

Analyse du comportement stratégique des PME dans l'Etat d'Hidalgo (Mexique)

Nom :	Víctor Gabriel Sánchez Trejo
Statut :	Professeur-chercheur (Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo) Carretera Pachuca-Tulancingo Km.. 4.5 Pachuca, Hidalgo
Coordonnées personnelles:	Emiliano Zapata No. 105 Col. Fco. I. Madero, Tulancingo, Hidalgo, MEXIQUE, CP. 43650
e-mail :	vgst@hotmail.com
Nom :	Brenda Marcela Briones Rodríguez
Statut :	Professeur-chercheur (Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo) Carretera Pachuca-Tulancingo Km 4.5 Pachuca, Hidalgo
Coordonnées personnelles:	Emiliano Zapata No. 105 Col. Fco. I. Madero, Tulancingo, Hidalgo, MEXIQUE, CP. 43650
e-mail :	brendabriones@hotmail.com

Résumé

La PME présente actuellement une importance significative dans notre société, elle est à l'origine des nombreux travaux qui cherchent à décrire et à expliquer sa réalité. En Amérique Latine, l'étude approfondie de la PME a diagnostiqué une variété des problèmes qui affectent sa performance, en dehors des variables macroéconomiques.

Pour améliorer la performance des PME en pays en voies de développement, l'analyse de leurs pratiques de gestion actuelles semble nécessaire. Il aura trois conséquences directes :

- un impact sur les politiques publiques à faveur des programmes de soutien et développement de la PME,
- une connaissance, de la part des chambres de commerce et de l'industrie sur les points forts et faibles de leurs associés,
- un point de départ pour des recherches prescriptives afin de résoudre les principales difficultés de la PME.

A cet effet, un réseau de recherche avec des Universités du Mexique et d'Espagne a été créé pour développer un projet de recherche qui établisse une description générale des caractéristiques administratives des PME. Dans cette communication, nous présentons les résultats d'une recherche empirique effectuée sur 373 TPE/PME de l'Etat d'Hidalgo. En particulier, nous analysons les comportements stratégiques et l'application de la planification stratégique dans ces entreprises.

Thèmes de la communication : PME (théorie, caractéristiques), PME et organisation, PME internationale.

1. Introduction

En Amérique Latine, les PME ont des problèmes importants, internes et externes, pour assurer une performance globale : un système de gestion faible et peu structuré (CIPI, 2003), un marché dynamique en constante évolution et généré par la globalisation (Kauffman, 2001), l'absence d'une culture entrepreneuriale dans l'entreprise et l'absence des systèmes de financement qui facilitent leur développement (Dussel, 2003), ainsi que des difficultés des institutions publiques pour promouvoir des politiques de soutien intégrales pour la PME (Zevallos, 2003).

Afin de limiter les effets de ces éléments, les PME nécessitent assurer un comportement stratégique proactif fondé sur l'entrepreneuriat et la planification. Le développement de ce comportement du propriétaire-dirigeant dans la PME peut apporter des éléments positifs dans la formation d'une intention stratégique ambitieuse (Hart, Banbury, 1994), ou dans la construction des ressources intangibles tels que l'innovation, l'organisation ou les ressources humaines (Aragón-Sánchez, Sánchez-Marín, 2005). Egalement, l'utilisation des outils de planification stratégique facilite le suivi de la stratégie, l'identification plus claire entre les actions réalisées et les résultats attendus, ainsi que la possibilité d'effectuer des évaluations sur le niveau d'avancement.

Néanmoins, la réalité organisationnelle des PME donne des évidences d'une stratégie généralement informelle, intuitive (Julien, 1997) et réactive avec des outils de planification peu structurés et sporadiques (Goy, Paturel, 2004), même absents. Pour cette raison, il est nécessaire d'identifier de façon plus analytique quelle est la nature des comportements stratégiques et les niveaux d'application des outils de planification par taille (TPE, petite et moyenne entreprise), par âge (entreprise jeune ou mûre) et par secteur d'activité. Cette analyse peut nous apporter des éléments nouveaux sur quelle tipe d'entreprise développe des stratégies proactives ou réactivés, et quelles sont les caractéristiques des entreprises qui font une planification courante.

Afin d'obtenir des informations sur des aspects relevantes dans la gestion des PME, l'Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo (Mexique) a effectué un projet de recherche, en réseau avec l'Université de Cantabria (Espagne) : « Analyse stratégique pour le développement des toute petite, petite et moyenne entreprises dans l'Etat d'Hidalgo ». Il s'agit d'une étude empirique sur 373 entreprises qui analyse leur gestion stratégique, structure organisationnel, ressources humaines, technologie d'innovation et TIC's, ainsi que leur gestion comptable et financière. Une équipe de recherche a été intégré avec des chercheurs mexicains et des chercheurs en Espagne. Dans cette communication nous présentons les résultats relatifs à la gestion stratégique, particulièrement, le comportement stratégique et la planification stratégique par rapport à la taille, âge et secteur d'activité des entreprises. Les résultats présentés dans cette communication correspondent aux premières analyses effectuées par l'équipe de recherche, mais la basse de données permettra approfondir sur des analysés plus spécifiques car il y a une absence des travaux descriptifs dans l'Etat d'Hidalgo sur la façon dont les PME développent leur stratégie

D'abord, nous effectuons une révision conceptuelle des éléments clé de notre recherche. Ensuite, nous développons la démarche méthodologique, et finalement, nous présentons les résultats et les conclusions de notre enquête.

