

## **La question de la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines**

### **The Strategic Planning Issue in Moroccan Small and Medium Enterprises (SMEs)**

**SAAOUF Fatima Zahra**

Docteure en Sciences de Gestion

LR2MC

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1<sup>er</sup> – Settat

Maroc

**Saaouf.fatimazahra@gmail.com**

**BENESRIGHE Driss**

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1<sup>er</sup> - Settat

Maroc

**Date de soumission :** 15/10/2021

**Date d'acceptation :** 02/12/2021

**Pour citer cet article :**

SAAOUF. F-Z & BENESRIGHE. D (2021) «La question de la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 440 - 450

## Résumé

Bien que les petites et moyennes entreprises contribuent énormément à l'économie d'un pays, elles se caractérisent par une faible performance et un taux d'échec élevé qui est souvent imputé au manque de ressources telles que les fonds, les terrains et la main-d'œuvre qualifiée. De nombreux spécialistes de la gestion d'entreprise affirment que même si de telles ressources sont disponibles, certaines PME échouent en raison d'un manque de planification stratégique. Une abondante littérature indique que la planification stratégique formelle améliore les performances des entreprises car elle implique l'élaboration d'un plan qui permet aux PME d'anticiper et de répondre aux turbulences du marché en organisant leurs ressources et leurs capacités en conséquence. En tant que telle, cette recherche a pour principal objectif d'examiner le statut de la planification stratégique dans les PME marocaines ainsi que la détermination des différents facteurs indispensables pour une meilleure intégration de la planification stratégique dans les différents processus, internes soient-ils ou externes, des PME marocaines. L'ultime objectif du présent article est de mettre en lumière le rôle de la planification stratégique dans la survie et la continuité des PME marocaines dans un contexte caractérisé par sa turbulence mais aussi par sa diversité.

**Mots clés:** Stratégie; Planification; Planification stratégique; Environnement; PME.

## Abstract

Despite the fact that small and medium-sized enterprises contribute enormously to a country's economy, they are characterized by poor performance and a high failure rate that is often attributed to a lack of resources such as funds, land and skilled labor. Many business management experts argue that even when such resources are available, some SMEs fail due to a lack of strategic planning. A large and diverse literature indicates that formal strategic planning improves firm performance because it involves the development of a plan that allows SMEs to anticipate and respond to market turbulence by organizing their resources and capabilities accordingly. As such, the main objective of this research is to examine the status of strategic planning in Moroccan SMEs as well as to determine the different factors that are indispensable for a better integration of strategic planning in the different processes, whether internal or external, of Moroccan SMEs. The ultimate purpose of this paper is to highlight the role of strategic planning in the survival and continuity of Moroccan SMEs in a context characterized by its turbulence, but also by its diversity.

**Keywords:** Strategy; Planning; Strategic Planning; Environment; SME.

## Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont une composante essentielle du développement économique des pays du monde entier (Wang, et al., 2007 ; Ghobadian & O'Regan, 2002). Bien que les PME contribuent de manière significative au développement économique, elles sont susceptibles d'obtenir de mauvaises performances et, finalement, de s'effondrer. En tant que telle, cette étude vise à examiner l'étendue de la planification stratégique et sa valeur perçue par les PME. L'étude cherche également à examiner les facteurs qui peuvent empêcher les PME marocaines de s'engager dans des activités de planification en vue d'atteindre leurs objectifs. La littérature existante indique qu'il n'existe pas de définition universelle des PME, la définition varie et dépend de l'interprétation spécifique des pays (OCDE, 2013). Pour tenter de dissiper cette confusion, l'UE a établi une définition qui stipule que les entreprises de taille moyenne sont celles qui ont moins de 250 employés, tandis que les petites entreprises ont moins de 50 employés et les micro entreprises moins de 10 employés. Malgré cette définition, plusieurs pays et établissements utilisent des critères différents pour définir les PME. Par exemple, au Maroc, la PME est définie en termes de taille, de niveau d'emploi et de chiffre d'affaires annuel.

Afin d'élucider cette question de la planification stratégique dans les PME marocaines, nous nous sommes focalisés sur la problématique suivante : Comment la planification stratégique pourrait-elle contribuer à la survie des PME marocaines dans un environnement en perpétuelle turbulence? La réponse à cette problématique nécessiterait dans une première partie de revoir la notion de planification stratégique ainsi que le rôle des PME dans le développement économique. Une seconde partie serait consacrée à l'analyse documentaire et le cadre théorique de notre recherche.

