonction de leur nombre d'employés. Plus de la moitié des entreprises de l'échantillon (55%) ont entre 20 et 90 employés. Le nombre moyen d'employés est de 167. Ce qui s'explique par le fait que l'échantillon comporte quatre entreprises dont le nombre d'employés dépasse les limites prévues (3 entreprises de plus de 500 employés et 1 de 20 employés). Nous ne les avons pas rejetées afin d'avoir le nombre requis ( $n \geq 30$ ) pouvant faciliter notre traitement statistique.

**Tableau 4.3**  
**Statistiques descriptives concernant le nombre d'employés**

X <sub>1</sub> : Nbre employés					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
167.387	183.977	33.043	33847.645	109.911	31
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
20	700	680	5189	1884001	0

x <sub>1</sub> : Nombre d'employés					
Cl.	De: (≥)	A: (<)	N.d'obs:	Pourcent:	
1	20	88.1	17	54.839	- Mode
2	88.1	156.2	5	16.129	
3	156.2	224.3	2	6.452	
4	224.3	292.4	2	6.452	
5	292.4	360.5	1	3.226	
6	360.5	428.6	1	3.226	
7	428.6	496.7	0	0	
8	496.7	564.8	1	3.226	
9	564.8	632.9	0	0	
10	632.9	701	2	6.452	

#### 4.2.3 Conseil d'administration

Le tableau 4.4 nous indique le nombre d'entreprises ayant un conseil d'administration. 74% des entreprises sont chapeautées par un conseil d'administration alors que 26% ne le sont pas. La présence d'un conseil d'administration signifie que le propriétaire-dirigeant est assisté dans sa prise de décisions concernant le présent et le futur de l'entreprise par des personnes ressources d'expérience.



**Tableau 4.4**

**Tableau de distribution de fréquence concernant le conseil d'administration**

**X<sub>3</sub>: Conseil adm.**

Cl.:	De: ( $\geq$ )	À: ( $<$ )	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	8	25.806
2	1	2	23	74.194

-Mode

#### **4.3 PRÉSENTATION DES VARIABLES SERVANT À MESURER LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (série 1)<sup>10</sup>**

Ces variables permettent de distinguer les entreprises qui font de la planification stratégique formelle de celles qui en font informellement et d'identifier du même coup les principales composantes de la planification stratégique.

Les résultats provenant du tableau suivant nous révèlent que 17 entreprises de notre échantillon soit 54% ont un plan à long terme écrit qui décrit la mission et les objectifs de l'entreprise.

<sup>10</sup> Questions série I, section planification stratégique (voir annexe I).

**Tableau 4.5**  
**Sommaire des résultats des statistiques descriptives**  
**des variables servant à mesurer la planification stratégique (série 1)**

<b>X<sub>1</sub>: Plan L.T. écrit</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	14	45.161
2	1	2	17	54.839
-Mode				
<b>X<sub>2</sub>: Plan 1 an ou +</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	14	45.161
2	1	2	17	54.839
-Mode				
<b>X<sub>3</sub>: Mission obj.</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	14	45.161
2	1	2	17	54.839
-Mode				
<b>X<sub>4</sub>: Stratégies L. T.</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	15	48.387
2	1	2	16	51.613
-Mode				
<b>X<sub>5</sub>: Ressources</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	17	54.839
2	1	2	14	45.161
-Mode				
<b>X<sub>6</sub>: Détecter erreurs</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	19	61.29
2	1	2	12	38.71
-Mode				
<b>X<sub>7</sub>: Changement env.</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	17	54.839
2	1	2	14	45.161
-Mode				

**Classe 1: entreprises n'ayant pas de plan stratégique écrit.**

**Classe 2: entreprises ayant un plan stratégique écrit.**

Sur ces 17 entreprises qui ont un plan à long terme écrit, 16 incluent les stratégies dans leur plan, 14 y mentionnent les ressources prévues pour réaliser les stratégies choisies, 12 y indiquent les moyens nécessaires pour détecter les erreurs, 14 incluent les changements au niveau de l'environnement dans l'élaboration de leur plan stratégique (voir tableau 4.5).

À la suite de cette analyse descriptive nous observons que seulement 12 de nos entreprises font appel à toutes les dimensions précédentes de la planification stratégique. Nous pouvons aussi voir que les PME de notre échantillon mettent surtout l'accent sur la mission, les objectifs et les stratégies en matières de planification stratégique écrite.

Le tableau 4.6 montre que sur les 14 entreprises qui ne font pas de planification formelle, 13 ont cependant une méthode informelle de planification (non écrite). Une seule entreprise ne pratique aucune forme de planification stratégique (formelle ou informelle). De plus parmi les 17 entreprises qui font de la planification formelle, 3 nous ont indiqué faire aussi de la planification informelle.

**Tableau 4.6**  
**Entreprises qui utilisent une méthode informelle de planification**

<b>X<sub>1</sub>: Plan L.T. écrit</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	14	100
2	1	2	0	0
- Mode				
<b>X<sub>6</sub>: Méthode Informelle</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	0	1	1	7.143
2	1	2	13	92.857
- Mode				

#### **4.4 PRÉSENTATION DES RAISONS INVOQUÉES POUR EXPLIQUER L'ABSENCE DE PLANIFICATION FORMELLE**

Différentes raisons ont été invoquées à travers la littérature pour expliquer l'attitude négative des dirigeants de PME face à la planification stratégique. Nous en avons retenues quelques-unes dans le cadre de notre recherche. Voici les données à ce sujet de la part de nos répondants:

1. Ça coûte trop cher: Aucune des 14 entreprises qui ne font pas de planification stratégique écrite ne considère que le fait que les activités de planification peuvent coûter cher constitue une barrière ou explique leur réticence face à celles-ci.
2. Pas le temps: 29% ont cité le manque de temps comme l'un des obstacles à toute méthode de planification formelle.
3. Pas d'expertise: 21% accusent leur manque d'expertise ou d'habiletés en la matière.
4. Pas important: 43% pensent que ce n'est pas important dans le cadre de leur activité.
5. Autre raison: 21% ont évoqué d'autres raisons que celles mentionnées plus haut pour justifier l'absence de plan stratégique formel telles que:
  - propriétaire unique, planification intuitive et fruit de l'expérience
  - changement trop rapide dans l'environnement
  - situation actuelle de l'industrie laitière (Gatt, libre-échange) ne le permet pas
  - la planification change régulièrement d'orientation, donc ne peut être fixée.

Le tableau 4.7 présente un résumé de la distribution de fréquence concernant les raisons pour ne pas faire de planification stratégique formelle.

**Tableau 4.7**  
**Les raisons de non-planification**

Catégories	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
1. Ça coûte cher	—	
2. Pas le temps	—	
3. Pas d'expertise	1	7.14
4. Pas important	4	28.57
5. Autres raisons	3	21.43
2 et 4 1	7.14	
2 et 3 1	7.14	
2 et 5 1	7.14	
2, 3, 4 et 5	1	7.14
Aucune raison évoquée	2	<u>14.30</u>
	14	100%

1 entreprise a évoqué 4 raisons à la fois  
3 entreprises ont évoqué 2 raisons à la fois.

#### 4.5 PRÉSENTATION DES VARIABLES CONSIDÉRÉES LORS DE LA PRISE DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES (série 2)<sup>11</sup>

Les résultats qui suivent nous permettent de voir si les PME sous étude (planificateurs formels ou informels) se préoccupent, en prenant les décisions importantes, des éléments suivants qui sont à la base de toute planification stratégique, soit: évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence, formulation des objectifs à réaliser face à la concurrence, recherche et exploitation des points forts comme avantages compétitifs, identification des relations d'autorité et d'influence, mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies. Ces résultats

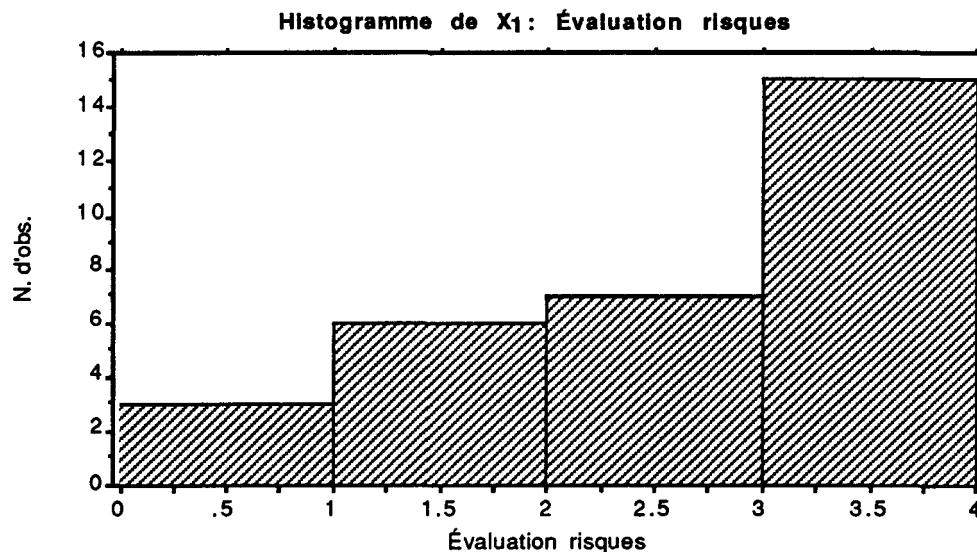
<sup>11</sup> Questions série 2: section planification stratégique (voir annexe I)

nous indiquent que les entreprises qui ne préparent pas de plan stratégique écrit se soucient tout de même de certains de ces éléments.

#### 4.5.1 Évaluation des risques

Le graphique 4.2 nous indique que 15 entreprises sur 31, soit 48% de notre échantillon se préoccupent beaucoup de l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence. En faisant une analyse descriptive séparée des deux groupes<sup>12</sup>, nous remarquons que les entreprises du groupe 1 évaluent en moyenne peu les risques alors que celles du groupe 2 se préoccupent moyennement de l'évaluation des risques (voir tableau 4.8).

**Graphique 4.2**  
**Distribution de fréquence de l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence**



Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.

<sup>12</sup> Groupe 1: les entreprises qui n'ont pas de plan stratégiques écrit  
Groupe 2: les entreprises qui ont un plan stratégique écrit.

**Tableau 4.8**  
**Variables considérées lors de prises de décision**  
**Synthèse des moyennes des deux groupes**

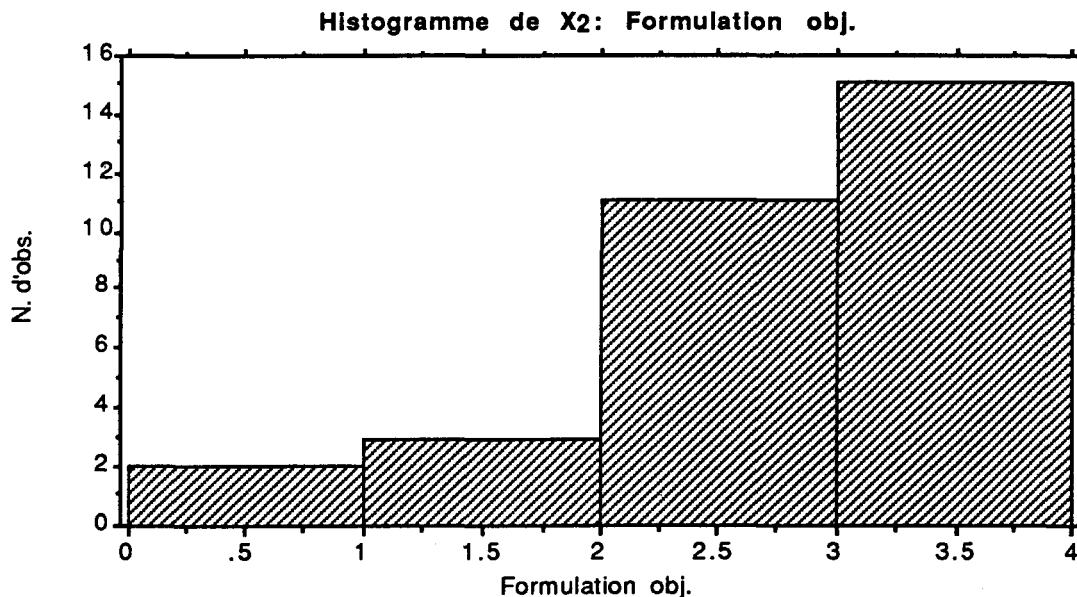
Variables prises en compte lors de la prise de décision	Groupe 1 Moyenne sur une échelle de 0 à 3	Groupe 2 Moyenne sur une échelle de 0 à 3
Évaluation du risque	1.64	2.47
Formulation d'objectifs	1.71	2.71
Points forts	2.57	2.76
Relation d'autorité et d'influence	1	1.23
Ressources financières et physiques	2.64	2.76
Suivi et contrôle	2.14	2.88

Échelle: 3) beaucoup; 2) moyennement; 1) peu; 0) pas du tout.

#### 4.5.2 Formulation d'objectifs

La très grande majorité des entreprises (26 sur 31, soit 83% de notre échantillon) se soucient moyennement et beaucoup de la formulation d'objectifs. La moyenne de préoccupation en ce qui concerne la formulation d'objectifs est plus élevée dans le groupe 2 (2.71) que dans le groupe 1 (1.71) (voir tableau 4.8). Ceci nous indique que les entreprises qui planifient formellement accordent plus d'attention à cet élément que celles qui ne préparent pas de plan stratégique écrit.

**Graphique 4.3**  
**Distribution de fréquence de la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence**



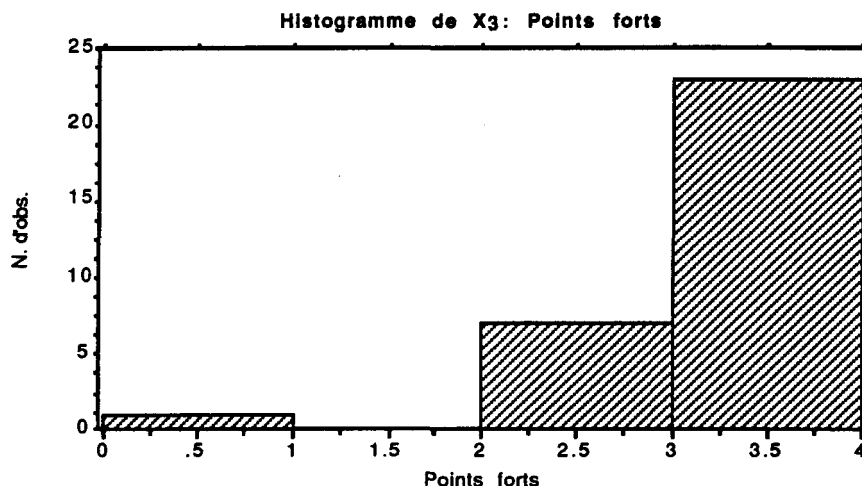
Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.



### 4.5.3 La recherche et l'exploitation des points forts

En général les résultats sont très significatifs et nous révèlent l'importance accordée à cet aspect de la prise de décision stratégique. En effet, le graphique 4.4 montre que 23 entreprises sur 31, soit 74%, mettent beaucoup l'accent sur cet élément. Les résultats en ce qui a trait aux deux groupes varient sensiblement. La moyenne est légèrement plus élevée dans le groupe 2 (2.76) que dans le groupe 1 (2.57). Encore une fois, les entreprises du groupe 2 y attachent un peu plus d'importance que celles du groupe 1.

**Graphique 4.4**  
**Distribution de fréquence de la recherche et de l'exploitation des points forts comme avantages compétitifs**



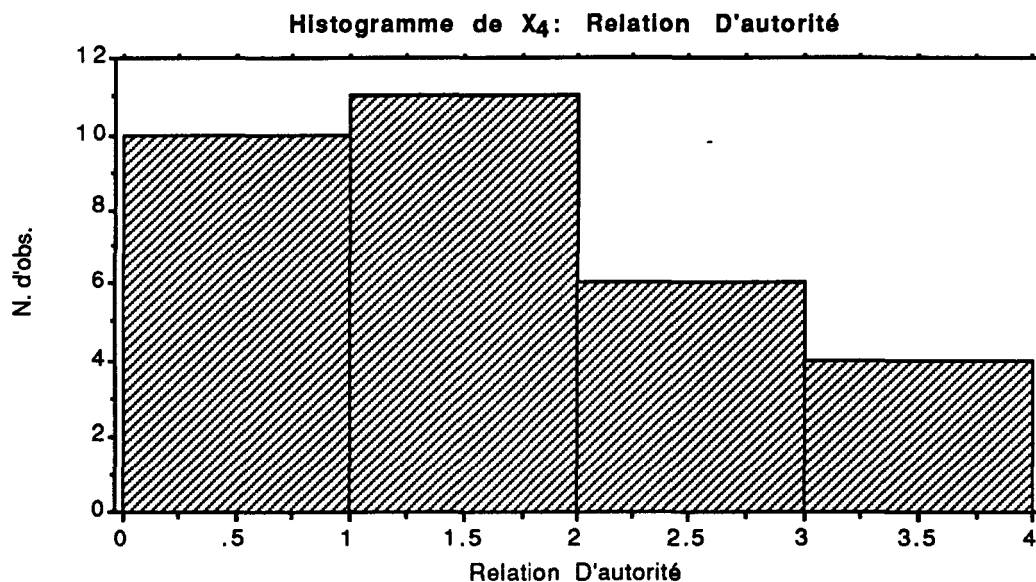
Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.

#### 4.5.4 Relation d'autorité

Comme nous le montre le graphique 4.5, nos entreprises considèrent très peu cette variable dans leur prise de décision. C'est un élément peu ou pas du tout considéré par 21 de nos entreprises (soit 68%), lorsqu'elles prennent des décisions importantes.

Nous pouvons remarquer les mêmes tendances dans les deux groupes (voir tableau 4.8). Ils utilisent peu ou pas du tout cet aspect dans leur prise de décisions importantes.

**Graphique 4.5**  
**Distribution de fréquence de la relation d'autorité**

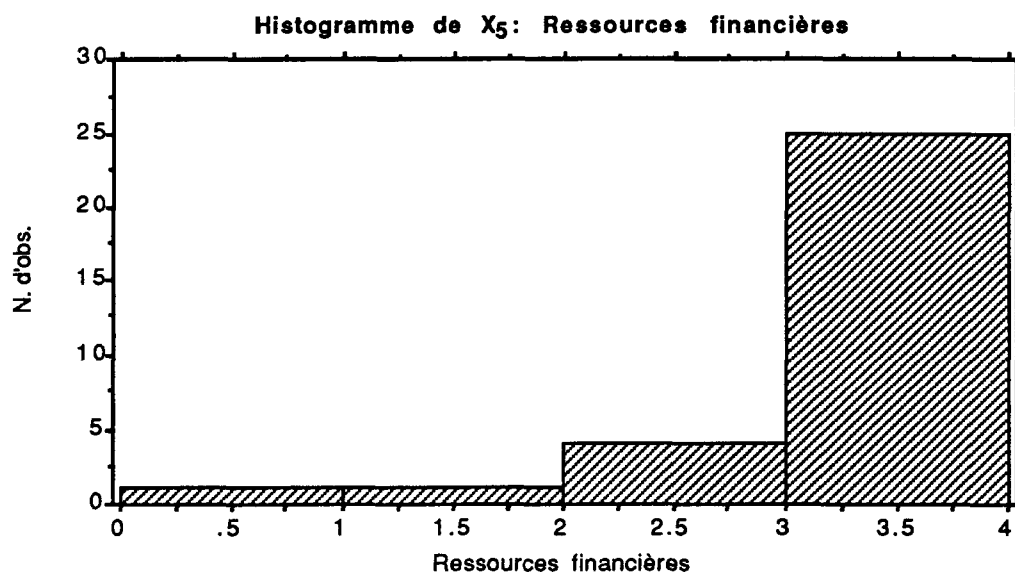


Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.