2. Le développement de la stratégie en PME

2.1. Le comportement stratégique

La discipline du management stratégique n'a pas eu un développement fort dans la PME. Il est possible d'observer ce phénomène dans le nombre limité des références bibliographiques sur la stratégie de la PME (Julien, 1997). Dans ce sens, Paturel (1998) souligne l'importance de "démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME". La réalité des entreprises valide également ce constat car régulièrement, le temps accordé à la stratégie est trop faible en comparaison du temps accordé à la gestion courante (Sánchez, 2006). Une explication possible est la difficulté à définir la stratégie dans la PME.

La PME, à différence des grandes entreprises, ne développe pas généralement une stratégie formelle et structurée. Elle est fortement contrainte par son environnement et ne peut que difficilement influencer sur ses pratiques concurrentielles. Toutefois, elle effectue des réflexions stratégiques dont les caractéristiques sont résumées par Julien et Marchesnay (1992) : pratiques implicites et externes ; vision sur un horizon régulier de deux ans ; dynamisme de la stratégie-implication du propriétaire-dirigeant ; action graduelle ou incrémentale.

Bien que certaines pratiques de dirigeants de la PME soient impulsives et réactives, il est possible de rencontrer des actions mûrement calculées. Etrillard (2004) définit cette dernière typologie d'actions réfléchies comme des *stratégies entrepreneuriales* qui doivent prendre en compte la compétence de l'entrepreneur, et sortir de la logique managériale (restaurer une logique proactive, d'innovation, de créativité qui anticipe davantage les évolutions de l'environnement).

Julien et Marchesnay (1992) proposent également deux types de comportements entrepreneuriaux qui définissent la personnalité du dirigeant de la PME :

- PIC (pérennité, indépendance, croissance), qui est un comportement adaptatif représenté par le chef d'entreprise. Le domaine d'activité est stable avec des "discontinuités stratégiques exceptionnelles" ;
- CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité). Ce comportement est à la recherche d'une croissance proactive dans un domaine d'activité en développement.

Une autre proposition des comportements stratégiques provient des travaux de Miles et Snow (1978), lesquels utilisent comme critère, pour classer aux entreprises, l'attitude envers le degré d'innovation qu'elles présentent. Cette classification distingue quatre types de comportements :

- *Les prospecteurs*, ce sont des entreprises qui réalisent des innovations et des améliorations dans les produits et les marchés avec une fréquence relative. Elles cherchent à développer des nouveaux produits/services même s'elles n'ont pas de succès.
- *Les analystes*, ce type d'entreprises détient une base relativement stable de produits et de marchés. Leur objectif est d'améliorer la qualité de leurs produits en essayant d'imiter des autres entreprises du même secteur.
- *Les défenseurs*, ces entreprises se situent dans un marché mûr et cherchent à protéger leur position dans le marché avec des améliorations dans l'organisation du travail à l'intérieur de leur champ d'action.

- *Les réacteurs*, ce sont des entreprises qui ont peu de contrôle sur leur environnement externe, avec des difficultés pour s'adapter à la concurrence.

Dans leur travail de recherche sur des PME en Espagne, Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, (2005) ont pris en compte la typologie de Miles et Snow pour observer le rapport entre les orientations stratégiques des entreprises et leur performance. Sur un échantillon de 1,351 entreprises ils ont déterminé qu'à partir de leurs orientations stratégiques les entreprises développent des caractéristiques managérielles différentes. A titre d'exemple, les entreprises prospectrices ont montré une meilleure flexibilité organisationnelle et une meilleure adaptation technologique tandis que les entreprises défenseurs ont plus de difficultés pour établir des accords avec des autres entreprises ou pour accéder à des informations technologiques.

Dans la PME, le comportement stratégique est assuré principalement par le propriétaire-dirigeant et sa nature aura des effets dans la performance de son entreprise. De ce fait, Kotey et Meredith (1997) ont confirmé, dans les petites entreprises industrielles, une relation entre la valeur personnelle du propriétaire-dirigeant, les stratégies qu'ils adoptent et la performance de leur entreprise. Ils indiquent que les entreprises avec de performances élevées emploient des stratégies proactives où le propriétaire développe des valeurs entrepreneuriales. Au contraire, les entreprises avec une performance limitée sont réactives et les propriétaires ont un comportement généralement conservateur.