### 1. Notions de « Planification stratégique » et de « PME »

#### 1.1. Planification stratégique

La planification stratégique est un processus de coordination des activités visant à atteindre les objectifs à long terme de l'organisation. Selon Hough et al. (2010), elle est définie comme l'élaboration d'un plan d'action pour la gestion de l'entreprise et la conduite des opérations. Les auteurs précisent que l'élaboration d'une stratégie représente un engagement à poursuivre un ensemble particulier d'actions visant à développer l'entreprise. Cela inclut des efforts combinés pour attirer et satisfaire les clients, être compétitif et mener les opérations de manière à améliorer les performances financières de l'entreprise. La planification stratégique

est également définie par Drucker (2004) comme le processus continu qui consiste à prendre des décisions entrepreneuriales de manière systématique et avec les meilleures connaissances possibles, à organiser systématiquement les efforts pour mener à bien ces décisions et à mesurer les résultats par rapport aux attentes grâce à un retour d'information organisé. Kraus et al. (2007) affirment que "la planification stratégique est une tentative de se préparer aux contingences futures et donc de tenir compte de la dynamique et de la complexité de l'environnement". La planification implique des lignes directrices sur la manière d'atteindre les buts et objectifs souhaités. Elle donne une orientation et constitue la base de la prise de décision au sein de l'entreprise.

Hough et al. (2010) ont souligné qu'en évaluant les perspectives d'une entreprise, les gestionnaires sont confrontés aux questions suivantes : Qui sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Et comment y arriver ? En essayant de répondre à ces questions, les managers sont obligés d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise et de développer un plan stratégique capable de les faire avancer dans la direction souhaitée. En d'autres termes, la planification stratégique consiste à identifier les menaces prévisibles et les faiblesses à éviter, ainsi que les forces et les opportunités à saisir.

### **1.2. Rôle des PME dans le développement économique**

Les petites et moyennes entreprises (PME) participent activement à la croissance de l'économie d'un pays. Comme l'affirment Veskaisri et al. (2007), les PME contribuent au produit intérieur brut (PIB) et créent des emplois pour un nombre important de personnes, outre le fait qu'elles constituent la base des structures industrielles. Dans une étude visant à examiner le rôle joué par les PME au Maroc, Karim (2014) affirme que les PME sont essentielles pour atteindre les objectifs de développement économique et social. La chercheuse soutient que les PME contribuent à la réduction de la pauvreté, à la création d'emplois et à la génération d'entrepreneurs potentiels. Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle central dans l'économie du fait qu'elles constituent une source majeure de compétences entrepreneuriales, d'innovation et d'emploi.

Bien que les PME soient reconnues comme une source d'emploi et de diversification économique, la gestion des PME souffre souvent de compétences entrepreneuriales et managériales insuffisantes (Wang, et al., 2007). Par exemple, au Maroc, les experts en matière de création des entreprises constatent que "les propriétaires-dirigeants de PME démarrent normalement une entreprise avec peu ou pas de compétences de base en gestion d'entreprise".

Selon eux, les PME se caractérisent régulièrement par un manque de coordination, de suivi et d'orientation stratégique. Kraus et al. (2007) affirment que la planification dans les PME est irrégulière et basée sur l'intuition, les instruments de planification n'étant utilisés que par un petit nombre d'individus. C'est pour ces raisons que la valeur de la planification stratégique dans les PME doit être examinée plus en détail.

Les recherches indiquent que la plupart des petites et moyennes entreprises (PME) ne s'engagent pas dans la planification stratégique (Kraus, et al., 2007 ; Wang, et al., 2007 ; Gunther & Menzel, 2012). Cela est en contradiction avec une grande partie de la littérature disponible sur la stratégie qui dicte que les entreprises doivent activement planifier l'avenir afin de survivre ainsi que de construire et de maintenir un avantage concurrentiel (Sandada, 2015). En négligeant la planification stratégique, l'organisation ne se développera pas et aura du mal à améliorer ses performances, ce qui aboutira à son effondrement. En conséquence, "la stratégie d'une entreprise consiste en des mouvements concurrentiels et des approches commerciales que les gestionnaires emploient pour développer l'entreprise, être compétitifs et atteindre les niveaux ciblés de performance organisationnelle" (Hough, et al., 2010). Les propriétaires-dirigeants de PME ont été qualifiés comme manquant de compétences en gestion d'entreprise. Une affirmation qui a été soutenue par Wang et al. (2007), qui affirment que "les dirigeants de PME sont stratégiquement "myopes" et qu'ils n'ont pas de vision à long terme de l'orientation de leur entreprise". Ghobadian et O'Regan (2002) avancent que la vision des propriétaires-dirigeants doit être considérée comme un facteur critique dans l'orientation stratégique des petites et moyennes entreprises. Cependant, la littérature sur les PME a accordé peu d'attention aux processus d'élaboration de la stratégie des petites et moyennes entreprises (PME) ou à l'efficacité de la planification stratégique dans les PME. Une grande partie de la littérature existante s'est concentrée sur les facteurs inhibant la croissance des PME en général, tandis que d'autres se sont concentrés sur l'accès au financement en tant que contrainte à la croissance. Cette étude vise donc à enrichir la littérature sur la planification stratégique dans les PME en examinant les pratiques de planification stratégique des PME au Maroc.