#### 4.5.5 Ressources financières et physiques

La mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies est l'un des éléments qui compte beaucoup lors de la prise de décision stratégique. Les chiffres sont très significatifs. En effet, 81% des entreprises (25 sur 31) estiment qu'elles s'en préoccupent beaucoup. En ce qui concerne chaque groupe séparé, il existe une légère différence au niveau de la moyenne (voir tableau 4.8). Les entreprises du groupe 2 se soucient légèrement plus de cet élément que les entreprises du groupe 1. En dépit de l'importance de cet aspect, les résultats antérieurs par rapport à ce point nous ont révélé que très peu d'entreprises prennent le temps d'indiquer par écrit les ressources financières et physiques dans leur plan stratégique.

**Graphique 4.6**  
**Distribution de fréquence des ressources financières et physiques**

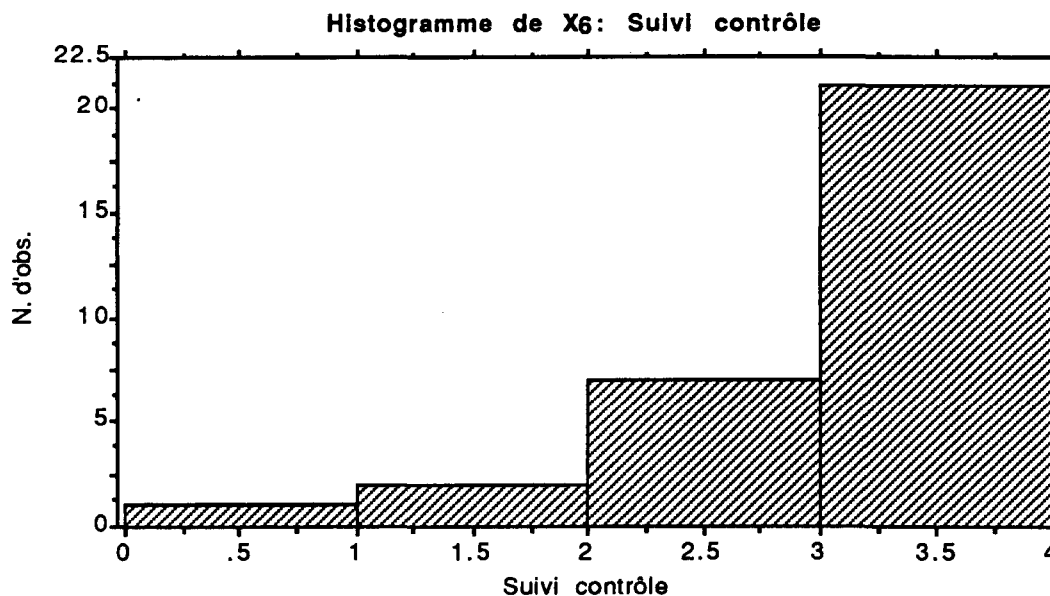


Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.

#### 4.5.6 Suivi et contrôle

Nous constatons à partir du graphique 4.7 que 21 entreprises sur 31, soit 67% des entreprises de l'enquête pensent que le suivi et le contrôle de l'implantation stratégique comptent beaucoup dans la prise de décision. Le taux de préoccupation est d'ailleurs plus élevé dans les entreprises qui planifient formellement (voir tableau 4.8).

**Graphique 4.7**  
**Distribution de fréquence du suivi et du contrôle**



Échelle: 3) beaucoup; 2) Moyennement; 1) Peu; 0) Pas du tout.

#### **4.6 PRÉSENTATION DES VARIABLES DE LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

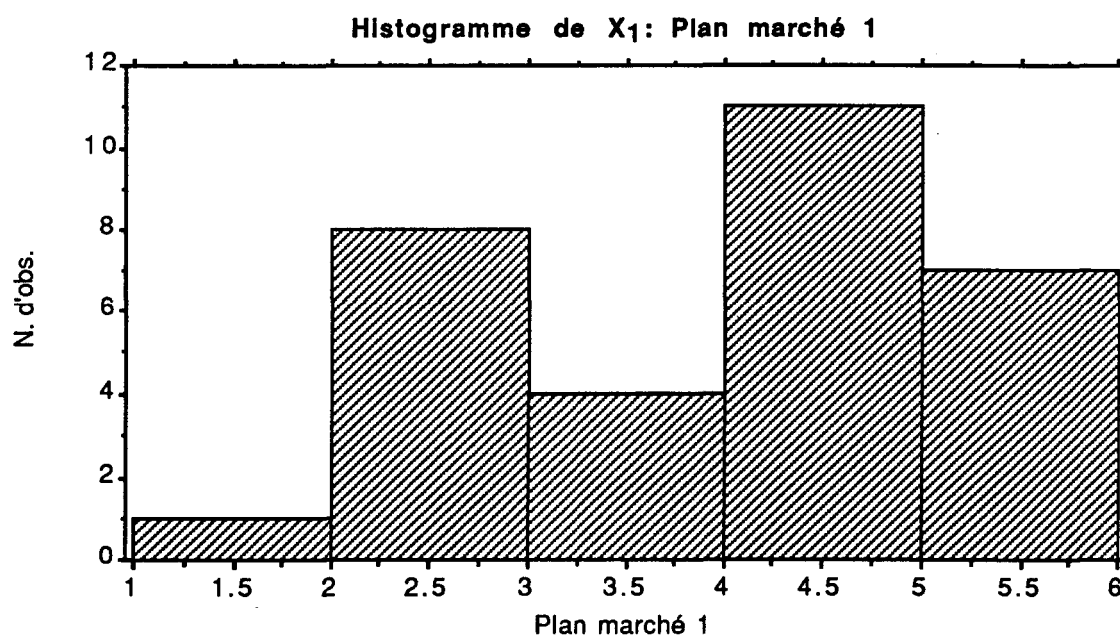
Les pages qui suivent présentent l'analyse descriptive des variables de la planification opérationnelle, à savoir: planification du marché, planification budgétaire, planification des ressources humaines et planification des inventaires. Ces résultats nous permettront de juger dans quelle mesure (de très faible à très forte) ces différentes composantes font partie des activités régulières de planification des entreprises de notre échantillon.

## 4.6.1 Planification du marché

### 4.6.1.1 Plan marché 1<sup>13</sup>

Le graphique 4.8 nous montre que 18 des entreprises font appel dans une forte et très forte mesure à la prévision régulière des conditions futures des affaires et de l'économie dans leur secteur de marché pour une période de 6 à 12 mois, ainsi qu'à l'évaluation de leur impact éventuel sur leurs ventes. Le plan marché 1 fait partie des activités régulières de planification dans une proportion moyenne (3.48) (voir tableau 4.9).

**Graphique 4.8**  
**Distribution de fréquence du plan Marché 1**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

<sup>13</sup> Prévision régulière des conditions futures des affaires et de l'économie du secteur de marché pour une période de 6 à 12 mois et évaluation de leurs impacts éventuels sur les ventes.

Tableau 4.9

**Tableau synthèse des moyennes de moyennes des activités  
de planification opérationnelle**

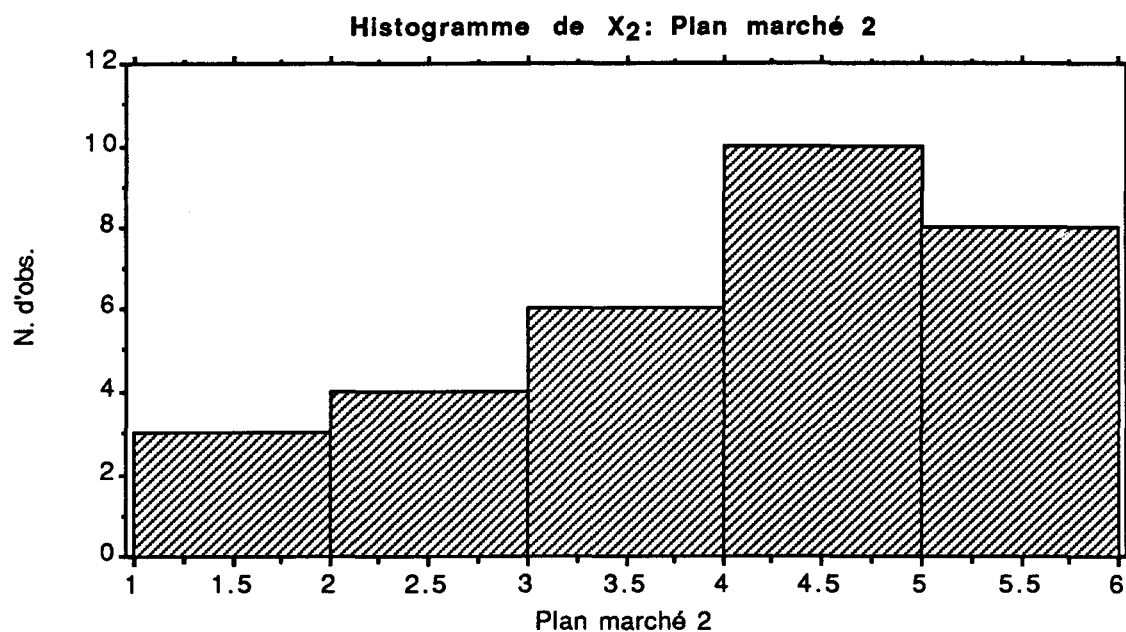
	$\bar{X}$	$\bar{X}$ de $\bar{X}$
<b>Planification du marché</b>		
Plan marché 1	3.48	
Plan marché 2	3.51	3.65
Plan marché 3	3.96	
<b>Planification budgétaire</b>		
Plan bud. 4	3.23	
Plan bud. 5	3.19	
Plan bud. 6	3.45	3.67
Plan bud. 7	4.08	
Plan bud. 8	4.45	
<b>Planification ressources humaines</b>		
Plan Ress. 9	3.5	
Plan Ress. 10	3.64	
Plan Ress. 11	3.35	3.38
Plan Ress. 12	3.29	
Plan Ress. 13	3.06	
<b>Planification inventaire</b>		
Plan Inv. 14	4.29	
Plan Inv. 15	3.77	
Plan Inv. 16	3.77	3.85
Plan Inv. 17	4.22	
Plan Inv. 18	3.19	
<b>Planification des ventes</b>		
Plan Vente 19	4.58	
Plan Vente 20	4.09	4.18
Plan Vente 21	3.87	

Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible.

#### 4.6.1.2 Plan marché 2

Le graphique 4.9 fait la répartition de l'attitude des entrepreneurs face au plan marché 2<sup>14</sup>. Nous notons que 18 entreprises pratiquent cette activité dans une forte et très forte mesure. La mesure moyenne au niveau de cette activité est de 3.51 (voir tableau 4.9). Ce qui nous laisse voir que les PME de l'enquête pratiquent moyennement cette activité.

**Graphique 4.9**  
**Distribution de fréquence du plan Marché 2**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

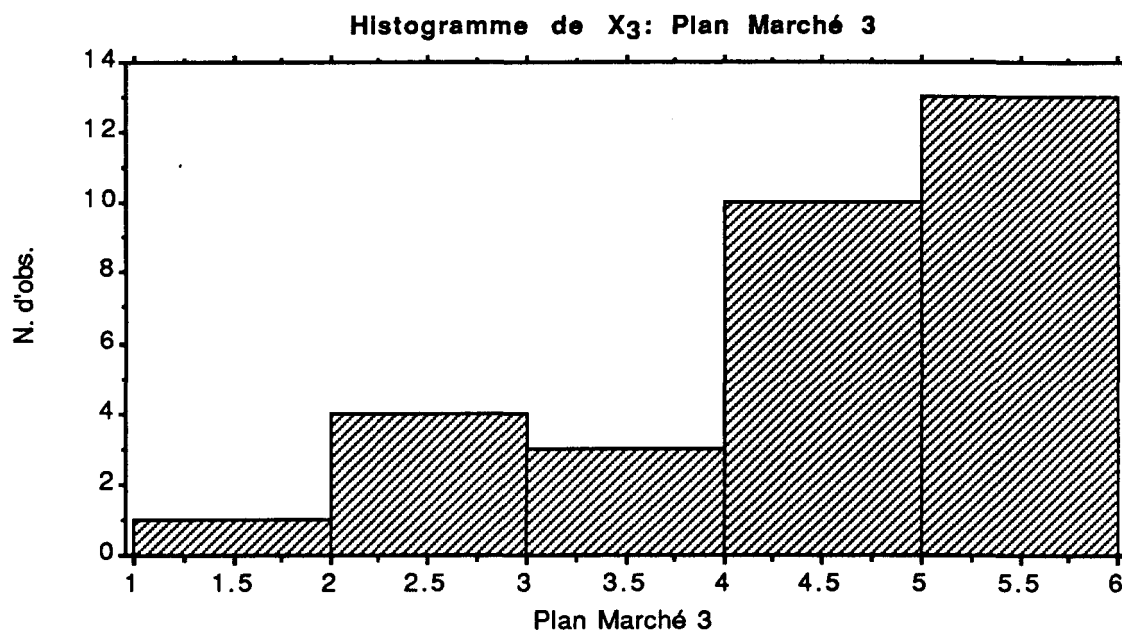
<sup>14</sup> Analyse régulière des changements possibles dans un an ou moins au niveau des clients-cibles.



### 4.6.1.3 Plan marché 3

Comme nous semble l'indiquer le graphique 4.10, plus des 2/3 des PME interrogées estiment que l'activité "analyse régulière des produits importants en terme d'objectifs de vente et de profits" fait partie dans une très forte et forte mesure de leur planification à court terme. En moyenne nous pouvons dire qu'elle en fait fortement partie (voir tableau 4.9).

**Graphique 4.10**  
**Distribution de fréquence du plan Marché 3**



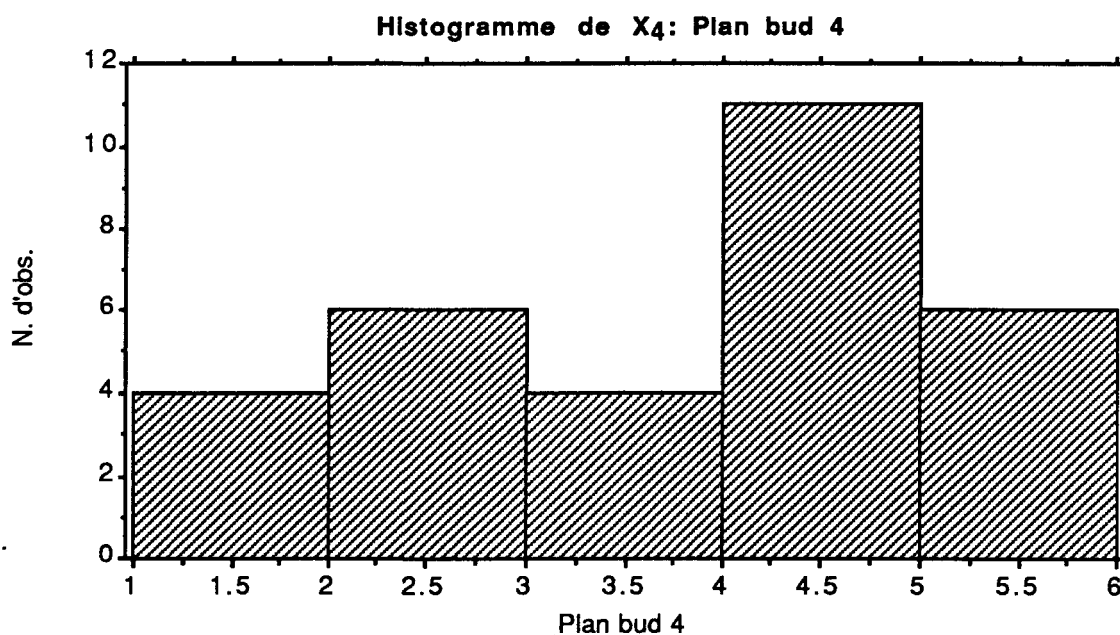
Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

Nous pouvons ainsi conclure que la planification du marché est largement présente dans nos entreprises et l'analyse régulière des produits importants en termes d'objectifs de ventes et de profits est l'activité la plus pratiquée.

## 4.6.2 Planification budgétaire

Les graphiques 4.11 à 4.15 nous révèlent que la plupart des entreprises font de la planification budgétaire. Les deux activités les plus pratiquées le sont en moyenne dans une forte mesure, ce sont: “la prévision des coûts totaux annuels, des avantages sociaux et autres bénéfiques pour les employés” (26 entreprises en font dans une forte mesure et très forte mesure, voir graphique 4.14), ainsi que l’examen et l’établissement des coûts de main-d’oeuvre au moins une fois l’an (20 entreprises la pratiquent dans une forte mesure, voir graphique 4.15).

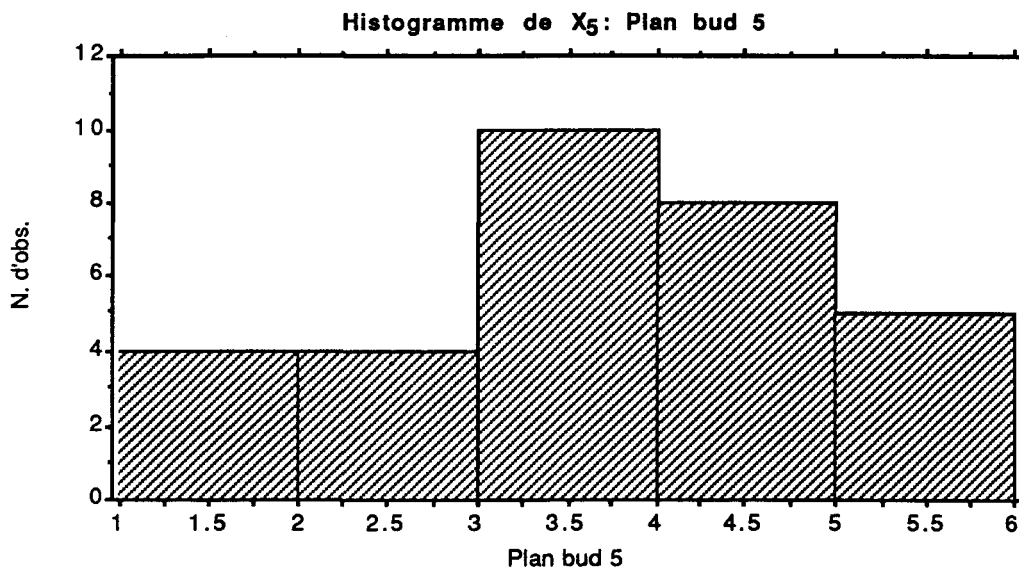
**Graphique 4.11**  
**Distribution de fréquence du plan Budget 4<sup>15</sup>**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

<sup>15</sup> Détermination à l'avance des besoins en publicité pour une période de 6 à 12 mois et planification d'un programme et d'un budget de publicité.