Pour donner un sens proactif aux stratégies des PME, Varrault (1999) propose une démarche stratégique fondée sur l'intention stratégique plus que sur la vision stratégique. Ce processus est en lien direct avec l'analyse de l'événement/perturbation de l'environnement, car l'intention stratégique est un élément plus dynamique centré sur les possibilités de l'entreprise et non sur les désirs du dirigeant. Au lieu de stratégies inscrites dans une vision, qui peut rester seulement comme une image, la PME peut construire des stratégies fondées sur une intention (Varrault 1999). Pour orienter l'évolution de cette intention stratégique dans la PME, il serait nécessaire de favoriser l'adoption de pratiques de planification stratégique (Calori, Very, Arrègle, 1997) qui puissent donner une structure à la stratégie et une participation des autres acteurs de l'organisation.

2.2. La planification stratégique

Parmi les principales fonctions dans l'entreprise : production, organisation, ressources humaines, finances, comptabilité, marketing, planification... cette dernière est l'une des moins importantes dans la pratique des PME (Montoya, Rendon 1999). Les éléments théoriques de la planification ont été construits par les grandes entreprises avec des caractéristiques différentes des PME. Leur environnement, généralement instable, ne facilite pas la réalisation de plans à moyen et long terme. Dès lors, la direction de l'entreprise rend prioritaire l'adoption d'approches plus réactives avec des réponses immédiates aux perturbations externes.

Dans une revue approfondie sur la littérature de la planification de la PME, Goy et Paturel (2004) ont identifié les principales observations relatives aux pratiques de planification dans la PME. Au travers de la lecture de différents travaux de recherche, les auteurs ont pu examiner qu'en général la PME ne réalise pas des activités de planification. Dans leur travail de recherche sur les PME au Mexique, Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures. En France, Goy (2000) analyse les pratiques de planification de la PME et explique que la

majorité d'entre elles ne planifient pas, et le reste planifie de façon informelle, sporadique et non structurée. Dans un travail de recherche sur la planification et la performance des PME en pays en transition, Yusuf et Saffu (1998) considèrent que sur des périodes incertaines les entreprises ne planifient pas, et qu'il n'existe pas de lien évident entre planification et performance, à l'exception du secteur de la manufacture.

Concernant les causes liées à l'absence de planification dans la PME, Goy et Paturel (2004) identifient deux éléments principaux : la nature informelle et non structurée des activités des PME, ainsi que le positionnement isolé du dirigeant dans la réflexion qui est à l'origine d'une absence de plans écrits. Par ailleurs, Calori, Very et Arrègle (1997) concluent que le lien entre la PME et la planification stratégique "est validé pour des chercheurs et inexistant pour d'autres". Les divergences générées dans les travaux de recherche proviennent, pour les auteurs, d'une "sous-estimation de plusieurs paramètres de contingence : la turbulence de l'environnement, la nature de l'activité, la complexité de l'entreprise, et la logique de l'entrepreneur". Dans la même ligne, Paturel (1998) identifie trois raisons à l'absence d'outils stratégiques en PME :

- les PME sont des entreprises centralisées dans leur responsabilité et leur décision,
- le court terme représente l'élément de poids dans la vision de l'entreprise,
- les problèmes rencontrés par les PME dans une application non contextualisée des outils de management stratégique.

Or, le contrôle de l'information de nature stratégique, dans les outils de planification, peut aussi résulter une source d'avantages compétitifs des PME. Julien, Marchesnay et Mundet (1996) remarquent que cet avantage compétitif se limite en termes de stratégies proactives, d'une structure en réseau et d'une culture entrepreneuriale. De même, Brown y Gatian (1995) examinent la façon dont l'implantation d'un système d'information stratégique dans une entreprise aide à porter un avantage compétitif à long terme. Egalement, les travaux de Huck y McEwen (1991), Luck (1996) y Camisón (1997) soulignent que la planification stratégique, les pratiques innovantes de gestion, la capacité de réponse à l'environnement externe, bref de l'adoption d'une approche stratégique, deviennent des facteurs de succès pour les PME.

3. Méthodologie de recherche

L'étude empirique des PME en Hidalgo a été réalisé à partir d'une enquête développée par des Universités en Espagne (Cantabria, Politécnica de Cartagena y Murcia) et l'équipe de recherche de l'Université de l'Etat d'Hidalgo. Il a été structuré sur cinq sujets qui relèvent de l'entreprise: (i) des informations générales, (ii) la gestion stratégique, (iii) la structure organisationnelle et les ressources humaines, (iv) la technologie, l'innovation, les TIC's et des aspects comptables-financiers, et finalement (v), un avis du propriétaire-dirigeant sur sa concurrence, la nature des facteurs à succès et les effets des actions externes sur sa performance. Dans cette communication nous présentons des informations générales des entreprises (i) et sur leur gestion stratégique (ii). L'enquête a été appliquée directement au propriétaire-dirigeant de l'entreprise dans un échantillon de 373 entreprises sur une population de 3 969 entreprises (Tableau 1).