## **2. Analyse documentaire et cadre théorique**

### **2.1. Revue de la littérature**

La recherche sur la planification stratégique dans les PME est limitée et rare dans les pays en développement comme le Maroc. La plupart des publications sur les PME se concentrent sur

les facteurs qui contribuent à la survie des PME, comme le financement, plutôt que sur une meilleure compréhension du processus de croissance et de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Storey, 1994). En tant que telle, cette étude vise à examiner l'étendue de la planification stratégique dans les PME et à déterminer si cet aspect est l'un des principaux facteurs contribuant à la mauvaise performance ou à la disparition des PME.

Plusieurs recherches soulignent que la petite entreprise est proche de l'entrepreneuriat, car ce dernier reconnaît l'importance du gestionnaire, qui est très souvent le propriétaire. Une panoplie d'études s'est concentrée uniquement sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et leur impact sur la stratégie. La généralisation de ces études est limitée car les caractéristiques du propriétaire-dirigeant varient d'une entreprise à l'autre. L'examen du rôle des propriétaires-dirigeants dans la planification stratégique ainsi que la prise en compte d'autres facteurs susceptibles d'affecter la formulation de la stratégie nous aideront à mieux comprendre le concept de planification dans les PME marocaines.

Encore une fois, un certain nombre d'études (Ghobadian & O'Regan, 2002 ; Pemberton & Stonehouse, 2002 ; etc.) se sont concentrées sur des secteurs industriels spécifiques, ce qui réduit la possibilité de tirer des conclusions généralisables. Il est fort probable que les réponses soient influencées par le type d'industrie dans laquelle l'entreprise opère et il en va de même pour l'analyse. Pour surmonter cette contrainte, cette étude envisage une approche multisectorielle qui serait bénéfique pour les PME de tous les secteurs, car les PME peuvent évaluer et utiliser les résultats comme un instrument d'autocontrôle pour améliorer leurs déficiences. Il serait également intéressant d'examiner s'il existe des différences dans le degré de planification stratégique en fonction de l'appartenance à une industrie. La ligne de démarcation entre la planification opérationnelle et stratégique pourrait devenir moins visible lorsque différents types d'entreprises sont examinés. Selon la nature des opérations de l'entreprise, on peut affirmer que certaines entreprises ont besoin de planifier moins stratégiquement parce qu'elles sont plus flexibles et peuvent s'adapter beaucoup plus rapidement aux changements dans leur environnement ....

Plusieurs études sur la planification stratégique ont été menées dans les pays développés. Par exemple au Royaume-Uni, en Allemagne, en Turquie, en Slovénie, en Autriche, en Grèce, etc. Cependant, les résultats de ces études sont de moindre importance et peuvent ne pas s'appliquer aux pays en développement en raison des différences politiques, économiques et sociales entre les pays développés et les pays en voie de développement. Par exemple, les

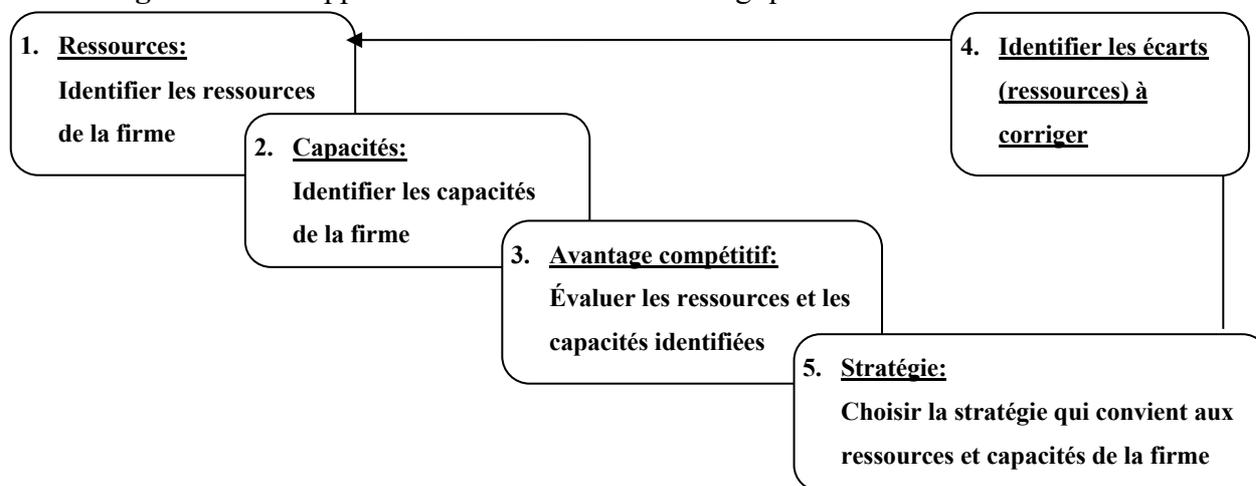
zones géographiques où les études ont été menées sont caractérisées par des technologies et des industries matures, donc les résultats ne peuvent pas être étendus à d'autres pays avec des avancées technologiques et des industries immatures comme le Maroc. Cette étude contribue donc à la littérature limitée sur la planification stratégique des PME dans les pays en développement.