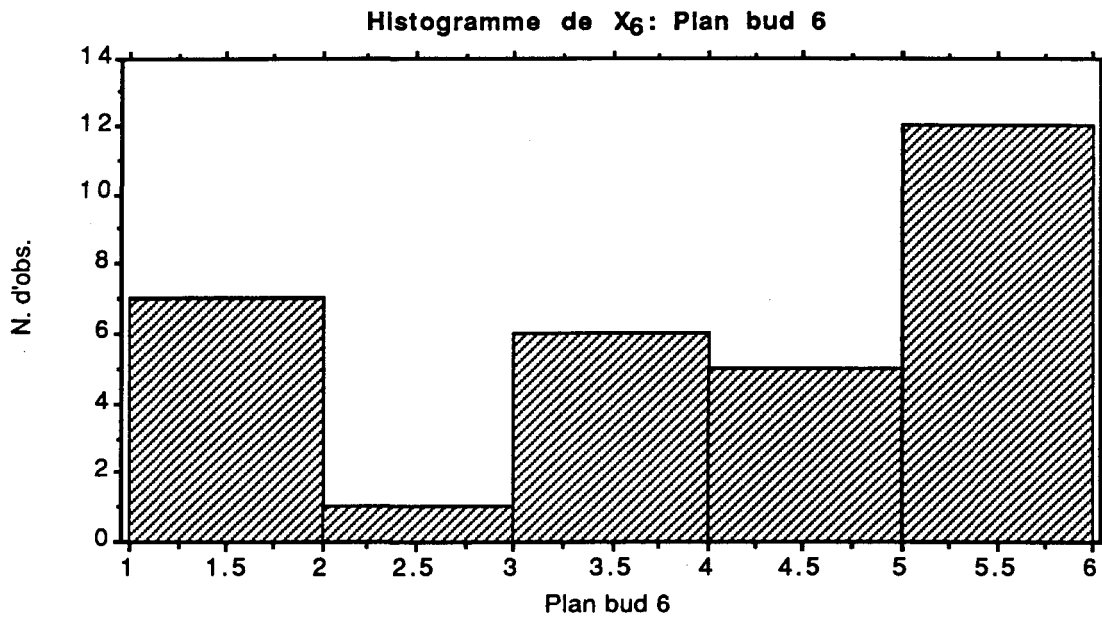
**Graphique 4.12**  
**Distribution de fréquence du plan Budget 5<sup>16</sup>**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

<sup>16</sup> Examen de plusieurs scénarios fiscaux possibles pour minimiser les obligations fiscales de l'entreprise sur une base annuelle.

**Graphique 4.13**  
**Distribution de fréquence du plan Budget 6<sup>17</sup>**

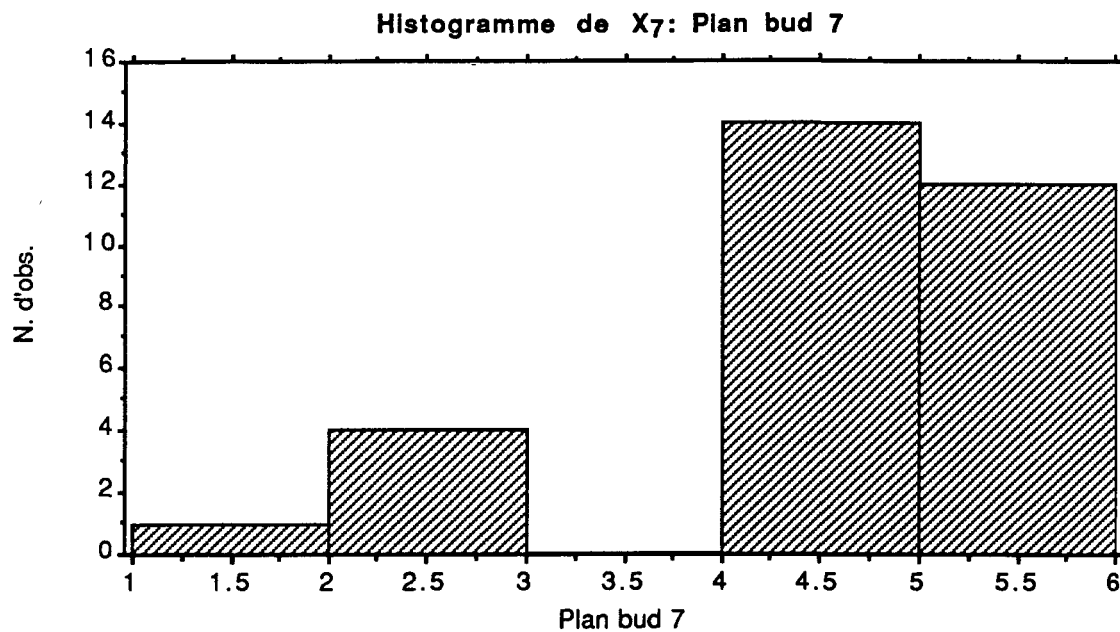


Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

---

<sup>17</sup> Estimation des besoins futurs en emprunt à court terme et des sources et des coûts de l'argent au moins un mois à l'avance.

**Graphique 4.14**  
**Distribution de fréquence du plan Budget 7<sup>18</sup>**

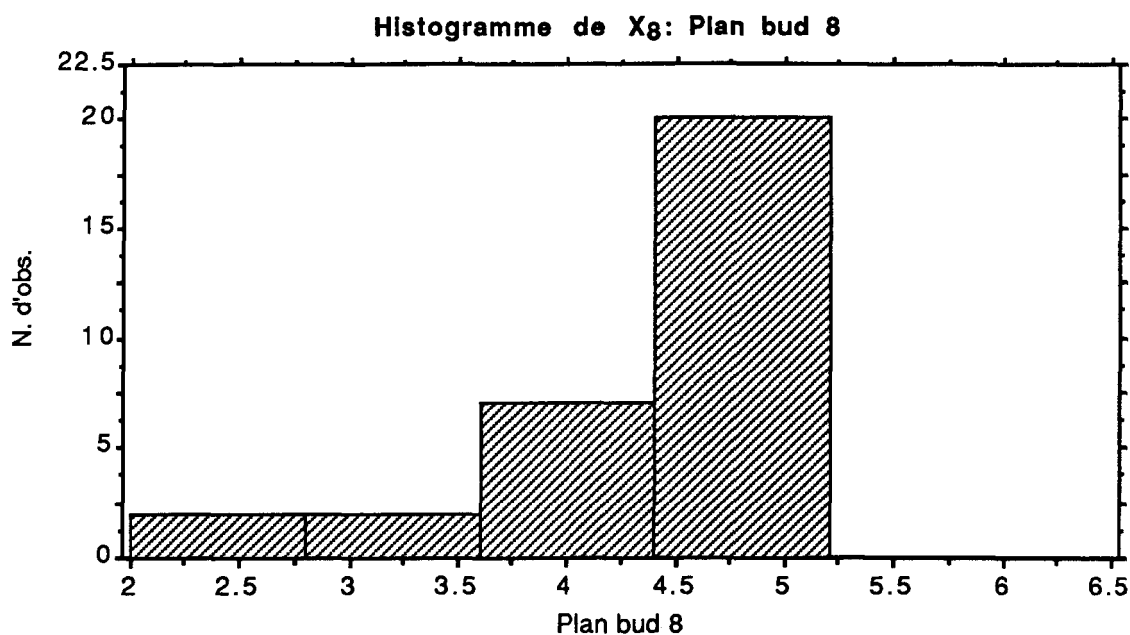


Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

---

<sup>18</sup> Préviation des coûts totaux annuels, des avantages sociaux et autres bénéfices pour les employés.

**Graphique 4.15**  
**Distribution de fréquence du plan Budget 8<sup>19</sup>**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

### 4.6.3 Planification des ressources humaines

Comme nous pouvons le voir à partir des statistiques du tableau 4.9, les activités de planification des ressources humaines, à savoir:

- l'évaluation annuelle des compétences du personnel (Plan ress. 9);
- l'examen annuel et l'établissement des normes et performances des employés (Plan ress. 10);
- estimation des besoins en personnel pour une période de 6 à 12 mois (Plan ress. 11);
- détermination des facteurs de mécontentement et élaboration d'un plan annuel spécifique d'amélioration du travail (Plan ress. 12);
- analyse annuelle des besoins en formation (Plan ress. 13).

<sup>19</sup> Examen et établissement des coûts de main-d'œuvre au moins une fois l'an.

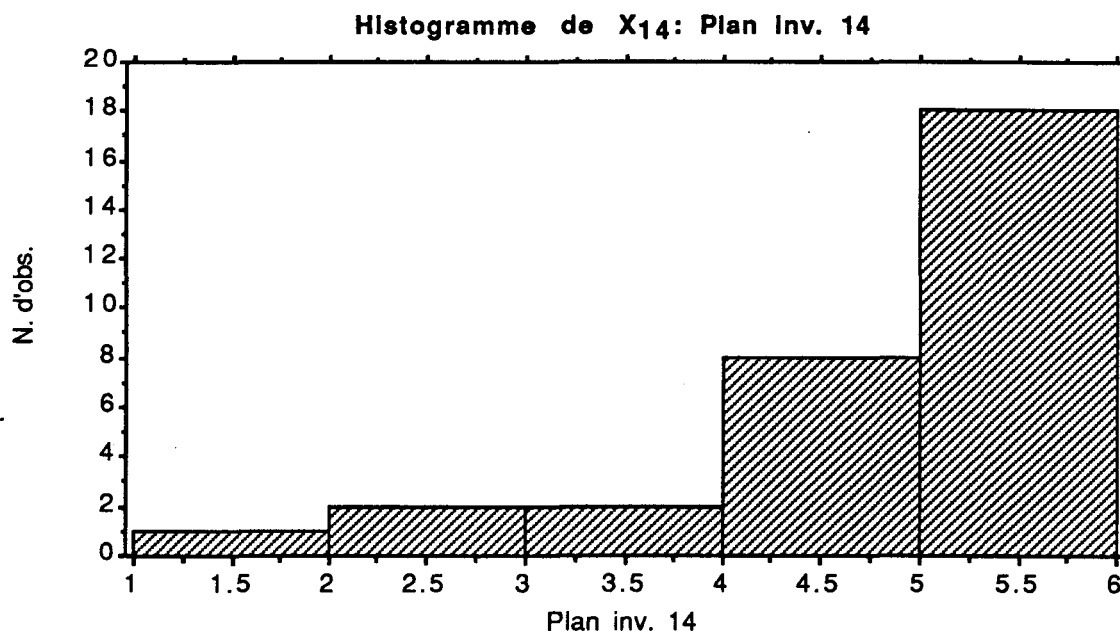
sont en général pratiquées moyennement par les PME sous étude. Elles y accordent donc une importance moyenne, ce que l'on juge raisonnable par rapport à la réalité des PME.

#### 4.6.4 Planification des inventaires

Les cinq prochains graphiques rendent compte des divers facteurs qui composent cette rubrique:

- L'examen périodique de la pertinence du niveau minimal des stocks pour chacun des articles principaux (plan inventaire 14). Concernant cette activité, le graphique nous montre que 26 entreprises sur 31, soit 84% affirment en faire usage fortement et très fortement.

**Graphique 4.16**  
**Distribution de fréquence du plan Inventaire 14**

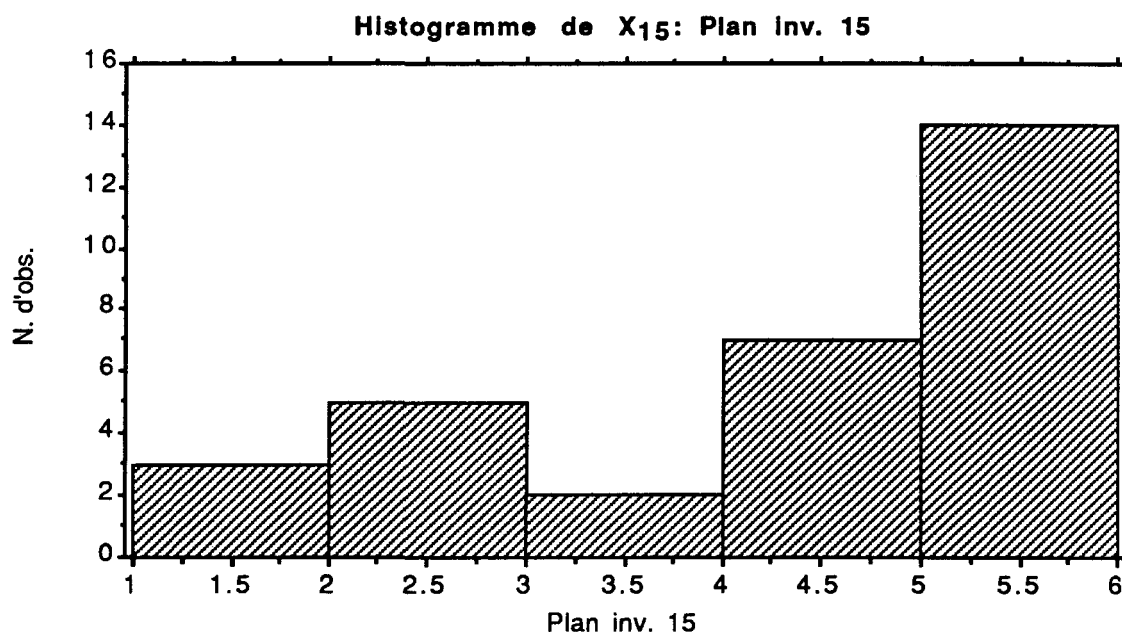


Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

- Contrôle de la pertinence du niveau du stock de sécurité au moins une fois l'an (plan inventaire 15). Par rapport à cette activité, 21 entreprises sur 31, soit 68% des répondants, estiment que cette activité fait partie dans une forte et très forte mesure de planification des inventaires (voir graphique 4.17). Ces résultats sont très impressionnants quand on pense que les inventaires excédentaires font partie du lot des activités dont la mauvaise gestion peut occasionner la faillite dans les PME (Lalonde et D'Amboise, 1986; D'Amboise et Gasse, 1987).

**Graphique 4.17**

**Distribution de fréquence du plan Inventaire 15**

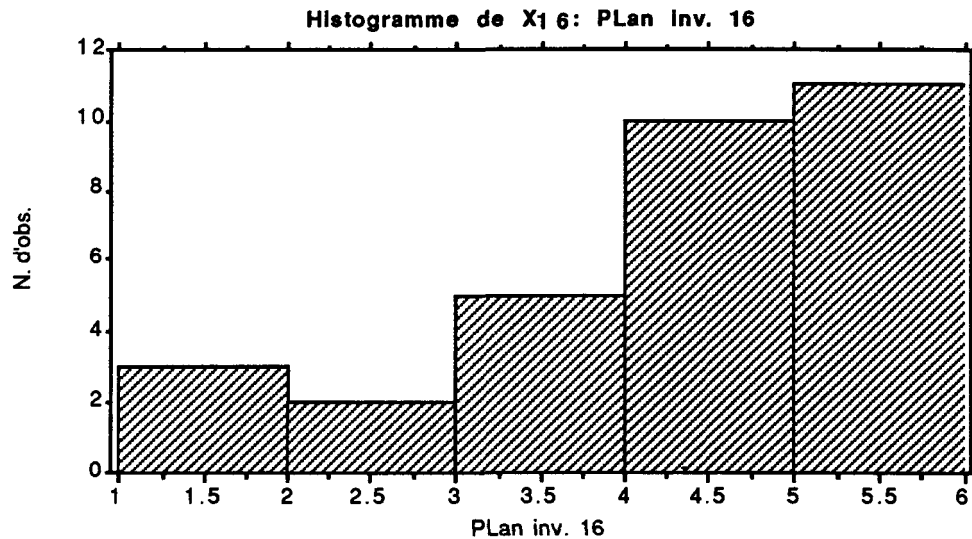


Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible



- Revue et estimation du temps requis entre le moment de la commande et le moment de la livraison pour chaque article au moins une fois l'an (plan inventaire 16). Les résultats concernant cette activité nous indiquent que 68% des répondants la pratiquent fortement et très fortement (voir graphique ci-dessous).

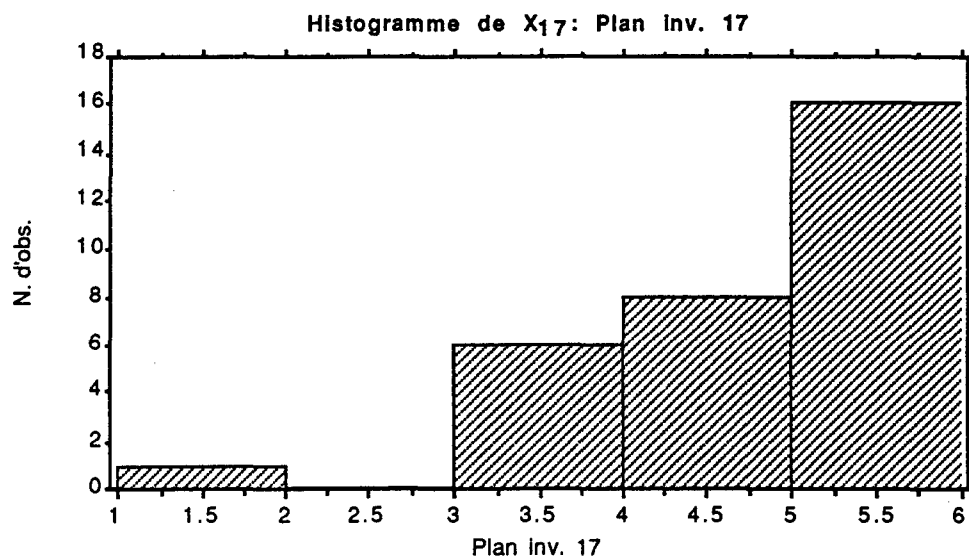
**Graphique 4.18**  
**Distribution de fréquence du plan Inventaire 16**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

- Commande de la quantité appropriée sur une base régulière (plan inventaire 17). En ce qui a trait à cette activité, 21 des PME de l'enquête la comptent fortement et très fortement parmi leurs activités de planification opérationnelle (graphique 4.19).