Table 1. Relation population-échantillon

Emplois	Population	Echantillon	Pourcentage
TPE	2 103	175	8,3%
Petites entreprises	1 517	162	10,7%

Moyennes entreprises	349	36	10,3%
Total	3 969	373	9,4%

Trois variables ont été considérés par l'équipe du travail pour classer les entreprises de l'échantillon : la taille, l'âge et le secteur. Ces trois variables ont été choisis par son importance dans la caractérisation de l'entreprise. Les analyses par rapport à la taille nous permettent d'observer l'existence ou non d'une relation entre la taille de l'entreprise et la formalisation de la stratégie. Concernant leur âge, il existe un nombre important de PME au Mexique qui n'atteint pas les 5 ans de vie. Nous voulons analyser si les entreprises qui ont doublé cette limite ont eu des différences importantes dans sa gestion stratégique par rapport aux autres car cet aspect peut être très utile dans la diminution du taux de faillite. En ce qui concerne le secteur, l'Etat d'Hidalgo se trouve actuellement dans un repositionnement de ses secteurs compétitifs. Une analyse comparative entre les secteurs d'activité nous permet de savoir le degré de formalisation stratégique de chacun et en quelle état se trouvent les secteurs d'activité considérés pertinentes pour l'économie de la région (tourisme, transport, construction et transformation).

L'utilisation de ces trois variables permettra, dans un futur, effectuer une comparaison entre des différents Etats du Mexique qui ont effectué la même analyse. De même des autres variables, telle que l'entreprise familiale, seront analysées pour observer ses caractéristiques dans l'échantillon. La taille de l'entreprise a été définie par le nombre d'emplois avec trois groupes : TPE (6-10 emplois), petites entreprises (11-50 emplois) et moyennes entreprises (51-250 emplois). Concernant l'âge, deux groupes ont été formés, celui des entreprises jeunes (10 ans ou moins) et celui des entreprises mures (plus de 10 ans). Le secteur de l'entreprise a été établi selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN, 2002), les secteurs sont :

- "agroindustriel" (secteur 311, 312),
- "l'industrie de la transformation et l'artisanat" (secteur 31 et 32, à l'exception du secteur 311 et 312),
- "l'industrie de la construction" (secteur 23),
- "le commerce" (secteur 43-46),
- "l'hébergement et services de restauration" (secteur 72),
- "le transport et entreposage" (secteur 48 et 49),
- "les services aux entreprises" (secteurs 51, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 71 et 81).

Le questionnaire a été appliqué pendant 4 mois (Juillet-Septembre 2008) avec l'équipe de travail du projet de recherche et des élèves de l'Université d'Hidalgo qui ont participé dans le recueil de l'information. Afin d'identifier le comportement stratégique des PME, le questionnaire prend en compte la description des 4 types de Miles et Snow (1978) et le propriétaire-dirigeant de l'entreprise doit s'identifier le mieux avec un d'entre eux. Le deuxième thème pris en compte pour étudier la gestion stratégique est la planification stratégique dont nous avons seulement observé si les PME planifient ou pas et sur quelle période. La période de la planification n'a pas une relation directe avec la réflexion stratégique des idées programmées. Néanmoins, c'est un indicatif de la capacité des entreprises de prévoir l'avenir et d'employer ses ressources sur le moyen ou le long terme. Le questionnaire ne nous permet pas d'approfondir sur cet aspect et connaître de façon plus détaillée les motifs, difficultés ou les types de planification employés.

En ce qui concerne le comportement stratégique des PME en Hidalgo, l'analyse des différences entre pourcentages et les différences de comportement dans les variables (taille, âge et secteur) a été effectuée à partir du test du chi deux (χ^2) de Pearson.

4. Caractéristiques générales de l'échantillon

L'enquête appliquée auprès de 373 entreprises nous a permis d'établir les caractéristiques générales des TPE/PME de l'Etat d'Hidalgo. Les figures 1, 2, 3, 4, 5 et 6 apportent des données relatives à la taille des entreprises et à leur âge. Egalement, elles montrent s'il s'agit des entreprises familiales (avec plus de 50% détenu par un même groupe familial), et s'elles sont constituées en tant que société. Concernant le propriétaire-dirigeant, les figures 5 et 6 identifient leur âge et leurs niveaux d'éducation.