## 2.2. Cadre théorique

Dans le but d'étudier la planification stratégique des PME au Maroc, nous avons utilisé la théorie basée sur les ressources pour expliquer la ou les relations entre les variables étudiées.

La stratégie a été définie comme une coordination qu'une organisation établit entre ses ressources et compétences internes et les opportunités et menaces créés par son environnement externe (Grant, 1991). La théorie basée sur les ressources met en relation le rôle des ressources d'une entreprise comme fondement de la stratégie de l'entreprise. La théorie propose que les ressources et les capacités soient une source d'orientation et le point de départ de la formulation de la stratégie, car elles donnent une déclaration de l'identité et de l'objectif de l'entreprise. Grant (1991) soutient que l'utilisation d'autres attributs tels que l'environnement externe de l'entreprise, la définition de l'objectif de l'entreprise, ne constitue pas une base solide pour l'élaboration d'une stratégie à long terme. Cela est dû au fait que l'environnement externe peut être agité, alors que les ressources et les capacités de l'organisation peuvent être beaucoup plus stables et peuvent définir les activités de l'entreprise. La figure 1, une approche de la formulation de la stratégie basée sur les ressources, décrit la relation entre les ressources organisationnelles et la formulation de la stratégie.

**Figure 1 :** Une approche de la formulation stratégique basée sur les ressources



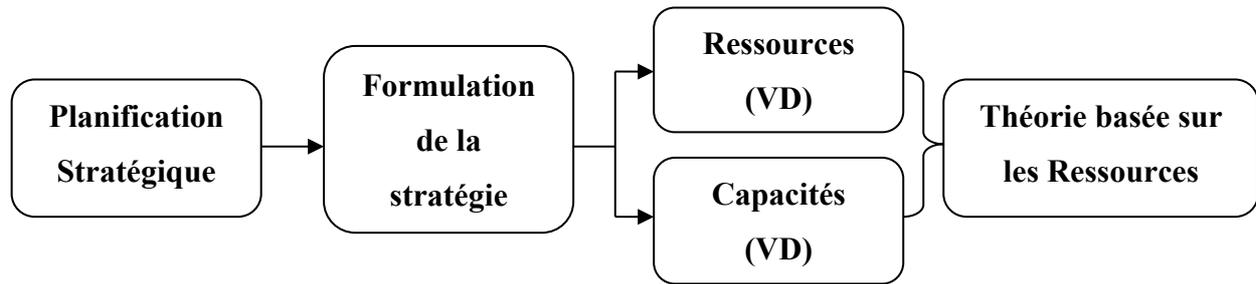
**Source:** Grant (1991), The Resource-Based Theory for Competitive Advantage

L'approche basée sur les ressources met l'accent sur la flexibilité stratégique des entreprises (Hough, et al. 2010). Le développement de la flexibilité stratégique est important pour aider les entreprises à faire face à l'évolution des conditions du marché et à tirer parti des opportunités stratégiques existantes et nouvelles. La théorie basée sur les ressources se concentre sur l'influence des ressources et des capacités de l'entreprise et sur la manière dont leur agencement permet d'expliquer pourquoi les entreprises diffèrent et comment elles parviennent à obtenir un avantage concurrentiel durable. Teece et al. (1997) suggère que la gestion stratégique met l'accent sur la configuration et la reconfiguration des ressources afin d'assurer une adéquation entre les environnements externe et interne. Selon Grant (1991), les entreprises dont les stratégies ont été fondées sur le développement et l'exploitation de capacités internes clairement définies ont su s'adapter aux changements externes et les exploiter, et ont réussi à se développer.