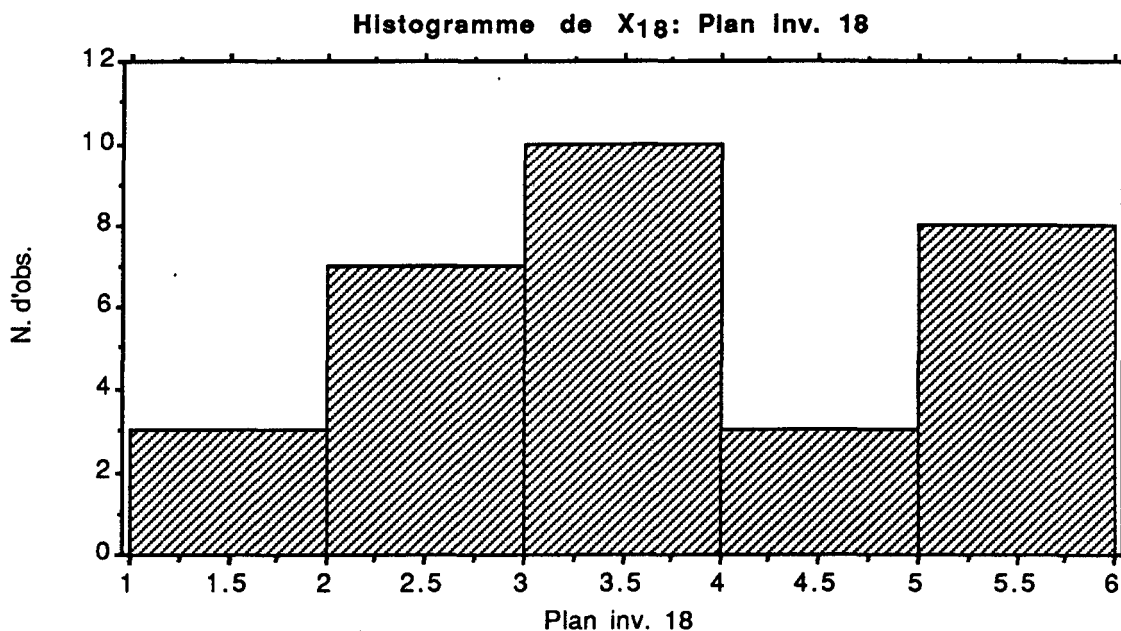
**Graphique 4.19**  
**Distribution de fréquence du plan Inventaire 17**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

- Examen périodique des besoins en espace d'entreposage (plan inventaire 18). Le graphique 4.20 nous indique qu'en ce qui concerne ce point, les avis sont partagés. Ces différents comportements sont compréhensibles vu que notre échantillon n'est pas homogène à tous les points de vue.

**Graphique 4.20**  
**Distribution de fréquence du plan Inventaire 18**



Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

#### 4.6.5 Planification des ventes

Les activités de planification des ventes sont les plus pratiquées parmi toutes les activités de planification. En effet, chacune de ces activités fait partie dans une forte mesure de la planification opérationnelle des PME de notre

échantillon. Le tableau 4.10 fournit les statistiques descriptives concernant les activités de planification des ventes.

**Tableau 4.10**  
**Planification Ventes**

<b>X<sub>1</sub> : Plan vente 19</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	1	2	0	0%
2	2	3	0	0%
3	3	4	2	6,452%
4	4	5	9	29,032%
5	5	6	20	64,516%

- Mode

<b>X<sub>20</sub>: Plan vente 20</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	1	2	2	6.452
2	2	3	0	0
3	3	4	5	16.129
4	4	5	10	32.258
5	5	6	14	45.161

- Mode

<b>X<sub>21</sub>: Plan vente 21</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	1	2	2	6.452
2	2	3	1	3.226
3	3	4	6	19.355
4	4	5	12	38.71
5	5	6	10	32.258

- Mode

Échelle: 5) Très forte; 4) Forte; 3) Moyenne; 2) Faible; 1) Très faible

## **4.7 PRÉSENTATION DES MESURES DE PERFORMANCE**

La performance des entreprises de notre échantillon a été évaluée à l'aide de deux mesures, soit la variation moyenne des ventes pour les années 1989-90-91 d'une part, et la variation moyenne des profits pour la même période d'autre part.

### **4.7.1 Variation des ventes**

Les entreprises de notre échantillon ont en moyenne une variation des ventes de 13.19% pour la période considérée. Le tableau 4.11 montre que 62% d'entre elles ont une variation des ventes inférieure à la moyenne.

Il faut signaler cependant que pour le calcul de ces statistiques présentées au tableau 4.11, nous avons exclu les entreprises ayant une variation des ventes extrême, soit 100% ou plus.

**Tableau 4.11**  
**Variation des ventes (moy. 1989-1990-1991)**

<b>X<sub>1</sub> : VARIATION DES VENTES (MOY. 89-90-91)</b>				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	-11,54	,81	3	10,345%
2	,81	13,16	15	51,724%
3	13,16	25,51	5	17,241%
4	25,51	37,86	2	6,897%
5	37,86	50,21	2	6,897%
6	50,21	62,56	1	3,448%
7	62,56	74,91	0	0%
8	74,91	87,26	0	0%

- Mode

<b>X<sub>1</sub> : VARIATION DES VENTES (MOY. 89-90-91)</b>					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
13,194	14,744	2,738	217,399	111,752	29
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
-11,543	53,333	64,877	382,622	11135,416	0

#### 4.7.2 Variation des profits

Les entreprises de notre échantillon ont en moyenne une variation des profits de 39.85% pour les années 1989 à 1991 comme nous l'indique la distribution des profits de nos entreprises. Notons que dans ce cas aussi nous avons exclu les entreprises ayant une variation des profits extrême soit à partir de 300%.

**Tableau 4.12**  
**Variation des profits (moy. 1989-1990-1991)**

X <sub>2</sub> : VARIATION DES PROFITS (MOY. 89-90-91)				
Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	-35,74	-10,49	1	3,704%
2	-10,49	14,76	11	40,741%
3	14,76	40,01	5	18,519%
4	40,01	65,26	2	7,407%
5	65,26	90,51	5	18,519%
6	90,51	115,76	1	3,704%
7	115,76	141,01	0	0%
8	141,01	166,26	0	0%
9	166,26	191,51	2	7,407%
10	191,51	216,76	0	0%

- Mode

X <sub>2</sub> : VARIATION DES PROFITS (MOY. 89-90-91)					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
39.855	51.708	9.951	2673.701	129.739	27
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
-35.737	180.667	216.403	1076.097	112404.523	0

## CHAPITRE V

### EXAMEN DES RELATIONS PLANIFICATION-PERFORMANCE

Dans cette partie de notre travail, nous cherchons à vérifier l'ensemble des hypothèses de recherche que nous avons déjà présentées. Rappelons que toute notre approche est basée sur une démarche bivariable. En effet, il est toujours question de vérifier l'existence d'une relation éventuelle entre la performance et la planification stratégique formelle d'une part, et entre la performance et la planification opérationnelle d'autre part. Nous faisons appel au test d'hypothèse qui consiste à accepter une contre-hypothèse à chaque fois que l'hypothèse nulle est rejetée au seuil de signification de cinq pour cent ( $p = ,05$ ).

#### 5.1 RELATIONS ENTRE LA PERFORMANCE ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE FORMELLE

Chacune de nos deux mesures de performance (variable dépendante) a été associée à tour de rôle aux deux séries<sup>20</sup> de variables de la planification stratégique formelle (variables indépendantes). Cette section comporte donc quatre étapes.

---

<sup>20</sup> Questions série 1 et série 2, section planification stratégique. Voir annexe 1.



### **5.1.1 Relations entre la performance mesurée par la variation des ventes et la première façon de mesurer la planification stratégique**

Pour examiner les liens entre la performance mesurée par la variation des ventes et la planification stratégique formelle, nous avons d'abord effectué un test-t de Student sur les six mesures initiales de la planification stratégique, soit: présence d'un plan à long terme écrit, description mission et objectifs, stratégie à long terme, allocation de ressources, procédures de prévention et de correction des échecs et erreurs du plan stratégique, changements dans l'environnement externe.

Les relations entre la variation des ventes et ces six variables indépendantes utilisées pour mesurer la planification stratégique formelle ne sont pas apparues statistiquement significatives.

Cependant, un examen visuel de nos données nous a montré que deux observations s'écartaient très fortement des autres en ce qui concerne la variation des ventes.

Nous avons donc refait un test-t de Student en retenant uniquement les données des entreprises où la variation des ventes était inférieure à 100%.

Les résultats obtenus alors apparaissent au tableau qui suit.

Tableau 5.1

Résultats sommaires du test t de Student non pairé pour la relation entre la variation des ventes et six variables mesurant la planification stratégique formelle

VARIABLES	# de degré de liberté	Valeur du t non pairé	Probabilité (2 côtés)
1. Plan à long terme écrit qui couvre une année ou plus.	27	,072	,9429
2. Plan qui décrit la mission et les objectifs.	27	,072	,9429
3. Plan qui englobe des stratégies à long terme.	27	-,181	,8581
4. Plan qui englobe les ressources requises pour réaliser les stratégies choisies.	27	,809	,4258
5. Plan qui intègre des procédures pour prévenir et corriger les échecs et les erreurs du plan.	27	,887	,3828
6. Des façons de tenir compte des changements éventuels dans l'environnement externe.	27	,324	,7487

L'examen de ce tableau nous montre que là encore il ne semble pas y avoir de relations statistiquement significatives entre la performance mesurée par la variation des ventes et ces six mesures de la planification stratégique formelle.

Il n'est donc pas possible de rejeter les six premières hypothèses nulles formulées à partir de ces six mesures que nous cherchions à vérifier, au seuil de signification de ,05.

### **5.1.2 Relations entre la performance mesurée par la variation des profits et la première façon de mesurer la planification stratégique**

Pour vérifier les relations entre la performance mesurée cette fois par la variation des profits et la planification stratégique formelle, nous avons également effectué un test-t de Student non pairé sur ces mêmes mesures de la planification stratégique formelle.

Encore une fois aucune relation n'est apparue fondée. Un examen visuel de nos données nous a montré que dans le cas de la variation des profits, deux observations étaient nettement en dehors de l'ensemble des données considérées. Nous avons donc à nouveau fait un test-t de Student en ne considérant que les entreprises où la variation des profits était inférieure à 300%. Les résultats obtenus sont présentés au tableau suivant.

Tableau 5.2

Résultats sommaires du test t de Student non pairé pour la relation entre la variation des profits et six variables mesurant la planification stratégique formelle

VARIABLES	# de degré de liberté	Valeur du t non pairé	Probabilité (2 côtés)
1. Plan à long terme écrit qui couvre une année ou plus.	25	-,401	,6916
2. Plan qui décrit la mission et les objectifs.	25	-,401	,6916
3. Plan qui englobe des stratégies à long terme.	25	-,666	,5118
4. Plan qui englobe les ressources requises pour réaliser les stratégies choisies.	25	,912	,3703
5. Plan qui intègre des procédures pour prévenir et corriger les échecs et les erreurs du plan.	25	1,469	,1543
6. Des façons de tenir compte des changements éventuels dans l'environnement externe.	25	,257	,7992

En analysant ce tableau, il en ressort clairement qu'il n'est pas possible de rejeter les six hypothèses nulles que nous cherchions à vérifier ici au seuil de signification de ,05. Nous en concluons donc qu'en ce qui concerne les entreprises de notre échantillon, il ne semble pas y avoir de relations statistiquement significatives entre la performance mesurée par la variation des profits et ces six mesures de la planification stratégique formelle.

### **5.1.3 Relations entre la performance mesurée par la variation des ventes et la seconde façon de mesurer la planification stratégique**

Nous avons procédé à une analyse de régression linéaire simple entre la performance mesurée par la variation des ventes et les six autres variables mesurant la planification stratégique formelle, soit: évaluation du risque à partir d'une étude de la concurrence, formulation des objectifs face à la concurrence, recherche des points forts comme avantages compétitifs, allocation des ressources financières et physiques, relation d'autorité, suivi et contrôle.

De cette analyse aucune relation ne s'est révélée statistiquement significative. Les résultats obtenus figurent au tableau qui suit. Il faut noter que nous avons conservé la même restriction d'étendue en ce qui concerne la variation des ventes, c'est-à-dire que nous n'avons considéré que les entreprises dont la variation des ventes était inférieure à 100%.

Tableau 5.3

**Résultats sommaires de l'analyse de régression linéaire simple entre la performance mesurée par la variation des ventes et les six autres mesures de la planification stratégique**

VARIABLES	# de degrés de liberté	R <sup>2</sup>	Test F	Probabilité
1. Évaluation des risques	28	,001	,032	,86
2. Formulation des objectifs face à la concurrence	28	,045	1,275	,2686
3. Recherche des points forts comme avantages compétitifs	28	,036	1,001	,3259
4. Relation d'autorité	28	,001	,031	,8616
5. Mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies	28	,001	,039	,8443
6. Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies	28	,027	,749	,3943

L'examen du tableau nous indique qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance mesurée par la variation des ventes et ces six autres mesures de la planification stratégique. Il n'est donc pas possible de rejeter le deuxième groupe de six hypothèses nulles que nous cherchions à vérifier au seuil de signification de ,05 ( $p = ,05$ ).

#### **5.1.4 Relations entre la performance mesurée par la variation des profits et la seconde façon de mesurer la planification stratégique**

Pour étudier les liens entre la performance mesurée par la variation des profits et les six autres mesures de la planification stratégique nous avons aussi

procédé à une analyse de régression linéaire simple. Suite à cette analyse, aucun lien statistiquement significatif n'a été démontré. Il ne nous est donc pas possible de rejeter les hypothèses nulles formulées à partir de ces variables au seuil de signification de 0,05. La restriction d'étendue quant à la variation des profits est restée la même. Seules les entreprises dont les profits étaient inférieurs à 300% ont été retenus pour cette analyse. Les résultats obtenus apparaissent au tableau suivant.

**Tableau 5.4**

**Résultats sommaires de la relation entre la performance mesurée par la variation des profits et les six autres mesures de la planification stratégique**

VARIABLES	# de degrés de liberté	R <sup>2</sup>	Test F	Probabilité
1. Évaluation des risques	26	,147	*4,297	,0486*
2. Formulation des objectifs face à la concurrence	26	,006	,16	,6924
3. Recherche des points forts comme avantages compétitifs	26	,036	,936	,3425
4. Relation d'autorité	26	,002	,046	,8312
5. Mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies	26	,036	,932	,3437
6. Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies	26	9,658E-6	2,41 E-4	,9877

\* Malgré le fait que la relation semble significative ici, nous ne l'avons pas retenu parce que le lien inverse ne nous apparaissait pas logique. Cela nous a cependant mis la puce à l'oreille pour un autre type de relation dont nous parlerons un peu plus loin.

En tenant compte des résultats obtenus jusqu'ici lors des différents tests-t de Student et des analyses de régression linéaire simple, nous ne sommes pas en mesure de confirmer de façon significative que les entreprises qui font de la planification stratégique formelle performant plus que celles qui ne le font pas. En effet, il n'existe pas de relation statistiquement significative entre la performance et la planification stratégique formelle au seuil d'acceptation de .05 ( $p \leq 0,05$ ).

Cependant, la relation inverse aperçue entre la performance mesurée par la variation des profits et le fait d'évaluer des risques à partir d'une étude de la concurrence nous a amené à scruter davantage cette question. Comme nous le montrent le graphique 5.1 et le tableau 5.5, une relation polynomiale statistiquement significative au seuil de .05 est apparue entre ces 2 variables.

Bien que nous soyons conscients que ces relations statistiques soient à la limite du seuil d'acceptation dans ce cas, l'allure polynomiale de ce lien et le fait que les variable du 1er degré et du 2e degré soient également aussi statistiquement significatives nous permet d'accorder un niveau de confiance raisonnable à cette relation.

Ce type de relation semble démontrer que la performance serait plus élevée dans les entreprises qui évaluent moyennement leurs risques que dans celles qui les évaluent peu ou beaucoup. Trop ou trop peu de planification stratégique ne semblent donc pas souhaitables dans les entreprises qui nous intéressent alors qu'un niveau raisonnable de planification semble approprié.



**Tableau 5.5\***  
**Relation entre l'évaluation des risques et la variation des profits**  
**(1989-1990-1991)**

Régression polynomiale X <sub>1</sub> : Évaluation risques Y <sub>1</sub> : VARIATION DES PROFITS (...)				
DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
24	.48	.231	.161	31.49

Tableau d'analyse de la variance				
Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	2	6543.787	3271.893	3.3
RÉSIDU	22	21815.021	991.592	p = .0558
TOTAL	24	28358.808		

Aucun calcul stat. des résidus

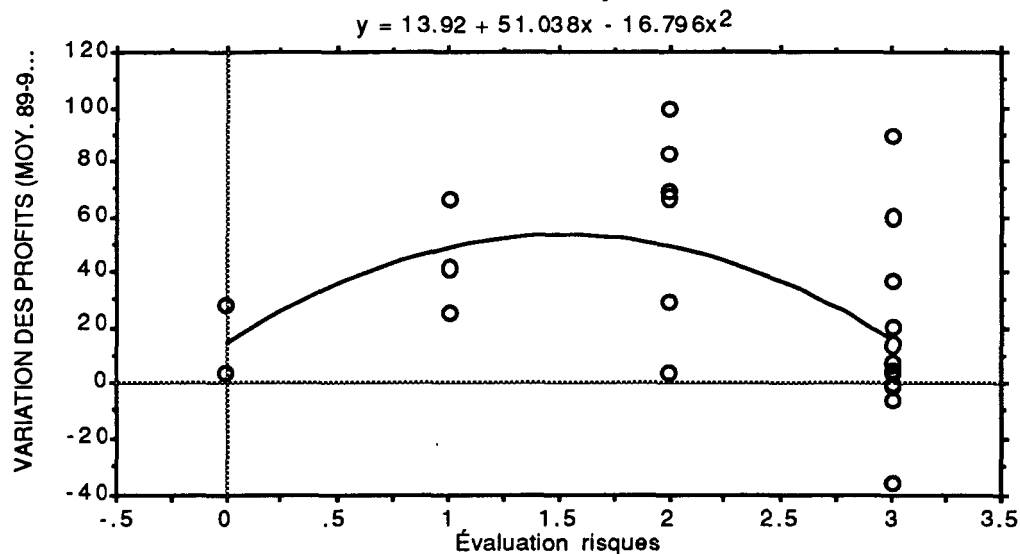
Régression polynomiale X <sub>1</sub> : Évaluation risques Y <sub>1</sub> : VARIATION DES PROFITS (...)					
Tableau des coefficients bêta					
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	13.92				
x	51.038	26.1	1.44	1.955	.0633
x <sup>2</sup>	-16.796	7.257	-1.704	2.314	.0304

Régression polynomiale X <sub>1</sub> : Évaluation risques Y <sub>1</sub> : VARIATION DES PROFITS (...)					
Tableau des intervalles de confiance & F partiel					
Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
ORD. à l'origine					
x	-3.096	105.173	6.216	95.861	3.824
x <sup>2</sup>	-31.847	-1.745	-29.258	-4.334	5.357

\* Nous n'avons retenu pour cette analyse que les entreprises où la variation des profits était inférieure à 125%.

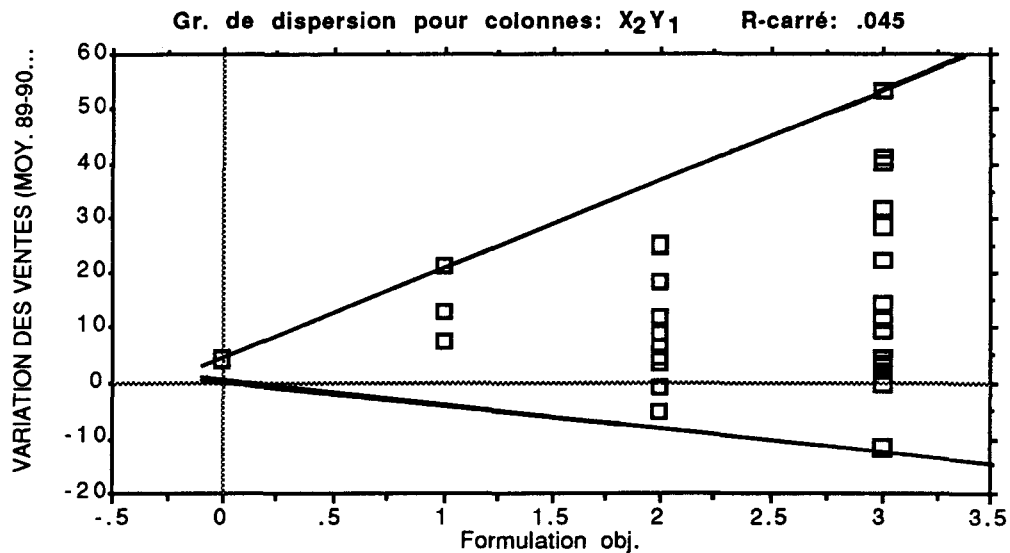
**Graphique 5.1**  
**Courbe de la relation polynômiale entre l'évaluation des risques et la variation des profits**



Une autre constatation qui nous est apparue en observant nos données, c'est l'allure en entonnoir des relations entre la performance qu'elle soit mesurée par la variation des ventes ou des profits et diverses variables indépendantes mesurant la planification stratégique.