Figure 1. Taille de l'entreprise (emplois)

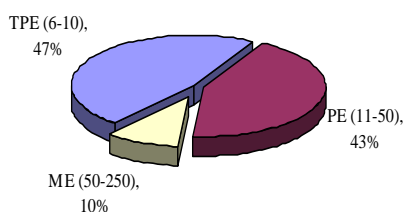


Figure 2. Age de l'entreprise

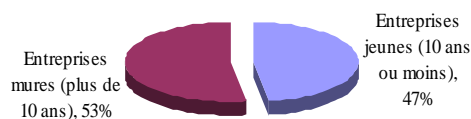


Figure 3. Entreprise familiale

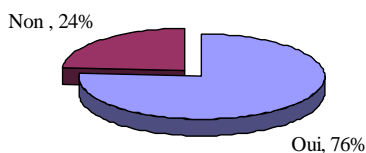


Figure 4. Entreprise constituée en tant que société



Figure 5. Age du propriétaire-dirigeant

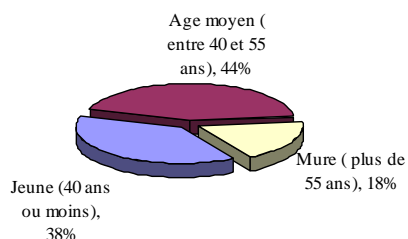
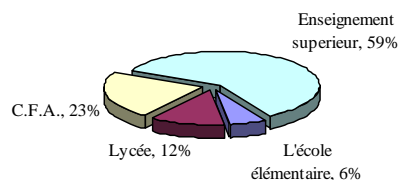


Figure 6. Niveaux d'enseignement du propriétaire-dirigeant



Les informations relatives à l'âge de l'entreprise (Figure 2) et l'intégration en tant que société générale (Figure 4) nous exposent des pourcentages relativement équilibrés. C'est dans la

nature familiale des entreprises dont nous observons une différence plus importante entre pourcentages avec 76% des entreprises qui sont contrôlées (avec plus de 50%) par membres d'une même famille. Cette caractéristique des TPE/PME dans l'Etat d'Hidalgo est en relation directe avec les pourcentages obtenus à niveau nationale (CIPI, 2003). Concernant le propriétaire-dirigeant des entreprises, il se caractérise pour être relativement jeune¹ (82% des entreprises ont moins de 55 ans) avec une formation technique ou universitaire (81%).

5. Aspects relatives a la gestion stratégique des TPE/PME

Concernant le comportement stratégique, nous avons prise en compte la classification apportée par Miles et Snow (1978). Elle nous permet d'identifier si le propriétaire-dirigeant de la TPE/PME dans l'Etat d'Hidalgo emploie des comportements stratégiques de nature prospective, analyste, défensive ou s'il n'emploie pas des stratégies définies dans son entreprise. Le tableau 2 nous expose cette information.

Tableau 2.
Comportement stratégique des entreprises (typologie de Miles y Snow) (%)

Les prospecteurs	33,2
Les analystes	36,6
Les défenseurs	24,3
Les réacteurs (sans stratégie)	5,9
Total	100

Nous observons que la plupart des propriétaires-dirigeants développent des comportements *analystes* et *prospecteurs* (69,8%). Ce pourcentage nous indique que les TPE/PME sont en quête d'améliorations dans leurs produits/services fondées dans l'innovation et l'imitation. Nous pourrions classer également ces deux groupes d'entreprises dans le comportement CAP de Julien et Marchesnay (1992). Par ailleurs, 24,3% d'entreprises montre un comportement plus conservateur qui cherche à retenir leurs pourcentages du marché. Finalement, autour de 6% des entreprises enquêtées n'emploient pas des stratégies formelles dans leur gestion.

Afin d'observer plus au détail quelle est le comportement stratégique des TPE/PME employé en Hidalgo, nous analysons le type de comportement selon les variables taille, age et secteur dans le tableau 3. L'information dans les variables retenues ne nous offre pas, dans ce cas, des différences significatives dans le comportement stratégique. Néanmoins, nous pouvons développer des observations à partir des variables de control sur le comportement stratégique des entreprises de l'échantillon.

¹ L'age moyen des propriétaires-dirigeants de l'échantillon est de 41 ans.

Tableau 3.
Comportement stratégique d'entreprises selon leur taille (%)

	<i>Les prospecteurs</i>	<i>Les analystes</i>	<i>Les défenseurs</i>	<i>Total</i>
TPE (6-10)	32,6	39,5	27,9	100
Petites entreprises (11-50)	37,0	37,6	25,4	100
Moyennes entreprises (50-250)	39,5	42,1	18,4	100

Comportement stratégique d'entreprises selon leur âge (%)

Entreprises jeunes (10 ans ou moins)	34,8	41,0	24,2	100
Entreprises mures (plus de 10 ans)	35,6	37,1	27,3	100

Comportement stratégique de entreprises selon leur secteur (%)

Agroindustriel	28,6	35,7	35,7	100
L'industrie de la transformation	29,9	35,8	34,3	100
L'artisanat	44,4	44,4	11,1	100
L'industrie de la construction	37,5	37,5	25,0	100
Le commerce	36,1	38,9	25,0	100
L'hébergement et services de restauration	39,2	43,1	17,6	100
Le transport et entreposage	50,0	16,7	33,3	100
Les services aux entreprises	33,8	41,2	25,0	100
Total	35,2	38,9	25,8	100