L'objectif principal de l'approche de la formulation de la stratégie basée sur les ressources consiste à évaluer les capacités par rapport à celles des concurrents. Cette théorie souligne que les ressources et les capacités d'une entreprise sont des considérations centrales dans la formulation de la stratégie et qu'elles sont les principales sources de la rentabilité de l'entreprise. Pour une entreprise, une stratégie réussie est celle qui exploite les forces potentielles; à l'inverse, l'échec est souvent dû à des stratégies qui étendent les activités de l'entreprise au-delà de son champ d'action (Zack, 1999). Ainsi, le manque de ressources des PME les empêche d'exploiter leurs forces potentielles, ce qui entraîne l'échec des stratégies qui ne parviennent pas à étendre le champ d'activité de l'entreprise.

La théorie basée sur les ressources explique donc que les entreprises qui utilisent au mieux leurs ressources pour créer des stratégies puissantes et uniques ont un avantage concurrentiel. Cette théorie explique que les entreprises doivent être conscientes de leurs ressources précieuses, difficilement reproductibles et non substituables, qui sont classées par Grant (1991) en ressources financières, physiques, humaines, technologiques et organisationnelles. Celles-ci constituent le point de départ de la formulation de la stratégie et détermineront l'étendue de la planification dans une organisation. La figure 2, les variables indépendantes (VI), dépendantes (VD) et la théorie basée sur les ressources, présente un modèle pour cette étude.

**Figure 2** : Les variables indépendantes & dépendantes et la théorie basée sur les ressources



Source : Auteurs

### Conclusion

Le présent article contribue à l'enrichissement de la littérature sur les PME sur le plan théorique et permet d'emprunter de nouvelles voies pour des travaux ultérieurs sur la question de la planification stratégique dans les PME marocaines. L'intérêt pratique de cette recherche fera l'objet d'un second article où il serait l'occasion d'étayer les différentes étapes du choix méthodologique et l'analyse des différentes données collectées auprès d'un échantillon de PME marocaines. Certes, le présent travail ne fournira que l'image de quelques PME, qui ne peuvent en aucun cas représenter la population des PME marocaines. Toutefois, nous estimons intéressant une étude mixte, quantitative et qualitative, assez large pour dresser l'ensemble des facteurs nécessaires à l'intégration de la planification stratégique dans les PME marocaines.

## BIBLIOGRAPHIE

Drucker, P. (2004), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann, 576p

Ghobadian, A., O'Regan, N. (2002), *Effective Strategic Planning in Small and Medium sized firms*, *Management Decision*, vol. 40, iss. 17, pp. 663-671

Grant, R.M. (1991), *The resource-based theory for competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management*, vol. 33, iss. 3, pp. 114-135

Günther, L., Menzel, D. (2012), *Formal and informal strategizing in a SME*, *Proceedings of the International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management*, Chemnitz, Germany, 29–30 March, 2012.

Hough, J., Gamble, J., Strickland, A., & Thompson, A. (2010), *Crafting and Executing Strategy*, 2<sup>nd</sup> Ed, McGraw-Hill Higher Education, 352p

Karim, K. (2014), *Les PME marocaines en difficultés : essai d'analyse*, Colloque international « entreprises en difficultés et changement organisationnel : état de l'art et perspectives concernant les PME, 30-31 octobre, FSJES, Marrakech

Kraus, S., Reische, S.B., & Reschke, C. H. (2007), *Implications of strategic planning in SMEs for International Entrepreneurship: Research and Practice*, *European Research and Practice*, vol. 32, iss. 6, pp. 1-30

OCDE. (2013), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2013: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing

Pemberton, J., Stonehouse, G. (2002), *Strategic Planning in SMEs: Some empirical findings*, *Management Decisions*, vol. 40, iss. 9, pp. 853-861

Sandada, M. (2015), *Strategic Planning Dimensions in Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Africa: Their relative importance and variations in selected demographic variables*, *Ecoforum Journal*, vol. 4, iss. 1, pp. 59-68

Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, iss. 7, pp. 509-533



Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007), *Relationship between strategic planning and SMEs success: Empirical evidence from Thailand, Asia and Pacific* DSI, 13p

Wang, C., Walker, E.A., & Redmond, J. (2007), *Explaining the lack of Strategic Planning in SMEs: The importance of owner motivation*, International Journal of Organizational Behaviour, vol. 12, iss. 1, pp. 1-16

Zack, M.H. (1999), *Knowledge and Strategy*, Routledge, 328p