Ainsi, le graphique 5.2 ci-dessous portant sur la relation entre la variation des ventes et la formulation d'objectifs face à la concurrence, montre cette tendance en forme d'entonnoir.

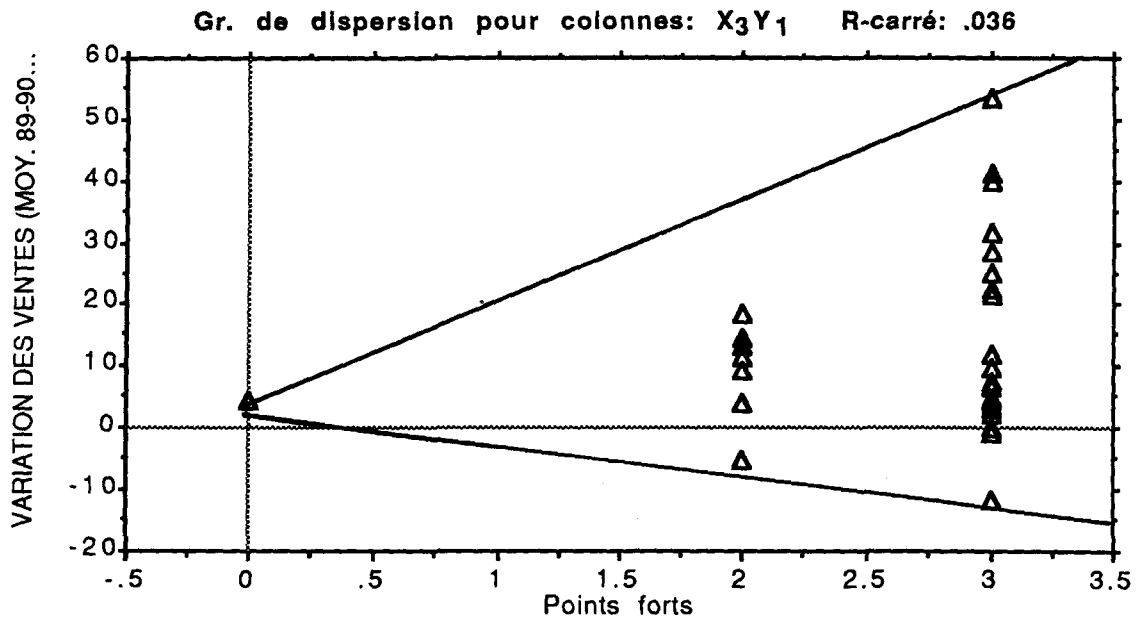
**Graphique 5.2**  
**Formulation d'objectifs face à la concurrence et variation des ventes**



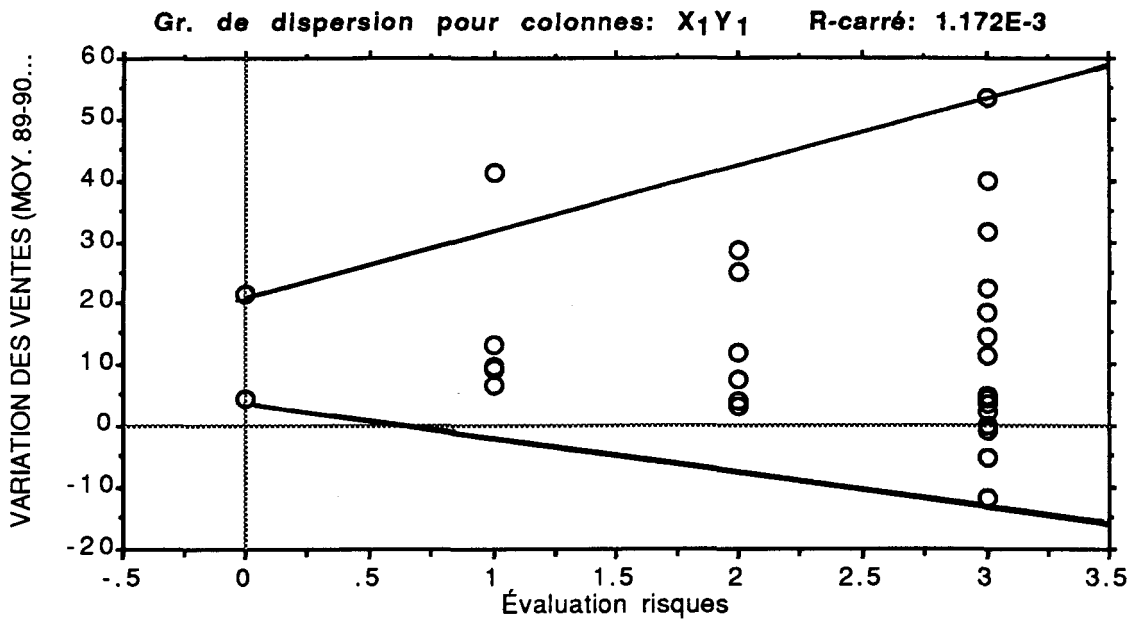
En d'autres mots, il semble que plus on tient compte de la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence, plus la variation des ventes s'écarte de la moyenne, plus il y a de variance au niveau de cette variable.

Nous observons les mêmes tendances pour ce qui est de la recherche des points forts comme avantages compétitifs, de l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence, de la mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies et du suivi et contrôle de l'implantation des stratégies. (Voir graphiques 5.3 à 5.6)

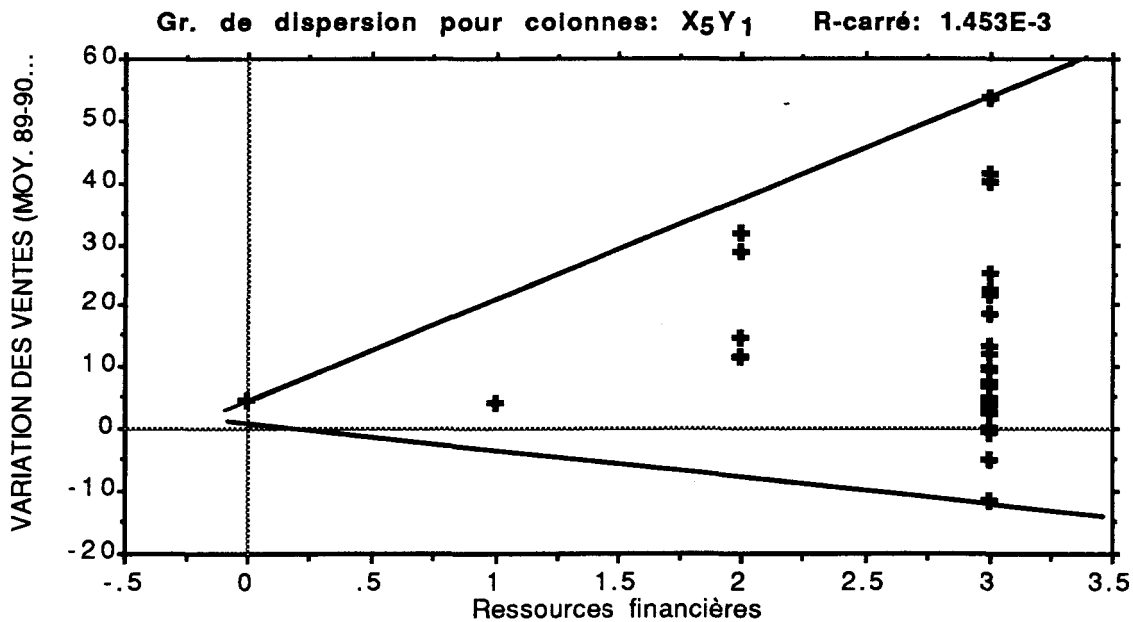
## Graphique 5.3

Recherche des points comme avantages compétitifs  
et variation des ventes

**Graphique 5.4**  
**Évaluation des risques et variation des ventes**

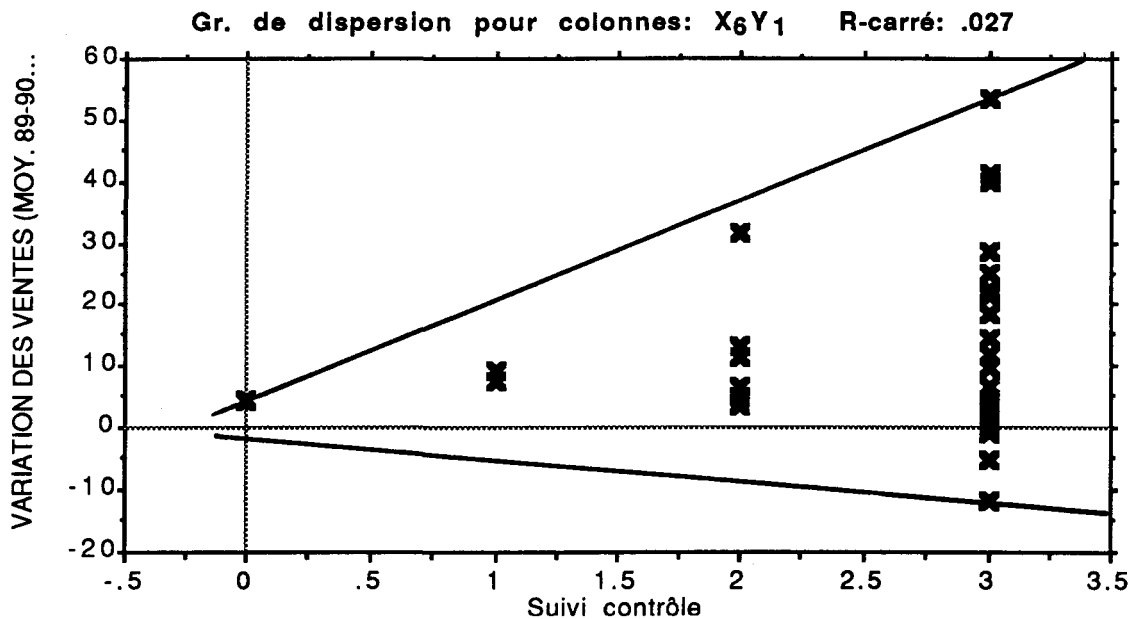


**Graphique 5.5**  
**Ressources financières et physiques et variation des ventes**



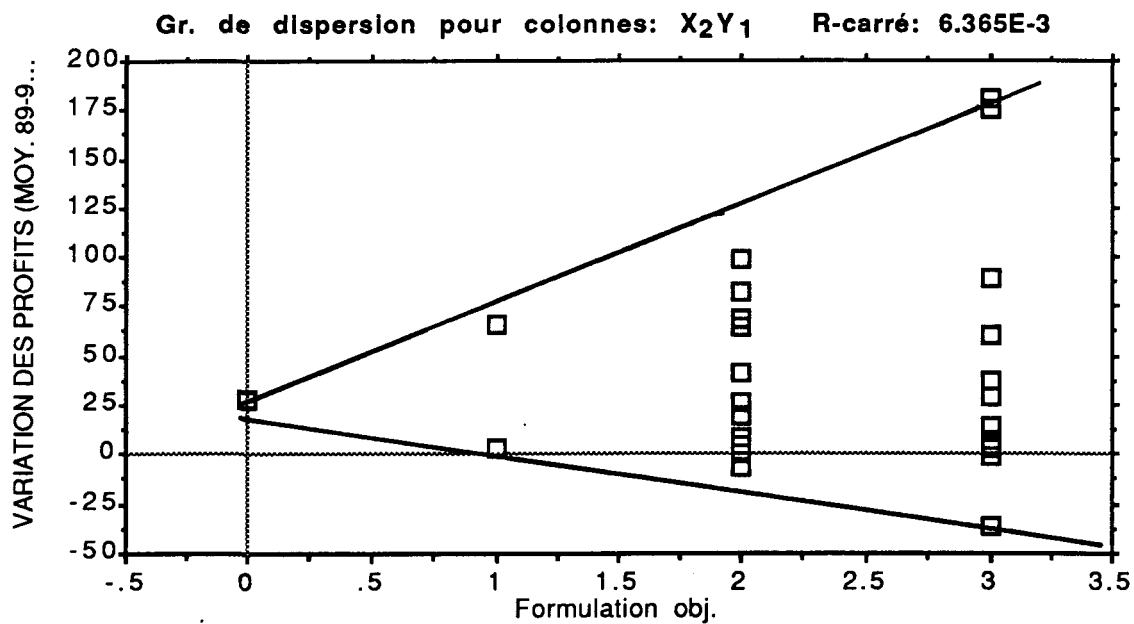
Graphique 5.6

### Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies et variation des ventes

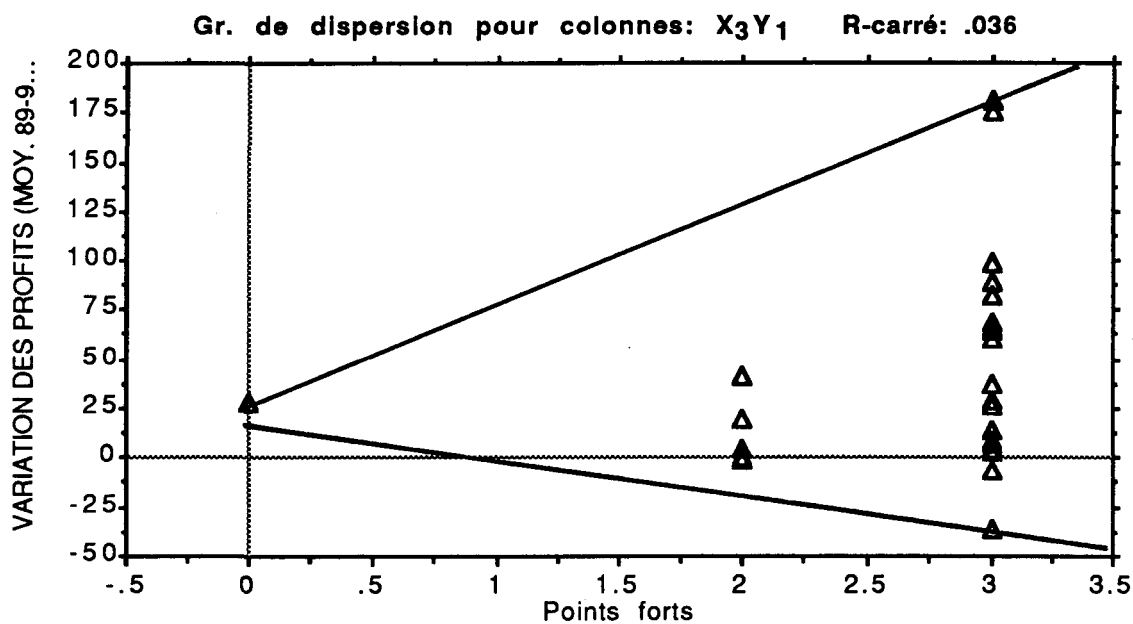


Lorsque la performance est mesurée par la variation des profits, nous retrouvons cette variation en forme d'entonnoir des profits en relation avec la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence, la recherche des points forts comme avantages compétitifs et le suivi et contrôle de l'implantation des stratégies. Les graphiques 5.7 à 5.9 qui suivent font état de ces constatations concernant l'échantillon de notre étude.

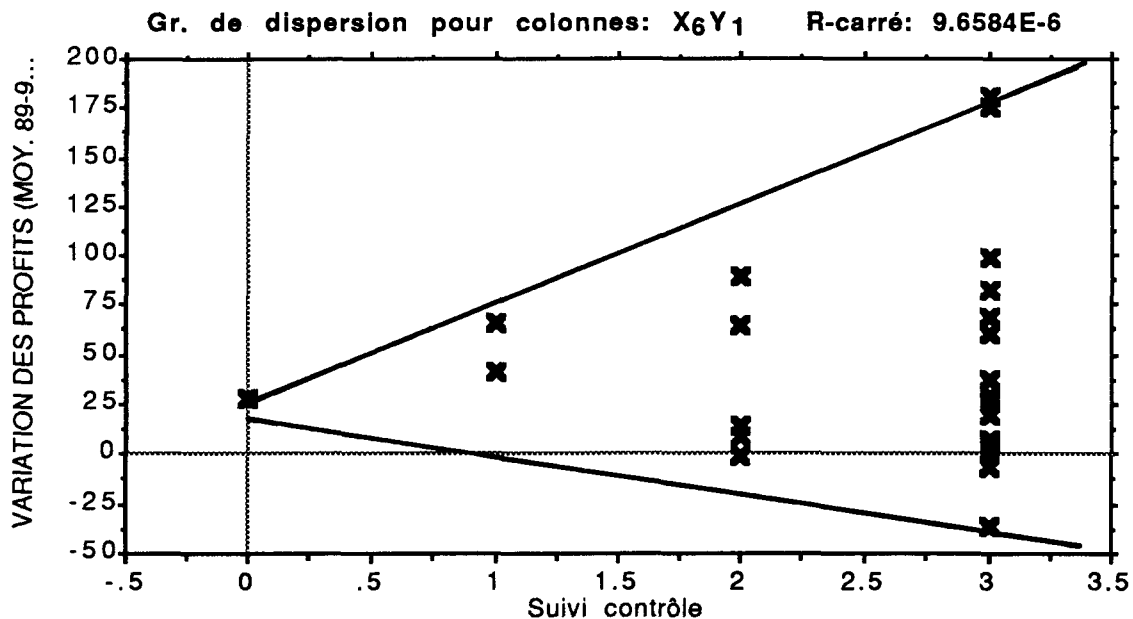
**Graphique 5.7**  
**Formulation d'objectifs face à la concurrence et variation des profits**



**Graphique 5.8**  
**Recherche des points forts comme avantages compétitifs et variation des profits**



**Graphique 5.9**  
**Suivi et contrôle de l'implantation des stratégies**  
**et variation des profits**



Cette allure en forme d'entonnoir ou plus précisément, la forte variance de la performance lorsque l'on fait beaucoup de planification stratégique, vient ainsi confirmer l'incertitude relevée dans la littérature en ce qui concerne la relation entre la planification stratégique formelle et la performance. On peut aussi bien réussir ou échouer quand on s'adonne à cet exercice. Bien que la planification stratégique soit recommandée aux entreprises, il n'y a donc aucune garantie de succès financier lorsqu'on entreprend cette démarche. Les entreprises y gagnent peut-être en cohérence, mais pas nécessairement en performance financière.