Signification de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.5$; (***): $p < 0.01$

En fonction de leur taille, les trois groupes d'entreprises emploient le plus souvent un comportement analyste. C'est-à-dire, elles ne se précipitent pas dans le développement de nouveaux produits/services mais elles avancent de façon stable. Au niveau de type de stratégie, se sont les TPE qui développent un pourcentage plus élevé de stratégies défensives (27,9%) possiblement en raison de leur fragilité dans le marché. Les moyennes entreprises sont celles qui ont le plus souvent un comportement analyste (42,1%) et prospecteur (39,5%) car à différences des TPE et des Petites entreprises, ces entreprises doivent établir un comportement plus dynamique car régulièrement elles sont en concurrence directe avec les grandes entreprises.

En ce qui concerne leur âge, il n'existe pas des différences importantes dans le type de stratégie développé et suivent principalement des stratégies analystes et prospectives.

En analysant le secteur des entreprises. Ce sont le secteur de l'artisanat (44,4%), l'hébergement et services de restauration (43,1%) ainsi que les services aux entreprises (41,2%), les secteurs qui développent le plus une stratégie analyste. Ces pourcentages sont pertinents si nous considérons que ces secteurs ont besoin d'une analyse constante pour adapter leurs produits et services aux besoins de leurs clients. Une stratégie prospective est plus employée dans le secteur du transport et entreposage (50%), l'artisanat (44,4%) et l'industrie de la construction (37,5). Finalement, les secteurs agroindustriel (35,7%),

l'industrie de la transformation (34,3%) ainsi que un tiers du transport et entreposage (33,3%) utilisent une stratégie plutôt défensive.

Nous analysons maintenant les pratiques de planification stratégique dans les TPE/PME dans l'Etat d'Hidalgo (tableau 4) et en particulier sur les variables taille, age et secteur (tableau 5 et 6).

Tableau 4.
Planification stratégique et temporalité (%)

Ne planifie pas	51,6
Si planifie	48,4
Total	100
Planification sur un an	70,5
Planification au delà d'un an	29,5
Total	100

Nous observons que presque la moitié des entreprises (48,4%) planifie leurs activités. Néanmoins, c'est dans l'horizon temporel dont nous observons plus de différences, car environ deux tiers des entreprises ont une planification a court terme, tandis que 29,5% planifient au delà d'un an.

Tableau 5.
Planification stratégique selon leur taille (%)

	<i>Ne planifie pas</i>	<i>Si planifie</i>	<i>Total</i>
TPE (6-10)	68,6***	31,4***	100
Petites entreprises (11-50)	39,3***	60,7***	100
Moyennes entreprises (50-250)	23,7***	76,3***	100

Planification stratégique selon leur age (%)

Entreprises jeunes (10 ans ou moins)	51,8	48,2	100
Entreprises mures (plus de 10 ans)	51,4	48,6	100

Planification stratégique selon leur secteur (%)

Agroindustriel	50,0*	50,0*	100
L'industrie de la transformation	42,0*	58,0*	100
L'artisanat	60,0*	40,0*	100
L'industrie de la construction	35,7*	64,3*	100
Le commerce	59,4*	40,6*	100
L'hébergement et services de restauration	50,0*	50,0*	100
Le transport et entreposage	85,7*	14,3*	100
Les services aux entreprises	47,2*	52,8*	100
Total	51,6	48,4	100

Signification de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.5$; (***) : $p < 0.01$

La première observation que nous pouvons faire, c'est qu'il existe une relation directe entre la taille de l'entreprise et la réalisation de planification stratégique. De ce fait, presque 70% des

TPE ne planifie pas ses activités. Au contraire, 76,3% des moyennes entreprises et 60,7% des petites entreprises si planifient leurs activités. Il est possible de considérer que plus l'entreprise grandit, plus elle a besoin d'avoir une stratégie formelle qui puisse être programmé pour avoir une meilleure développement.

Par rapport a leur age, même s'il n'existe pas des différences significatives, les entreprises jeunes et mures ont un comportement similaire dans leurs pratiques de planification car presque un sur deux entreprises planifie ses activités.

En ce qui concerne le secteur, ce sont l'industrie de la construction (64,3%), l'industrie de la transformation (58%) et les services aux entreprises (52,8%) ceux qui généralement planifient. Au contraire, le transport et entreposage (85,7%), l'artisanat (60%) et le commerce (59,4) sont les secteurs qu'en plus grande partie ne planifient pas.

Tableau 6.
Temporalité de la planification stratégique selon leur taille (%)

	<i>1 an</i>	<i>Plus d'un an</i>	<i>Total</i>
TPE (6-10)	81,0	19,0	100
Petites entreprises (11-50)	66,3	33,7	100
Moyennes entreprises (50-250)	64,3	35,7	100
Temporalité de la planification stratégique selon leur age (%)			
Entreprises jeunes (10 ans ou moins)	73,9	26,1	100
Entreprises mures (plus de 10 ans)	67,6	32,4	100
Temporalité de la planification stratégique selon leur secteur (%)			
Agroindustriel	71,4***	28,6***	100
L'industrie de la transformation	68,4***	31,6***	100
L'artisanat	100,0***	0,0***	100
L'industrie de la construction	33,3***	66,7***	100
Le commerce	80,0***	20,0***	100
L'hébergement et services de restauration	84,6***	15,4***	100
Le transport et entreposage	100,0***	0,0***	100
Les services aux entreprises	62,2***	37,8***	100
Total	70,5	29,5	100

Signification de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.5$; (***) : $p < 0.01$

Sur les entreprises qui réalisent planification stratégique, nous observons encore que, selon leur taille, 81% des TPE et deux tiers des PME réalisent une planification a courte terme. Egalement, trois quarts des entreprises jeunes et presque deux tiers des entreprises mures ont une planification sur un an. Dans les variables taille et age nous n'avons pas rencontré des différences significatives.

Par rapport au secteur, il est important de souligner que l'industrie de la construction (66,7%) est le seul secteur qui planifie le plus souvent au delà d'un an. Tout au contraire, il est aussi important à accentuer que l'artisanat ainsi que le transport et entreposage seulement planifient à court terme. Les autres secteurs, a exception de l'industrie de la construction, ont des pourcentages élevés (plus de 60%) relatives a la planification sur un an.

Nous avons segmenté deux groupes avec les entreprises qui ont eu plus de rentabilité et les entreprises qui ont eu moins de rentabilité afin d'observer l'impact qu'a le comportement stratégique et la planification stratégique des entreprises sur leur succès. C'est le bénéfice d'exploitation des deux dernières années le critère qui a été pris en compte pour définir la rentabilité des entreprises. Le tableau 7 nous indique la relation entre le comportement et planification stratégique avec la rentabilité des entreprises.

Tableau 7
Facteurs a succès par l'entreprise

	<i>Moins rentables</i>	<i>Plus rentables</i>	
Ne planifie pas (%)	51.9	48.1	*
Si planifie (%)	44.0	56.0	*
Entreprises prospectives (%)	41.0	59.0	**
Entreprises analytiques (%)	44.9	55.1	**
Entreprises défensives (%)	60.4	39.6	**
Entreprises sans stratégie (%)	58.3	41.7	**

Signification de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***) : $p < 0.01$

Même s'il n'existe pas des écarts importants dans les pourcentages du tableau 7, nous observons que les entreprises rentables ont eu recours à la planification. Concernant le comportement stratégique développé par l'entreprise, nous observons que il existe des différences significatives entre le type de stratégie et la rentabilité. De ce fait, environ 60% des entreprises rentables ont développé une stratégie prospective ou analytique. En revanche, autour de 60% des entreprises moins rentables ont eu une stratégie défensive ou n'ont pas eu de stratégie formelle.

6. Conclusions

En Amérique Latine les TPE/PME ont des difficultés importantes pour développer leur performance globale sur le long terme. Afin de limiter les effets de ces éléments, les entreprises ont besoin d'une gestion stratégique proactive construit sur l'entrepreneuriat et la planification.

Différents travaux de recherche ont déjà analysé que plus l'entreprise développe des compétences dans plusieurs modes de processus de gestion stratégique (planification, anticipation, vision) plus elle est solide et performante (Hart, Banbury, 1994 ; Kotey, Meredith 1997 ; Aragón-Sánchez, Sánchez-Marín, 2005). Néanmoins les TPE/PME ont la caractéristique d'avoir une stratégie informelle et réactive fondée sur l'intuition du propriétaire-dirigeant (Julien, 1997) avec des pratiques de planification peu structurés et sporadiques (Goy, Paturel, 2004).

La travail de recherche empirique effectuée sur 373 entreprises dans l'Etat d'Hidalgo nous a permis d'avoir un éclairage sur leurs pratiques de gestion stratégique. D'abord, il montre une contradiction dans la stratégie des PME signalé par Julien (1997), car nous avons observé, dans le tableau 2, qu'environ 70% des PME à Hidalgo, ont un comportement analytique et prospectif au moment de développer leur stratégie. C'est à dire, ces entreprises ont un analyse

constant de leur stratégie produit-marché pour effectuer des modifications s'elles ont besoin. De plus, 60% des entreprises rentables ont développé ces deux types de stratégie tandis que les entreprises moins rentables ont eu des stratégies défensives ou n'ont pas de stratégie. Il est nécessaire d'effectuer des analyses statistiques plus approfondies sur cette variable afin de déterminer des relations plus directes ou d'effectuer des recherches qualitatives pour valider si le comportement stratégique du propriétaire-dirigeant s'observe réellement dans les activités de l'entreprise ou reste dans une seule intention stratégique.