**Tableau 5.6**  
**Relations entre la performance et les diverses mesures**  
**de la planification opérationnelle**

MESURE DE LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE*	PERFORMANCE			
	VARIATION DES VENTES		VARIATION DES PROFITS	
	Test F	p	Test F	p
<b>Planification du marché</b>				
Variable 1	,326	,5726	,722	,4034
" " 2	2,539	,1227	,761	,3914
" " 3	2,422E-5	,9961	,333	,5689
<b>Planification budgétaire</b>				
Variable 4	1,333	,2583	,114	,7387
" " 5	,113	,7395	,5	,486
" " 6	,372	,547	,571	,457
" " 7	,444	,5109	,008	,9279
" " 8	,213	,6481	,65	,4278
<b>Planification des ressources humaines</b>				
Variable 9	,036	,8517	,111	,7415
" " 10	,003	,9544	,064	,8023
" " 11	,106	,7476	,64	,4313
" " 12	2,412	,1321	1,418	,2449
" " 13	1,366	,2527	,435	,5155
<b>Planification des inventaires</b>				
Variable 14	,367	,5495	,359	,5545
" " 15	,515	,479	,849	,3657
" " 16	,168	,685	,408	,5287
" " 17	,442	,5119	,021	,886
" " 18	1,516	,2289	,209	,6513
<b>Planification des ventes</b>				
Variable 19	,034	,8555	,32	,859
" " 20	4,819	,0369*	,024	,8786
" " 21				

\* Voir annexe 1 pour la description précise de chacune des mesures.

### 5.2.2 L'analyse factorielle

Étant donné l'absence de relation entre la performance et chacune des 21 mesures spécifiques de la planification opérationnelle, nous avons voulu pousser un peu plus à fond l'examen des relations éventuelles entre nos deux mesures de performance et les grandes composantes de la planification opérationnelle.

Nous avons alors cherché à obtenir une mesure agrégée de chacune des cinq grandes dimensions de la planification opérationnelle, à l'aide de l'analyse factorielle. Il en est résulté cinq facteurs qui mesurent adéquatement la planification opérationnelle. Ces facteurs sont:

- facteur planification du marché;
- facteur planification budgétaire;
- facteur planification des ressources humaines;
- facteur planification des inventaires et;
- facteur planification des ventes.

Le poids de chaque mesure sur les différents facteurs apparaît au tableau 5.7 qui suit.

Tableau 5.7

**Pondération des diverses mesures de planification opérationnelle  
sur les facteurs considérés**

<b><u>Facteur</u></b>	<b><u>Mesure*</u></b>	<b><u>Poids</u></b> (selon les vecteurs EIGEN)
1. Planification du marché	Variable 1	,616
	" " 2	,485
	" " 3	,621
2. Planification budgétaire	Variable 4	,354
	" " 5	,350
	" " 6	,495
	" " 7	,497
	" " 8	,510
3. Planification des ressources humaines	Variable 9	,492
	" " 10	,573
	" " 11	,454
	" " 12	,472
4. Planification des inventaires	Variable 14	,476
	" " 15	,496
	" " 16	,443
	" " 17	,456
	" " 18	,352
5. Planification des ventes	Variable 19	,544
	" " 20	,618
	" " 21	,568

---

\* Voir annexe 1 pour la description précise de chacune des mesures.

**Tableau 5.9**  
**Relation entre le facteur planification des ressources humaines et la**  
**variation des vente (1989-1990-1991)**

Régression polynomiale X <sub>1</sub> : fact. plan ress. Y <sub>1</sub> : VARIATION DES VENTES (MOY...				
DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
27	.483	.233	.171	11.644

Tableau d'analyse de la variance				
Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	2	1028.65	514.325	3.793
RÉSIDU	25	3389.793	135.592	p = .0364
TOTAL	27	4418.443		

Aucun calcul stat. des résidus

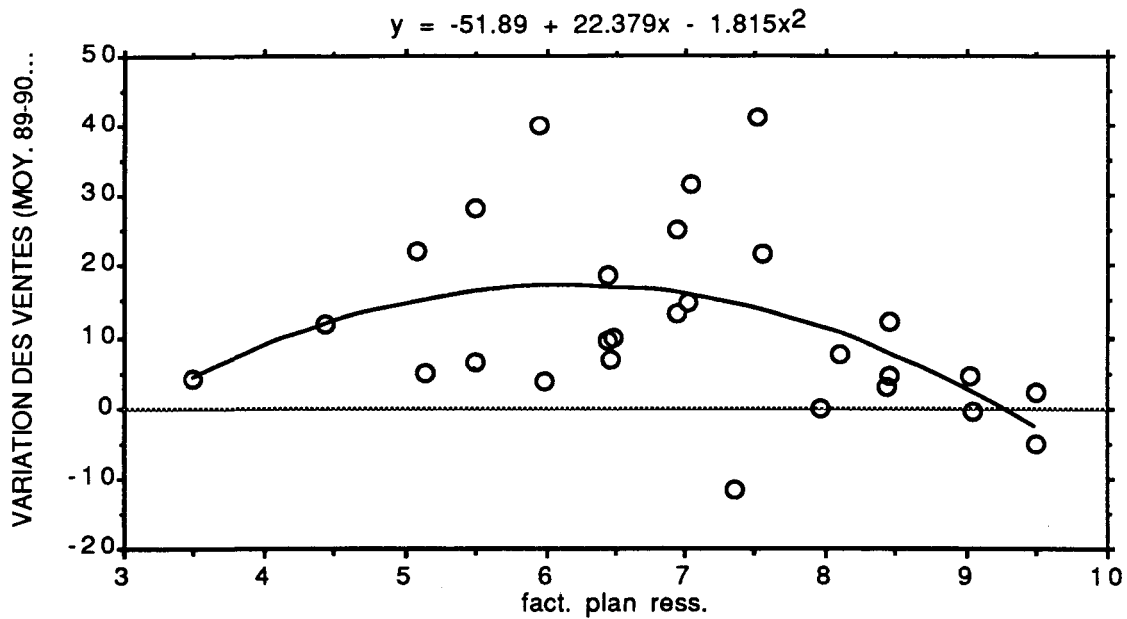
  

Régression polynomiale X <sub>1</sub> : fact. plan ress. Y <sub>1</sub> : VARIATION DES VENTES (MOY...					
Tableau des coefficients bêta					
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	-51.89				
x	22.379	11.16	2.68	2.005	.0559
x <sup>2</sup>	-1.815	.812	-2.988	2.235	.0346

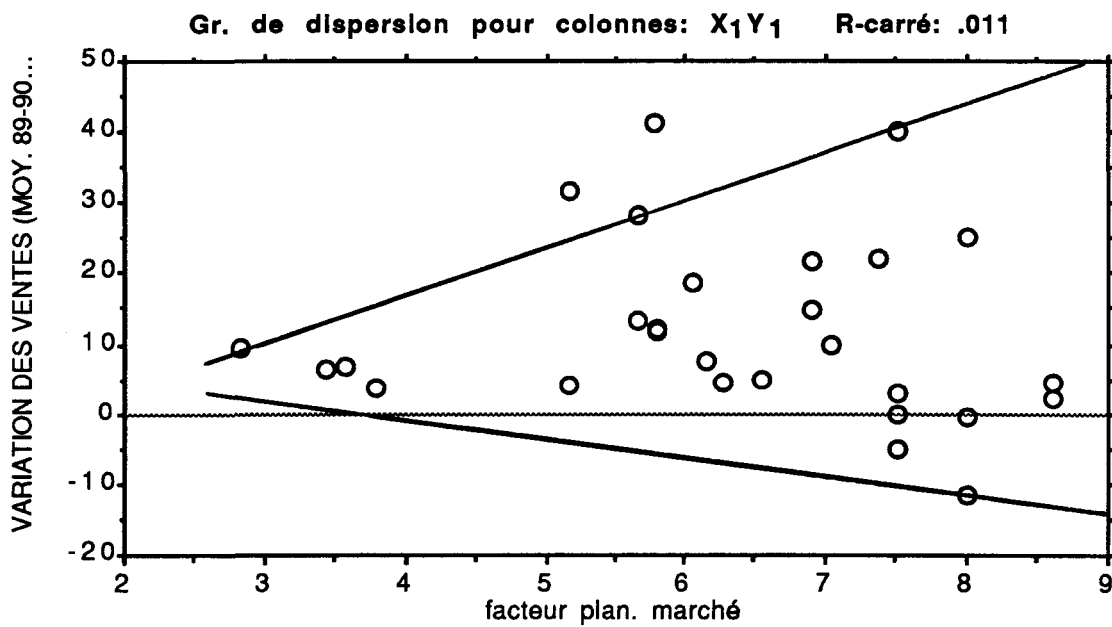
  

Régression polynomiale X <sub>1</sub> : fact. plan ress. Y <sub>1</sub> : VARIATION DES VENTES (MOY...					
Tableau des intervalles de confiance & F partiel					
Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
ORD. à l'origine					
x	-.609	45.367	3.313	41.444	4.021
x <sup>2</sup>	-3.487	-.143	-3.202	-.428	4.997

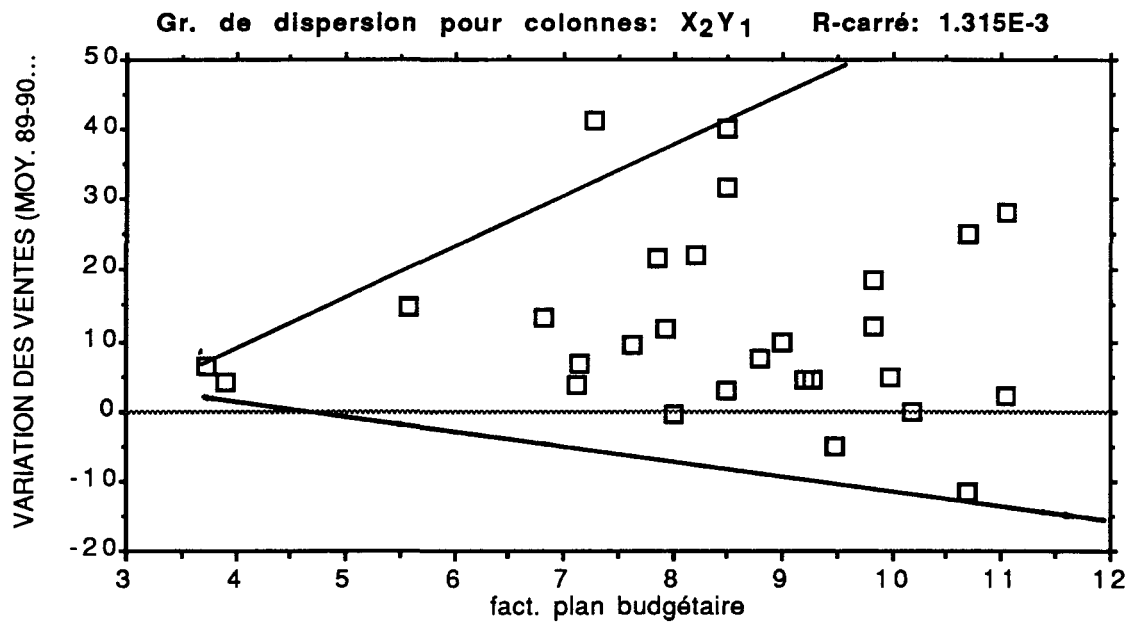
**Graphique 5.10**  
**Courbe de la relation polynômiale entre le facteur planification des ressources humaines et la variation des ventes**



**Graphique 5.11**  
**Facteur planification du marché et variation des ventes**



**Graphique 5.12**  
**Facteur planification budgétaire et variation des ventes**



## CONCLUSION

Notre problématique de recherche a été construite à partir des controverses contenues dans la littérature en matière de relations entre la planification formelle et la performance des PME. En effet, certains auteurs affirment qu'en suivant un processus formel de planification, les PME peuvent augmenter leur chance de succès. La planification apparaît alors bénéfique pour la PME. Par contre d'autres auteurs sont d'avis contraire. Ils soutiennent que la formalisation de la planification ne conduit pas à une meilleure performance. Certains allant jusqu'à affirmer que c'est la planification informelle qui conduit à une meilleure performance.

Ces points de vue divergents nous ont amené à nous poser certaines questions concernant les aspects principaux de la planification. C'est ainsi que nous avons voulu savoir s'il existe une relation significative entre la planification stratégique formelle et la performance d'une part, et entre la planification opérationnelle et la performance d'autre part.

Nous nous étions également fixé comme objectif dans cette recherche de vérifier auprès d'un échantillon de 31 PME manufacturières québécoises le niveau d'importance qu'elles accordaient à la planification tant stratégique qu'opérationnelle. Pour cela nous avons considéré les différentes activités

composant ces types de planification et nous avons voulu vérifier dans quelle mesure elles faisaient appel à ces activités.

Nous avons effectivement, à partir de l'analyse de nos données, mieux perçu le comportement des PME de notre échantillon face à la planification. Les résultats de cette analyse nous ont indiqué que 55 % des entreprises de notre échantillon font appel à la planification stratégique formelle.

Par contre, seulement 39 % des PME sous étude ont un plan à long terme écrit sur plus d'un an incluant toutes les variables retenues dans notre recherche pour évaluer la planification stratégique formelle.

Notre recherche nous a également appris que les variables auxquelles nos PME accordent le plus d'importance sont: la définition de la mission et des objectifs généraux ainsi que la formulation de stratégies.

La quasi totalité des entreprises qui ne font pas de planification stratégique formelle (13 sur 14) nous ont affirmé faire de la planification de manière informelle. Ces PME invoquent leur manque de temps, leur manque d'expertise, ou estiment que ce n'est pas important, pour expliquer l'absence de plans formels.

Ces résultats nous portent à croire que les PME manufacturières prennent de plus en plus conscience de cet outil de gestion et par conséquent des



avantages qui s'y rattachent. Par contre, il reste beaucoup à faire pour une véritable maîtrise de la planification stratégique et de son utilisation adéquate.

D'autres points ont été également scrutés pour compléter notre étude en matière de planification stratégique. Les résultats qui en découlent nous permettent de dire que l'absence de planification stratégique formelle ne signifie pas nécessairement absence de planification stratégique. En effet, lors de la prise de décision stratégique les variables telles que: l'évaluation des risques, la formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence, la recherche des points forts comme avantages compétitifs, la mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies, et enfin le suivi et contrôle de l'implantation des stratégies, sont tout autant considérées par les entreprises qui ne formalisent pas leur processus de planification stratégique que par celles qui le formalisent. Toutefois les non planificateurs formels y attachent une importance moindre.

L'analyse des variables de la planification opérationnelle, à savoir: la planification du marché, la planification budgétaire, la planification des ressources humaines, la planification des inventaires et la planification des ventes, nous indique que celles-ci font largement partie des activités régulières de planification et par conséquent revêtent une grande importance pour nos PME. Ces résultats ne reflètent cependant guère selon nous la réalité de la PME. Celle-ci a en effet le plus souvent un comportement réservé face à la planification. Tel ne nous semble pas être le cas pour les entreprises de notre échantillon.

Il faut cependant souligner que la planification des ventes est la plus importante de toutes les autres activités. Ce qui est tout à fait compréhensible dans le contexte des PME, puisque l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant se consacre d'abord et avant tout à la production et à la vente de son ou ses produits.

Quant aux hypothèses nulles que nous cherchions à rejeter, les résultats issus de leur vérification sont très déconcertants, mais ne nous découragent pas pour autant. En effet nous ne sommes pas en mesure d'affirmer à un seuil de signification de .05 ( $p \leq .05$ ) l'existence de relations linéaires entre la planification stratégique formelle et la performance d'une part, et entre la planification opérationnelle et la performance d'autre part. Cet état de fait va cependant dans le même sens que certains résultats antérieurs qui soutiennent que l'entreprise peut fonctionner avec succès sans plans formels.

De tels résultats nous mettent en garde contre l'utilisation abusive de la planification et de sa formalisation par la PME. La littérature nous indique que trop de formalisation va à l'encontre des spécificités de la PME et peut constituer bien des fois un handicap. Il serait regrettable de tomber dans l'excès de formalisation qu'on reproche bien souvent aux grandes entreprises. En effet ce qui fait la force de la PME c'est sa flexibilité, sa souplesse et sa capacité de s'adapter rapidement aux changements.

Cependant nous avons réussi à percevoir des relations polynômiales du second degré significatives, d'une part entre l'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence et la variation moyenne des profits (l'un de nos critères de performance), et d'autre part entre la planification des ressources humaines et la variation moyenne des ventes. Ces deux types de relations viennent corroborer nos dires précédents. Celles-ci nous signalent qu'une utilisation de la planification de manière raisonnable (c'est à dire le juste milieu) serait bénéfique pour la PME, tandis qu'un excès de planification cesse de l'être.

On peut peut être expliquer l'absence de relation linéaire entre la planification opérationnelle et la performance à partir du fait que nos répondants pratiquent presque tous cette activité dans une plus ou moins forte mesure. Cela nous amène d'ailleurs à nous questionner sur une certaine subjectivité dans les réponses obtenues au sujet de cette question, de la part des PME sous étude. Ont-elles répondu ce qui est ou ce qui devrait être. On peut vraiment se poser la question.

Nous ne saurions mettre un terme à cette étude sans toutefois mentionner quelques limites de notre travail et quelques difficultés auxquelles nous avons été confrontés.

Une des premières limites de cette recherche réside dans la taille réduite de notre échantillon. Cela nous oblige donc à être très réservé en ce qui concerne la généralisation des résultats à l'ensemble de la population, et quant à la portée des conclusions auxquelles nous arrivons.

Il nous a fallu aussi composer avec nos limites géographiques et le choix du secteur industriel que nous imposaient des contraintes de temps et de budget. Une plus grande sphère de population aurait eu pour effet d'augmenter la taille de notre échantillon et de permettre d'autres analyses plus approfondies.

Nous nous sommes également heurtés au refus de certaines entreprises de divulguer leurs informations financières que nous supposions au départ faciles à recueillir. De plus, n'ayant pas de contrôle ou de moyen de vérifier les mesures de performance fournies par les entreprises, nous n'excluons pas le fait que des erreurs aient pu éventuellement avoir été commises.

Enfin il est possible que certaines activités de planification aient été oubliées. Cela auraient pu avoir une incidence sur la performance de nos PME.

Globalement, nous pensons avoir atteint les objectifs de départ de notre recherche, même si les résultats ne nous permettent pas de répondre de façon positive à nos questions de recherche initiales. La littérature nous avait en effet préparés à ce genre de conclusion puisque la relation entre la planification et la performance n'est pas une évidence dans les recherches effectuées jusqu'ici. Nous espérons que cette étude amènera d'autres chercheurs à compléter, confirmer, ou infirmer nos constatations. Il serait intéressant d'étendre cette recherche à d'autres secteurs et d'essayer d'introduire l'influence de variables intermédiaires comme la technologie, la taille, les valeurs des propriétaires-dirigeants ou encore l'environnement externe.