En ce qui concerne la planification stratégique, nous avons observé des rapports avec le cadre conceptuel, en particulier avec les travaux Goy (2000), car un sur deux entreprises environ ont recours à la planification mais elle est visualisée sur le court terme principalement (70% des entreprises planifient sur un an). Il existe également des liens directs entre la taille de l'entreprise et la réalisation de planification stratégique. Ainsi, la plupart des TPE ne planifie pas ses activités, tandis que trois quarts des moyennes entreprises et environ deux tiers des petites entreprises si planifient. L'analyse du secteur nous a aussi apporté des éléments importants car l'industrie de la construction est le seul secteur à avoir une planification au-delà d'un an, tandis que le secteur de l'artisanat et celui du transport et entreposage ont seulement des pratiques de planification sur le court terme. Nous avons aussi examiné que 56% des entreprises rentables planifient leurs activités.

Les observations effectuées dans ce travail de recherche nous apportent des éléments importants sur la gestion stratégique des TPE/PME dans l'Etat d'Hidalgo. Bien que le comportement stratégique et la planification ne soient pas les seuls éléments source de la performance globale dans l'entreprise, il est possible d'observer dans nos résultats une relation directe entre ces variables et la rentabilité des entreprises. Des recherches plus approfondies pourront apporter des éléments de validité sur cette observation et nous donner des futures voies de recherche sur la PME. D'une part, l'approfondissement des facteurs qui sont à l'origine d'un comportement stratégique prospecteur et analytique chez le propriétaire-dirigeant de la TPE/PME afin de déterminer une culture entrepreneuriale contextualisée. Et d'autre part, sur l'analyse des raisons qui emmènent aux entreprises à ne pas utiliser la planification stratégique dans leur gestion ainsi que le type de planification stratégique réalisé par les entreprises qui si planifient.

Références bibliographiques

- Aragon-Sanchez, A., & Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Brown, R.M. y Gatian, A.W. (1995), "Strategic information systems and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249.
- Calori, R., Very, P., Arregle, J.L. (1997), "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue française de gestion*, No. 112, janvier-février, p. 11-23
- Camisón, C. (1997), "La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas", Civitas, Madrid.
- CIPI (2003), *Observatorio PyME México. Primer reporte de resultados 2002*, Comisión intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía, p. 105
- Dussel, E. (2004), "Pequeñas y medianas empresa en México; condiciones de relevancia en la economía y retos de política", *Revista: Economía UNAM*, 1 (2), 64-84.
- Etrillard, C. (2004), "Stratégie et PME : Peut-on parler de « Stratégies entrepreneuriales » ? ", *XIII. Conférence de l'AIMS*, Normandie Vallée de Seine, p. 26.
- Goy, H. (2000), "L'identification des pratiques de planification : Une application au cas des PME", *IX Conférence de l'AIMS*, Montpellier, p. 21
- Goy, H., Paturel, R. (2004), "Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI", *Revue française de gestion*, Vol. 30, No. 140, mai-juin, p. 55-70
- Hart, S., Banbury, C. (1994) *How strategy making process can make a difference*, *strategic management journal*, 15, 251-269
- Huck, J., McEwen, T. (1991), "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93
- Julien, P.A. (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, 2ème édition, GREPME, ECONOMICA, Paris
- Julien, P.A., Marchesnay, M., (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", Noel, A. (sous la direction), *Perspectives en management stratégique*, Tome I :1992/1993, ECONOMICA, Paris, p. 97-129
- Julien, P.A., Marchesnay, M., Mundet, J. (1996), "El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la Pyme. Entornos cambiantes y cada vez más globalizados", *Economía Industrial*, n. 310, pp. 99-107.
- Kauffman, S. (2001), "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", *Ciencia Administrativa*, No. 1, 2001, pp 40-48.

- Kotey, B., Meredith, G.G. (1997), "Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35 (2), pp. 37-62.
- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Montoya, M.T., Rendón, M. (1999), "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", *Administración y organizaciones*, UAM-X, año 1, No. 3, México pp. 87-111
- Paturel, R. (1998), "Pratique du Management Stratégique dans les PME-PMI", ISEOR, *PME-PMI le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Actes du colloque, ECONOMICA, p. 117-123
- Sánchez, V. (2006), *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine*, Thèse de recherche doctorale, Lyon, France.
- Varraut, N. (1999), "De la vision à l'intention stratégique: Une application au dirigeant-proprétaire de PME", *Economies et Sociétés*, Sciences en Gestion, No. 26-2, p. 145-166
- Yusuf, A. Saffu, K. (2005), "Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition", *Journal of small business management*, October, p. 480-497
- Zevallos, E. (2003), "Micro Pequeñas y Medianas Empresas en Latinoamérica", *Revista Cepal* (79), (pp. 53-70).