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, il reste beaucoup à faire pour comprendre davantage l'utilisation de la planification dans la PME. Il faut donc l'apport de tous les intervenants afin de faire évoluer cette pratique dans le milieu des petites et moyennes entreprises. À ce titre nous saluons les efforts du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (M.I.C.T.) concernant les séminaires organisés dans ce domaine particulièrement sur la planification stratégique. Nous espérons que d'autres suivront cet exemple afin de doter les PME québécoises de tous les outils qui peuvent les aider dans leur fonctionnement quotidien.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ackelsberg, Robert et Peter Arlow, (1985). "Small Business Do Plan and It Pays off", Long Range Planning, vol. 18, no 5, p. 61-67.
- Aktouf, Omar (1989). Le management, entre tradition et renouvellement, édition révisée, Gaëtan Morin éditeur.
- Aktouf, Omar (1990). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1990.
- Bédard, Roger J. (1977). Comment développer les petites et moyennes entreprises, Paris, Éditions Publication Les Affaires Inc.
- Bergeron, Pierre G. (1986). La gestion dynamique: concepts, méthode et applications, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur.
- Boisvert, Maurice (1980). Le manager et la gestion, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc.
- Bracker, Jeffry S., Pearson John N. (1986). "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms", Strategic Management Journal, vol. 7, p. 503-522.
- Bracker, Jeffry Steven (1982). Planning and Financial Performance among Small Entrepreneurial Firm: An industrial Study. U.M.I. (University Microfilms International), Dissertation information Service, Thèse de doctorat, Georgia State University, College of Business of administration Ph.D.
- Burt David N. (1978). "Planning and Performance in Australian Retailing", Long Range Planning, vol. II, juin.
- Chicha, Joseph (1987). Le management stratégique dans l'entreprise et dans la PME, concept, méthodes et analyse, première édition, vol. 1.
- Crawford, R.L. et W.D. Taylor (1985). "Adapting Strategy Models for Small and Medium Sized Enterprises", 30th Annual World Conference of the International Concil for Small Business, Montreal, 16-19 juin.
- Crener, Maxime et Bernard Monteil (1981). Principes de management, Les Presses de l'Université du Québec.
- Curtis, A. David (1983). Strategic Planning for Smaller Business, Lexington Books, D.C. Heath and Company.
- D'Amboise, Gérald (1974). "Le budget, outil et résultat de la planification", Revue Commerce, octobre.
- D'Amboise, Gérald (1974). Personnal Characteristics Organisational Practices and Management Effectiveness: A Comparative Study of French and

- English-Speaking Chief executives in Quebec. Doctoral dissertation, Los Angeles, University of California.
- D'Amboise, Gérald (1989). La PME canadienne: situation et défis, Les Presses de l'Université Laval.
- D'Amboise, Gérald (1989). "La planification stratégique dans les PME: des modèles émergents de littérature", Revue PMO, vol. 4, no 2.
- D'Amboise, Gérald et Athanase Bakamibona (1990). "La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations", Revue Internationale P.M.E., vol. 3, no 2, p. 149-166.
- D'Amboise, Gérald et Yvon Gasse (1987). Vision stratégique et activités de planification. Un projet de recherche en PME, Université Laval, août.
- D'Amboise, Gérard et Marie Muldowney (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements, Academy of Management Review, vol. 13, no 2, p. 226-240.
- Desbiens, Jacques (1987). Le lien stratégie. Performance, École des hautes études commerciales: Rapport théorique no 2 présenté dans le cadre du programme de doctorat en administration
- Dess, Gregory, G., Robinson Jr, Richard B. (1984). "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", Strategic Management Journal, vol. 5, p. 165-273.
- Détie, J.-Pierre et coll. (1988). Strategor. strategie. structure. décision. identité. Politique générale de l'entreprise. Paris, InterÉdition.
- Drucker, Peter F. (1975). La nouvelle pratique de la direction d'entreprise, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Fayol, H. (1970). Administration industrielle et générale, Paris, Dunod (édition originale 1916).
- Frank, H., Plaschka, Gerhard R., Rousl, D., Welsch, Harold P. (1991). "Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises, une comparaison internationale", Revue Internationale P.M.E., vol. 4, no 1.
- Gasse, Yvon (1989). "L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", Revue P.M.O., vol. 4, no 1, p. 3-11.
- Gauthier, Benoit (1986). Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Gordon, Mace (1988). Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (1991). PME au Québec. État de la situation.
- Gravel, Robert J. (1988). Guide méthodologique de la recherche, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Hillenmeyer, Jacques (1981). La pratique du management, Paris, Ed. Economica.
- Idrissa, Issaka (1989). Déterminants du développement des entreprises du secteur de l'industrie de transformation au Niger: essai de modélisation. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, octobre, 369 p.
- Jauch, Lawrence R., Glueck William F. (1990). Management stratégique et politique générale, McGraw-Hill éditeurs.
- Karger, Delmar W., Malik, Zafar, A. (1975). "Long Range Planning and Organization Performance", Long Range Planning, décembre.
- Karumuhinzi, Christine, (1992). Facteurs internes susceptibles d'influer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda, août.
- Laflamme, Marcel (1977). Le management: approche systémique. Théorie et cas, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur.
- Lalonde, Claude (1984). Caractéristiques et pratique de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: une étude en contexte régional au Québec. Thèse de doctorat, Faculté de l'administration, Université Laval.
- Lalonde, C. et D'Amboise, G. (1986). "Le propriétaire-dirigeant failli", Gestion 2000, vol. 3, no 3, p. 15-40.
- Lambin, Jean-Jacques (1990). La recherche marketing, Paris, Ed. McGraw-Hill.
- Lawrence, Paul et Jay, Lorch (1967). Organizations and Environnements, Homewood, Illinois, Richard Irwin Inc.
- Lechasseur, Jean (1991). Examen de la relation entre la pratique des activités de gestion du marketing et la performance dans les PME manufacturières québécoises, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, août, 184 p.
- Lindsay, William M., Rue, Leslie W. (1980). "Impact of the Organization Environment on the Long-Range Plannin Process: A Contingency View", Academy of Management Journal, vol. 23, no 3, p. 385-404.



- Miller, D. et Toulouse, J. (1986). "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", American Journal of Small Business, hiver.
- Mintzberg, Henry, (1984). Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Montebello, Michel, Saias, Maurice, Grefeuille, Jean (1975). "La planification et P.M.I.", Revue Française de Gestion, no 1.
- Mulford, Charles L., Shrader Brad, Hansen, Hugh B., (1988). Operational and Strategic Planning in Small Business, North Central Regional Center for Rural Development, Iowa State University.
- Mulford, Charles L., Shrader, Charles, B., Thomas I, Chacko, Blackburn, Virginia L (1990). "Single or Multiple Competitive Strategies for Small Business?", Journal of Managerial Issues, vol. II, no 4, hiver.
- Orpen, C. (1985). "The Effects of Long Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination", Journal of Small Business Management, vol. 23, no 1, p. 17-23.
- Osborne (1987). "Planning: the Entrepreneurial Ego at Work", Business Horizon, janvier-février, p. 20-24.
- Pearce II, John A., Freaman, Elizabeth B., Robinson Jr., Richard B. (1987). "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance", Academy of Management Review, vol. 12, no 4, p. 658-675.
- Pearce II, J.A., Robinson, R.B. et Robbins, D.K. (1987). "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", Strategic Management Journal, vol. 8, no 1, p. 125-134.
- Perrien, Jean, Chéron, J. Emmanuel, Zins, Michel (1984). Recherche en marketing: méthodes et décisions, Gaëtan Morin éditeur.
- Peters, Thomas, Waterman, Robert (1983). Le prix de l'excellence (les secrets des meilleures entreprises). Paris, InterÉdition.
- Peterson, Rein (1978). Petite et moyenne entreprises pour une économie équilibrée, Le cercle du livre de France Itée.
- Reeser, C. (1981). "Tactical Planning", Management Planning, 30 (3), p. 10-13.
- Repertoire des produits disponibles du Québec, Centre de Recherche Industrielle du Québec (1992).
- Rhyne, Lawrence C. (1986). "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Management Journal, vol. 7, p. 423-436.

- Robidoux, Jean (1980). Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaëtan Morin éditeur.
- Robidoux, J. et Garnier, G. (1973) "Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées", Sherbrooke, Faculté d'administration.
- Robinson Jr. R.B. (1980). "An Empirical Investigation of the Impact of SBDC - Strategic Planning Consultation upon the Short Term Effectiveness of Small Business in Georgia", Thèse de doctorat, Université de Georgia.
- Robinson, Richard B. (1983). "Measures of Small Firm Effectiveness for Strategic Planning Research", Journal of Small Business Management, 21 (2), p. 22-29.
- Robinson Jr., Richard B. , Logan, John E., Salem, Moragea Y. (1986). "Strategic Versus Operational Planning in Small Retail Firms", American Journal of Small Business, hiver.
- Robinson Jr., Richard B. et John A. Pearce II (1984). "Research Thrust in Small Firm Strategic Planning", Academy of Management Review, vol. 9, no 1, p. 128-137.
- Robinson Jr., Richard B., Pearce II, John A., Vozikis, George S., Mescon, Timothy S. (1984). "Le rapport existant entre le niveau de développement d'une P.M.E. d'une part, et sa planification et performance, de l'autre", Journal of Small Business Management, avril.
- Robinson Jr., Richard B., Salem, Moragea Y., Logan, John E., Pearce II, John A. (1986). "Planning Activities Related to Independent Retail Firm Performance", American Journal of Small Business, été.
- Robinson, Jr. Richard B. et John A. Pearce II (1983). "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", College of Business Administration, University of South Carolina, Columbia, South Carolina, U.S.A., Strategic Management Journal, vol. 4, p. 197-207.
- Robinson, Richard B. et McDougall, Patricia (1985). "Patterns of Operational Planning and Business Unit Performance", Paper 1.
- Rue, L.W. (1973). "Theoretical and Operational Implications of Long-range Planning on Selected Measures of Financial Performance in U.S. industry", Ph. D. Dissertation, Georgia State University.
- Rue, L.W. et Fulmer R.M. (1973). "Is Long-Range Planning Profitable?", Proceeding of the 23rd Annual meeting of the Academy of Management, vol. 23, p. 11-17.

- Saporta, Bertrand (1989). "Stratégie des petites et moyennes entreprises", Encyclopédie de gestion, vol. 2, no 132, p. 2729-2754.
- Satin, A et Shastry, W., "L'échantillonnage, un guide non mathématique", Statistique Canada, Secrétariat de l'activité statistique fédérale et division des méthodes de recensement et d'enquêtes ménage, juillet 1983.
- Sexton, Donald L. et Philip Van Auken (1985). "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", Journal of Small Business Management, janvier.
- Shrader, Charles B., Mulford, Charles L., Blackburn, Virginia L. (1989). "Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms", Journal of Small Business Management, octobre, p. 45-60.
- Steiner, Michael P., Solem Olaf (1988). "Factors for Success in Small Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management, janvier, p. 51-55.
- Stoner, C.R. et F.C. Fry (1987). Strategic Planning in the Small Business, Cincinnati South-Western Publishing.
- Thurston, Philip H. (1983). "Should Smaller Companies make Formal Plans?", Harvard Business Review, septembre-octobre, p. 162-188.
- Tremblay, Serge (1981). "La PME face à la planification", Séminaire de spécialisation, Université du Québec à Chicoutimi.
- Tremblay, Serge (1983). "Guide de la planification pour PME", Revue P.M.O., vol. 1, no 2, p. 12-17.
- Turgeon, Daniel et Daniel Boily (1987). L'incubateur d'entreprises. un outil de développement au service de la PME naissante, Gaëtan Morin éditeur.
- Wood, D. Robley Jr, et R.L. Laforge (1979). "The impact of Comprehensive Planning on Financial Performance", Academy of Management Journal, 22, p. 516-520.
- Wood, D. Robley Jr, Laforge, Lawrence R. (1981). "Toward the Development of a Planning Scale: An Example from the Banking Industry", Research Notes and Communications, Strategic Management Journal, vol. 2, p. 209-216.

**ANNEXE 1**

**LETTRE DE PRÉSENTATION ET QUESTIONNAIRE**

Chicoutimi, le 15 avril 1992

À qui de droit

La présente est pour solliciter votre participation à une recherche portant sur l'importance de la planification formelle dans les PME québécoises. Notre recherche consistera à vérifier s'il existe ou non une différence significative au niveau de la performance financière entre les entreprises qui planifient de façon formelle et celles qui ne le font pas.

La vérification de l'hypothèse de cette recherche sera possible en questionnant un certain nombre de PME (dont vous êtes) sur leur façon de planifier et l'importance accordée à cette fonction de gestion.

Votre participation a une valeur capitale pour l'aboutissement et la réussite de cette recherche dont les résultats pourront contribuer à faire progresser la réflexion sur la gestion des PME qui sont si importantes pour le développement économique du Québec.

Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et que le nom de votre entreprise ne sera pas identifié dans les résultats de cette recherche.

Cette recherche est effectuée dans le cadre d'une maîtrise scientifique en gestion des PMO (petites et moyennes organisations) à l'Université du Québec à Chicoutimi et répond aux exigences partielles pour l'obtention du diplôme.

Vous trouverez annexé le questionnaire auquel nous aimerions que vous répondiez avec le plus d'exactitude possible afin de bien refléter votre vécu. Nous incluons une enveloppe de retour pré-adressée et pré-affranchie.

Tout en comptant sur votre pleine et entière collaboration, veuillez agréer l'expression de nos sincères remerciements.

Davide Voigt  
a/s Jacques Desbiens, professeur  
Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi

## QUESTIONNAIRE RELATIF À LA VÉRIFICATION DE L'IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE

Les questions qui suivent nous permettront de vérifier si votre entreprise planifie de façon formelle ou non. Ce questionnaire comporte quatre parties: la 1<sup>re</sup> partie est une brève identification de votre entreprise, le 2<sup>ème</sup> partie porte sur la planification stratégique, le 3<sup>ème</sup> partie sur la planification opérationnelle et la dernière partie sur la performance financière.

### PREMIÈRE PARTIE: CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1. Nom de l'entreprise: \_\_\_\_\_

2. Nom de la personne qui complète le questionnaire:

\_\_\_\_\_

3. Position de la personne qui complète le questionnaire.

\_\_\_\_\_

4. Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous?

\_\_\_\_\_

5. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle (employés à plein temps)?

cadres

employés de bureau

employés de production

6. Quel âge a votre entreprise (nombre d'années d'existence) \_\_\_\_\_

7. a) Avez-vous un conseil d'administration? Oui  Non

b) Si oui, pouvez-vous nous dire le nombre de personnes qui le composent ainsi que leur titre administratif.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DEUXIÈME PARTIE: PLANIFICATION STRATÉGIQUE

“La planification stratégique permet aux dirigeants de prendre des décisions importantes quant à l’orientation présente et future de l’entreprise (de 1 à 5 ans)”.

**QUESTIONS SÉRIE I. COCHEZ PARMIS LES CASES QUI SUIVENT, CELLES QUI RÉPONDENT LE MIEUX À LA SITUATION DANS VOTRE ENTREPRISE.**

1. Notre entreprise n’a pas de plan à long terme **ÉCRIT** s’étalant sur plus d’un an à venir
- N.B. Si votre entreprise n’a pas de plan à long terme écrit s’étalant sur plus d’un an à venir, allez directement à la question 4 de la page suivante, s.v.p.
2. Notre entreprise a un plan à long terme écrit qui:
- (Vous pouvez cocher toutes les cases ou bien uniquement celles qui s’appliquent dans votre cas)
- a) couvre une année ou plus
- b) qui décrit la mission et les objectifs de l’entreprise pour cette même période.
- c) qui englobe des stratégies à long terme
- d) qui englobe la détermination des ressources qui seront requises dans l’avenir pour réaliser les stratégies choisies
3. Notre entreprise a un plan à long terme écrit qui intègre les quatre points de la question 2 (a-d) ci-dessus plus:
- e) des procédures pour prévoir ou détecter les erreurs, les échecs du plan et pour les prévenir et les corriger sur une base construite plus
- f) des façons de tenir compte des changements éventuels dans l’environnement externe de l’entreprise

N.B. Si votre entreprise ne fait pas de planification stratégique formelle (c'est-à-dire si vous avez coché la case 1):

4 a) Pouvez-vous nous dire pour quelles raisons il en est ainsi:

- 1) ça coûte trop cher
- 2) on n'a pas le temps
- 3) on n'a pas l'expertise ou les habiletés nécessaires
- 4) ça ne nous apparaît pas important
- 5) autre raison (expliquez, s.v.p.)


b) Par ailleurs, utilisez-vous une quelconque méthode informelle (non-écrite) pour anticiper les événements futurs ou pour planifier?

Oui

Non


**QUESTIONS SÉRIE 2. QUAND VOUS PRENEZ DES DÉCISIONS IMPORTANTES POUR L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE, DANS QUELLE MESURE VOUS PRÉOCCUPEZ-VOUS DES ÉLÉMENTS SUIVANTS? (COCHEZ LA CASE QUI DÉCRIT LE MIEUX LA SITUATION DANS VOTRE ENTREPRISE POUR CHAQUE ÉLÉMENT).**

	Beaucoup	Moyen- nement	Peu	Pas du tout
1. L'évaluation des risques à partir d'une étude de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La formulation d'objectifs à réaliser face à la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La recherche et l'exploitation de vos points forts comme avantages compétitifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L'identification des relations d'autorité et d'influence à l'intérieur de votre entreprise "luttons de pouvoir"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La mise en place des ressources financières et physiques nécessaires à la réalisation des stratégies choisies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le suivi et le contrôle de l'implantation de vos stratégies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### TROISIÈME PARTIE: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

S.V.P. INDIQUER (EN ENCERCLANT LE CHIFFRE APPROPRIÉ) DANS QUELLE MESURE CHACUNE DES ACTIVITÉS SUIVANTES FAIT PARTIE DES ACTIVITÉS RÉGULIÈRES DE PLANIFICATION DE VOTRE ENTREPRISE.

Activités	Planification du marché				
	Dans une très faible mesure				Dans une très forte mesure
1) Prévion régulière des conditions futures des affaires et de l'économie dans votre secteur de marché pour une période de 6 à 12 mois et évaluation de leurs impacts éventuels sur vos ventes.	1	2	3	4	5
2) Analyse régulière des changements possibles dans un an ou moins au niveau de vos clients cibles (c.a.d. leurs besoins leur localisation, leur taille et leurs revenus)	1	2	3	4	5
3) Analyse régulière des produits importants en termes d'objectifs de vente et de profits.	1	2	3	4	5
	Planification budgétaire				
4) Détermination à l'avance des besoins en publicité, pour une période de 6 à 12 mois et planification d'un programme et d'un budget de publicité.	1	2	3	4	5
5) Examen de plusieurs scénarios fiscaux possibles pour minimiser les obligations fiscales de l'entreprise sur une base annuelle.	1	2	3	4	5
6) Estimation des besoins futurs en emprunt à court terme et des sources et coûts de l'argent au moins un mois à l'avance.	1	2	3	4	5
7) Prévion des coûts totaux annuels, des avantages sociaux et autres bénéfices pour les employés.	1	2	3	4	5
8) Examen et établissement des coûts de main-d'oeuvre au moins une fois l'an.	1	2	3	4	5

Activités	Planification des Ressources humaines				
	Dans une très faible mesure			Dans une très forte mesure	
9) Évaluation annuelle des compétences du personnel.	1	2	3	4	5
10) Examen annuel et établissement des normes de performance des employés.	1	2	3	4	5
11) Estimation des besoins en personnel pour une période de 6 à 12 mois à venir sur une base régulière.	1	2	3	4	5
12) Détermination des facteurs de mécontentement et élaboration d'un plan annuel spécifique d'amélioration de la satisfaction au travail.	1	2	3	4	5
13) Analyse annuelle des besoins en formation.	1	2	3	4	5

Planification des Inventaires					
14) Examen périodique de la pertinence du niveau minimal des stocks pour chacun des articles principaux	1	2	3	4	5
15) Contrôle de la pertinence du niveau du stock de sécurité au moins une fois l'an	1	2	3	4	5
16) Revue et estimation du temps requis entre le moment de la commande et le moment de la livraison pour chaque article au moins une fois l'an	1	2	3	4	5
17) Commande de la quantité appropriée sur une base régulière	1	2	3	4	5
18) Examen périodique des besoins en espace d'entreposage	1	2	3	4	5

Activités	Planification des ventes				
	Dans une très faible mesure		Dans une très forte mesure		
19) Estimation des attentes de votre entreprise en termes de volume et de revenus de ventes pour une période de 6 à 12 mois	1	2	3	4	5
20) Établissement et contrôle d'un objectif cible réaliste et quantifié pour les ventes mensuelles ou trimestrielles	1	2	3	4	5
21) Détermination du volume de ventes nécessaire à l'atteinte du point mort	1	2	3	4	5
22) Si votre entreprise ne fait aucune de ces activités de planification (c'est-à-dire si vous avez toujours entouré les chiffres 1 ou 2 pour les 21 questions qui précèdent), pouvez-vous nous dire pour quelle raison il en est ainsi:					
1) ça coûte trop cher	<input type="checkbox"/>				
2) on n'a pas le temps	<input type="checkbox"/>				
3) Trop difficile à utiliser	<input type="checkbox"/>				
4) Autre raison (expliquez s.v.p.)	<input type="checkbox"/>				

---



---

#### QUATRIÈME PARTIE: MESURES DE PERFORMANCE

Dans le tableau ci-dessous indiquez pour chaque année, sous forme de pourcentage, l'accroissement des ventes et profits après taxes par rapport aux ventes et profits après taxes de l'année précédente.

Mesures de performance	Pourcentage d'accroissement par rapport à l'année précédente		
	1989	1990	1991
VENTES			
PROFITS APRÈS TAXES*			

#### Exemple de calcul:

Ventes 1990 = 30 000\$

Ventes 1989 = 20 000\$

Accroissement en 1990 par rapport à 1989 =  $\frac{30\,000 - 20\,000}{20\,000} = 50\%$ .

\* Indiquez le % d'accroissement par rapport à l'année précédente et non le chiffre des profits après taxes de chaque année.

**ANNEXE 2**

**MODÈLES INDIVIDUELS ET ÉMERGENTS  
DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

**Modèles individuels et émergents**

Type de modèles	Auteurs	Conceptuel seulement*	Conceptuel et processus	Processus seulement	Valeurs	Outils
Signaux	Nagel			X		guide linéaire
Avantage compétitif	Cooper Moyer Ragab Tremblay Van Auken et Ireland Rich et Gumpert	X	X			questions
			X		X	tableaux
Ajustement progressif	Robinson Bhatty Dell'Aniello et Perreault Gilmore Green et Jones Hosmer Wheelwright**	X	X			grille
			X		X	tableau
Synoptique	Auger d'Amboise Curtis Fogel Forbes Chevalier et Leynaud House Banque Royale Miller Redinbaugh et Neu Scholthammer et Kurloff  Steiner  Van Kirk et Noonan Vassal Kao	X	X		X	questions tableau
			X		X	questions
			X		X	questions
			X		X	questions
			X		X X	questions
			X		X	questions
			X		X	questions
			X		X	guide et ratios questions et guide
			X		X	
			X		X	tableau guide li- néaire
Contingent	Sonfield		X			
Modelage du futur	Murray	X			X	

\* Les distinctions ayant trait aux emphases sur le conceptuel versus le processus sont tout à fait relatives et seulement indicatives.

\*\* L'auteur présente deux types de modèles.

Tiré de: D'Amboise, Gérald, Planification stratégique dans les PME: des modèles émergents de la littérature, Revue P.M.O., vol. 4, no 2,

**ANNEXE 3**

**DONNÉES**

Analyse factorielle de DATA BASE a: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

## Matrice de corrélation

	Plan ma...	Plan ma...	Plan Ma...
Plan marché 1	1		
Plan marché 2	,306	1	
Plan Marché 3	,555	,322	1

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Plan ma...	Plan ma...	Plan Ma...
Plan marché 1	,326		
Plan marché 2	,162	,127	
Plan Marché 3	,506	,192	,333



## Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,612

Plan marché 1	,587
Plan marché 2	,758
Plan Marché 3	,584

Test Bartlett de sphéricité- DL: 5 Chi carré: 15,606 P: ,0081

## Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1,801	,6
Valeur 2	,755	,252

## Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
Plan marché 1	-,616	,365
Plan marché 2	-,485	-,874
Plan Marché 3	-,621	,32

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
Plan marché 1	,826	-,317
Plan marché 2	,65	,759
Plan Marché 3	,834	-,278

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Plan marché 1	,326	,783
Plan marché 2	,127	1
Plan Marché 3	,333	,772

## Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
Plan marché 1	-,459	,42
Plan marché 2	-,361	-1,006
Plan Marché 3	-,463	,369

Analyse factorielle de DATA BASE a: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	3

## Matrice de corrélation

	Plan bud 4	Plan bud 5	Plan bud 6	Plan bud 7	Plan bud 8
Plan bud 4	1				
Plan bud 5	,382	1			
Plan bud 6	,155	,425	1		
Plan bud 7	,283	,212	,483	1	
Plan bud 8	,333	,129	,559	,627	1

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Plan bud 4	Plan bud 5	Plan bud 6	Plan bud 7	Plan bud 8
Plan bud 4	,274				
Plan bud 5	,414	,341			
Plan bud 6	-,241	,461	,484		
Plan bud 7	,082	,05	,163	,427	
Plan bud 8	,302	-,273	,45	,449	,54

### Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,595

Plan bud 4	,524
Plan bud 5	,456
Plan bud 6	,6
Plan bud 7	,76
Plan bud 8	,594

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 45,448 P: ,0001

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	2,473	,495
Valeur 2	1,037	,207
Valeur 3	,798	,16

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
Plan bud 4	-,354	-,516	,679
Plan bud 5	-,35	-,68	-,428
Plan bud 6	-,495	,125	-,541
Plan bud 7	-,497	,326	,144
Plan bud 8	-,51	,386	,208

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Plan bud 4	,556	,526	,606
Plan bud 5	,551	,693	-,382
Plan bud 6	,778	-,127	-,483
Plan bud 7	,782	-,332	,128
Plan bud 8	,802	-,394	,186

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Plan bud 4	,274	,953
Plan bud 5	,341	,929
Plan bud 6	,484	,855
Plan bud 7	,427	,739
Plan bud 8	,54	,833

## Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Plan bud 4	-,225	-,507	,76
Plan bud 5	-,223	-,668	-,479
Plan bud 6	-,315	,122	-,606
Plan bud 7	-,316	,32	,161
Plan bud 8	-,324	,379	,233

Analyse factorielle de DATA BASE a: X<sub>1</sub> ... X<sub>4</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

## Matrice de corrélation

	Plan res...	PLan res...	Plan res...	PLan res...
Plan ress 9	1			
PLan ress 10	,595	1		
Plan ress 11	,346	,571	1	
PLan ress 12	,427	,556	,315	1

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Plan res...	PLan res...	Plan res...	PLan res...
Plan ress 9	,367			
PLan ress 10	,419	,574		
Plan ress 11	,011	,451	,326	
PLan ress 12	,144	,374	-,006	,324

### Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,72

Plan ress 9	,769
PLan ress 10	,656
Plan ress 11	,728
PLan ress 12	,786

Test Bartlett de sphéricité- DL: 9 Chi carré: 37,892 P: ,0001

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	2,422	,606
Valeur 2	,705	,176

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
Plan ress 9	-,492	,31
PLan ress 10	-,573	-,063
Plan ress 11	-,454	-,795
PLan ress 12	-,472	,518

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
Plan ress 9	,766	-,26
PLan ress 10	,892	,053
Plan ress 11	,707	,668
PLan ress 12	,735	-,435

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Plan ress 9	,367	,654
PLan ress 10	,574	,798
Plan ress 11	,326	,945
PLan ress 12	,324	,73

## Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
Plan ress 9	-,316	,369
PLan ress 10	-,368	-,075
Plan ress 11	-,292	-,947
PLan ress 12	-,304	,617



Analyse factorielle de DATA BASE a: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

## Matrice de corrélation

	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...
Plan inv. 14	1				
Plan inv. 15	,762	1			
Plan inv. 16	,534	,77	1		
Plan inv. 17	,722	,578	,514	1	
Plan inv. 18	,381	,445	,379	,498	1

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...	Plan inv...
Plan inv. 14	,721				
Plan inv. 15	,608	,777			
Plan inv. 16	-,234	,655	,622		
Plan inv. 17	,565	-,171	,226	,601	
Plan inv. 18	-,127	,197	-,009	,338	,297

### Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,7

Plan inv. 14	,669
Plan inv. 15	,663
PLan inv. 16	,706
Plan inv. 17	,727
Plan inv. 18	,813

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 91,021 P: ,0001

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	3,266	,653
Valeur 2	,721	,144
Valeur 3	,571	,114

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
Plan inv. 14	-,476	-,18	,485
Plan inv. 15	-,496	-,291	-,214
PLan inv. 16	-,443	-,347	-,577
Plan inv. 17	-,456	,183	,533
Plan inv. 18	-,352	,854	-,319

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
Plan inv. 14	,86	-,153
Plan inv. 15	,896	-,247
PLan inv. 16	,8	-,295
Plan inv. 17	,824	,155
Plan inv. 18	,636	,725

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Plan inv. 14	,721	,763
Plan inv. 15	,777	,864
PLan inv. 16	,622	,727
Plan inv. 17	,601	,703
Plan inv. 18	,297	,929

## Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
Plan inv. 14	-,263	-,212
Plan inv. 15	-,274	-,343
PLan inv. 16	-,245	-,409
Plan inv. 17	-,252	,215
Plan inv. 18	-,195	1,006

Analyse factorielle de DATA BASE a: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>

## Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

## Matrice de corrélation

	Plan ven...	Plan ven...	Plan ven...
Plan vente 19	1		
Plan vente 20	,353	1	
Plan vente 21	,256	,388	1

## R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	Plan ven...	Plan ven...	Plan ven...
Plan vente 19	,141		
Plan vente 20	,284	,219	
Plan vente 21	,138	,329	,167

### Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: ,62

Plan vente 19	,655
Plan vente 20	,592
Plan vente 21	,629

Test Bartlett de sphéricité- DL: 5 Chi carré: 9,764 P: ,0822

### Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1,667	,556
Valeur 2	,746	,249

### Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
Plan vente 19	-,544	,765
Plan vente 20	-,618	-,087
Plan vente 21	-,568	-,638

## Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
Plan vente 19	,703	,661
Plan vente 20	,798	-,075
Plan vente 21	,733	-,551

## Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
Plan vente 19	,141	,93
Plan vente 20	,219	,642
Plan vente 21	,167	,841

## Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
Plan vente 19	-,421	,885
Plan vente 20	-,478	-,101
Plan vente 21	-,44	-,739

	x1 pondéré	x2 pondéré	x3 pondéré	facteur plan. marché	x4 pondéré	x5 pondéré
1	1,232	1,455	3,105	5,792	1,416	1,400
2	3,080	2,425	2,484	7,989	1,416	1,750
3	2,464	2,425	2,484	7,373	,354	,350
4	3,080	2,425	3,105	8,610	,708	1,050
5	2,464	2,425	3,105	7,994	1,770	1,400
6	3,080	1,940	2,484	7,504	1,062	1,400
7	2,464	1,455	1,242	5,161	1,416	1,050
8	1,232	,970	1,242	3,444	,354	,350
9	2,464	,485	3,105	6,054	1,416	1,400
10	1,848	1,940	2,484	6,272	1,770	1,400
11	2,464	1,455	1,863	5,782	,354	1,400
12	1,232	2,425	2,484	6,141	1,416	,350
13	2,464	1,940	3,105	7,509	1,416	1,050
14	1,232	,485	1,863	3,580	1,416	,700
15	2,464	1,940	3,105	7,509	1,416	1,750
16	1,232	,970	1,242	3,444	,708	1,400
17	,616	,970	1,242	2,828	1,062	1,050
18	2,464	2,425	3,105	7,994	1,416	1,050
19	3,080	,970	2,484	6,534	,708	1,750
20	2,464	1,455	3,105	7,024	1,770	,700
21	3,080	2,425	3,105	8,610	1,770	1,750
22	1,848	1,940	1,863	5,651	1,770	1,750
23	2,464	1,940	2,484	6,888	,708	,350
24	1,232	1,940	2,484	5,656	1,416	1,400
25	3,080	,485	3,105	6,670	,354	1,050
26	1,848	1,940	3,105	6,893	1,770	1,050
27	1,232	1,455	2,484	5,171	,708	,700
28	3,080	2,425	3,105	8,610	1,062	1,050
29	1,232	1,940	,621	3,793	1,062	1,050
30	2,464	1,940	3,105	7,509	1,416	1,050
31	1,848	1,455	2,484	5,787	,708	,700

	x6 pondéré	x7 pondéré	X8 pondéré	fact. plan budgétaire	x9 pondéré	x10 pondéré
1	2,475	1,988	2,550	9,829	2,460	2,292
2	2,475	2,485	2,550	10,676	1,476	1,719
3	2,475	2,485	2,550	8,214	1,968	1,719
4	2,475	2,485	2,550	9,268	1,968	2,865
5	2,475	2,485	2,550	10,680	1,968	1,719
6	2,475	,994	2,550	8,481	1,968	2,292
7	1,980	1,988	2,040	8,474	1,968	2,292
8	,495	,497	2,040	3,736	1,476	1,719
9	1,980	2,485	2,550	9,831	1,476	1,719
10	1,485	1,988	2,550	9,193	2,460	2,292
11	1,485	1,988	2,040	7,267	1,968	2,292
12	2,475	1,988	2,550	8,779	1,968	2,865
13	1,980	2,485	2,550	9,481	2,460	2,865
14	,495	1,988	2,550	7,149	1,968	1,719
15	2,475	1,988	2,550	10,179	1,968	2,292
16	,495	,994	1,020	4,617	,492	,573
17	1,485	1,988	2,040	7,625	1,476	1,719
18	,990	1,988	2,550	7,994	2,460	2,865
19	2,475	2,485	2,550	9,968	1,476	2,292
20	1,485	2,485	2,550	8,990	,492	2,292
21	2,475	2,485	2,550	11,030	2,460	2,865
22	2,475	2,485	2,550	11,030	1,476	1,719
23	,495	1,988	2,040	5,581	1,968	2,292
24	1,485	,994	1,530	6,825	2,460	1,719
25	2,475	2,485	2,550	8,914	2,460	2,865
26	,495	1,988	2,550	7,853	,984	2,865
27	,495	,994	1,020	3,917	,492	1,146
28	1,485	1,988	1,530	7,115	2,460	2,292
29	,495	2,485	2,040	7,132	1,476	1,719
30	1,980	1,988	2,040	8,474	1,476	1,719
31	1,980	1,988	2,550	7,926	,984	1,146



	x11 pondéré	x12 pondéré	fact. plan ress.	x14 pondéré	x15 pondéré	x16 pondéré
1	1,816	1,888	8,456	2,380	2,480	2,215
2	2,270	1,888	7,353	1,904	1,984	1,772
3	,454	,944	5,085	2,380	2,480	1,772
4	1,816	2,360	9,009	2,380	2,480	2,215
5	1,362	1,888	6,937	1,904	1,984	1,329
6	1,816	2,360	8,436	2,380	2,480	2,215
7	1,362	1,416	7,038	1,904	1,984	1,329
8	1,362	,944	5,501	2,380	2,480	2,215
9	1,362	1,888	6,445	2,380	,496	,443
10	1,816	1,888	8,456	2,380	2,480	2,215
11	1,362	1,888	7,510	2,380	1,984	1,772
12	,908	2,360	8,101	2,380	2,480	2,215
13	2,270	1,888	9,483	2,380	1,488	,443
14	1,362	1,416	6,465	1,428	,992	1,772
15	1,816	1,888	7,964	2,380	1,984	1,772
16	,454	,472	1,991	1,904	1,488	1,329
17	1,362	1,888	6,445	,952	,496	1,329
18	1,816	1,888	9,029	2,380	2,480	2,215
19	,908	,472	5,148	1,904	,992	,886
20	1,816	1,888	6,488	2,380	2,480	1,772
21	2,270	1,888	9,483	2,380	2,480	2,215
22	1,362	,944	5,501	1,904	1,984	1,329
23	1,816	,944	7,020	2,380	2,480	1,772
24	1,816	,944	6,939	1,428	,992	1,772
25	2,270	1,416	9,011	2,380	2,480	2,215
26	2,270	1,416	7,535	2,380	2,480	2,215
27	,908	,944	3,490	,476	,496	,443
28	,908	2,360	8,020	2,380	2,480	2,215
29	,908	1,888	5,991	,952	,992	,886
30	1,816	,944	5,955	1,904	1,984	1,772
31	1,362	,944	4,436	1,904	,992	1,772

	x17 pondéré	x18 pondéré	fact. plan inv.	x19 pondéré	x20 pondéré	x21 pondéré
1	1,824	1,056	9,955	2,720	3,090	2,840
2	2,280	1,056	8,996	2,720	3,090	2,272
3	1,824	1,760	10,216	2,720	3,090	2,840
4	2,280	1,760	11,115	2,720	3,090	2,840
5	2,280	1,760	9,257	2,720	3,090	2,840
6	2,280	,704	10,059	2,720	3,090	2,840
7	1,368	1,408	7,993	2,176	1,854	1,704
8	2,280	1,760	11,115	2,720	1,854	,568
9	2,280	1,056	6,655	2,720	3,090	,568
10	2,280	1,760	11,115	2,176	3,090	2,272
11	1,368	,704	8,208	2,176	2,472	1,704
12	2,280	,352	9,707	2,176	2,472	2,272
13	1,824	,352	6,487	2,176	2,472	2,272
14	1,824	1,056	7,072	2,720	3,090	1,704
15	1,824	1,056	9,016	2,720	3,090	2,272
16	1,824	1,056	7,601	1,632	2,472	2,272
17	1,368	,704	4,849	2,176	2,472	2,272
18	2,280	,704	10,059	2,720	2,472	2,840
19	2,280	1,408	7,470	2,720	3,090	2,840
20	2,280	1,056	9,968	2,720	3,090	2,272
21	2,280	1,760	11,115	2,720	2,472	2,840
22	1,368	1,056	7,641	2,720	3,090	2,272
23	2,280	1,408	10,320	2,176	2,472	2,272
24	1,824	1,056	7,072	2,720	1,854	1,704
25	2,280	1,760	11,115	2,720	,618	1,704
26	2,280	1,760	11,115	2,176	,618	2,272
27	,456	,352	2,223	1,632	1,854	1,136
28	2,280	1,056	10,411	2,720	2,472	2,840
29	1,368	,704	4,902	2,176	1,854	1,704
30	1,824	,704	8,188	2,720	2,472	2,272
31	1,368	,704	6,740	2,720	3,090	2,840

	fact plan vente
1	8,650
2	8,082
3	8,650
4	8,650
5	8,650
6	8,650
7	5,734
8	5,142
9	6,378
10	7,538
11	6,352
12	6,920
13	6,920
14	7,514
15	8,082
16	6,376
17	6,920
18	8,032
19	8,650
20	8,082
21	8,032
22	8,082
23	6,920
24	6,278
25	5,042
26	5,066
27	4,622
28	8,032
29	5,734
30	7,464
31	8,650