

# 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

## DIVERSITÉ DES PME : UNE APPROCHE TAXONOMIQUE EN RHÔNE ALPES



### Résumé

Dans cette communication, nous développons une taxonomie des entreprises de petite taille (TPE/PME) permettant de mieux les définir et mieux les classer. Pour cela, nous mobilisons une base de données de grande ampleur construite en région Rhône-Alpes. Il existe un manque de consensus sur la définition des PME. On peut en effet en trouver de très nombreuses sortes, utilisées pour de multiples usages, sans que l'une ou l'autre se dégage réellement. Pour autant, si les travaux de recherche veulent pouvoir présenter des avancées pertinentes sur la connaissance des PME, ils doivent pouvoir s'appuyer sur une classification précise. Notre travail cherche justement à construire une taxonomie des PME en se fondant sur des analyses factorielles et de cluster permettant de les classer selon leur situation. Nous cherchons ainsi à mieux explorer l'hétérogénéité incontestable des PME, afin d'identifier un petit nombre d'archétypes de PME. Notre étude permet d'identifier 7 catégories de PME groupées par similitude de comportement et de situation stratégique. Pour chacun de ces clusters nous analysons une firme caractéristique, que l'on peut identifier comme un archétype. Cette approche devrait se montrer plus réaliste et permettre en particulier aux décideurs politiques de mieux adapter leurs efforts de soutiens aux PME. Elle devrait également permettre une meilleure précision aux recherches conduites sur les PME.

**Mots-clés :** PME, diversité, taxonomie, typologie

---

#### ***Sophie REBOUD, professeure***

ESC Dijon  
sophie.reboud@escdijon.eu

---

#### ***Thierry SERBOFF, ITRF***

EA 4161  
COACTIS  
thierry.serboff@coactis.org

---

#### ***Hervé GOY, maître de conférences***

COACTIS  
herve.goy@univ-st-etienne.fr

---

#### ***Tim MAZZAROL, professeur***

University of Western Australia  
tim.mazzarol@uwa.edu.au

---

#### ***Delwyn CLARK, professeur***

Business School  
University of Waikato  
Nouvelle-Zélande  
dnclark@waikato.ac.nz

## DIVERSITÉ DES PME : UNE APPROCHE TAXONOMIQUE EN RHÔNE ALPES<sup>1</sup>

### Introduction

L'importance des petites et moyennes entreprises (PME) – définie comme des entreprises de moins de 250 employés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ (OECD, 2004; Commission Européenne, 2006) – dans les économies nationales est largement reconnue. Ces entreprises comprennent l'écrasante majorité de toutes les entreprises au sein de la plupart des pays et jouent un rôle clé dans la création d'emplois et la croissance économique (Ayyagari *et al.*, 2003; OECD, 2010b). Ainsi, les PME représentent 99% des entreprises des pays de l'OCDE, environ 97% des entreprises des pays de l'APEC<sup>2</sup> et 99,8% des entreprises du secteur non-financier à l'échelle de l'UE-27 en 2015 (European Commission, 2015).

Ces entreprises sont également des contributeurs majeurs à l'emploi et la croissance de l'emploi, ce qui fait du secteur des PME une préoccupation pour les décideurs publics depuis la publication du rapport de Birch (1979). Partout dans le monde les ministères et les gouvernements ont créé des services et des organismes spécifiquement chargés de l'élaboration des politiques et des programmes de soutien aux PME (Birch, 1987).

Reconnaissant les spécificités des PME (Welsh et White, 1981; Marchesnay, 1991), les chercheurs ont tenté d'améliorer la compréhension de ces petites structures, tout particulièrement leurs caractéristiques et leur dynamique de développement (Storey, 1982; Robinson et Pearce, 1984; Gibb et Scott, 1985; D'Amboise et Muldowney, 1988; Julien, 1990; Storey, 1994; Goy et Paturel, 2004).

On constate cependant depuis longtemps une focalisation des recherches, que l'on pourrait qualifier d'excessive, sur des entreprises à fort impact mais "aberrantes" au sein des PME, des PME extraordinaires pourrait-on dire. Cette focalisation se traduit par des recherches sur les PME classées comme à haute-technologie, à forte croissance, "Gazelles" ou "Born Global", voire sur les "Licornes", qui sont de nature entrepreneuriale et ont le potentiel d'avoir un impact élevé lorsqu'elles ont du succès. Elles attirent non seulement le financement du capital-risque, mais aussi l'attention des chercheurs universitaires. Certains vont jusqu'à recommander de se concentrer uniquement sur les "Gazelles" comme offrant de véritables possibilités de croissance économique et de l'emploi, et de largement ignorer les "Muppets" qui composent la grande majorité des PME (Nightingale et Coad, 2013).

Il est pourtant régulièrement reconnu que ces PME à forte croissance ne représentent qu'aux alentours de 3% à 6% de l'emploi et de 8% à 12 % du chiffre d'affaires réalisé par les PME selon les pays. Plus précisément, les "Gazelles" comptent pour moins de 1% à 2% de toutes les entreprises

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient le laboratoire Coactis (EA 4161) et la région Auvergne Rhône-Alpes pour l'accès à la base de données *Plan PME* utilisée dans la présente recherche.

<sup>2</sup> Les PME représentent plus de 97% de toutes les entreprises, environ 60 pour cent du PIB et la moitié de la population active dans les économies membres de l'APEC, mais une proportion relativement faible de leurs exportations, selon l'APEC (APEC, 2013)

(OECD, 2010a). Ces entreprises sont également par définition très innovantes, et présentent généralement un niveau élevé de risque associé à leur modèle d'affaires. Établir une politique gouvernementale stable et efficace de soutien à ces entreprises est ainsi problématique en raison de l'incertitude qui entoure leur développement.

Bien que reconnues comme utiles, les recherches permettant d'améliorer notre compréhension du comportement de la majorité des petites entreprises, et pas seulement les entreprises exceptionnelles, ne sont pas les plus fréquentes. Plutôt que de rejeter les 98% à 99% des PME non "Gazelles" considérées comme peu intéressantes par certains, l'attention pourrait se porter sur le renforcement de leur innovation et de leur croissance. Cependant, sans définition appropriée ni classification, de telles recherches ne peuvent pas être efficacement menées et les études se heurtent régulièrement à cette importante hétérogénéité des PME ordinaires.

## 1. Définitions et classifications : une opération difficile

### 1.1 Sans définition ni classification universalisante, une fragilisation des recherches

Malgré des évolutions incontestables, de grandes faiblesses demeurent dans les fondements conceptuels de la recherche menée dans le domaine des PME (Tan *et al.*, 2009). L'un des problèmes fondamentaux est le manque de définition et de classification largement acceptées de ce qu'est une PME ou petite entreprise. Dans tous les pays, les institutions comme les chercheurs ont proposé différentes définitions, utilisant, en fonction de leurs préoccupations, une grande variété de critères, relatifs à l'emploi, au chiffre d'affaires, aux actifs ou à l'indépendance de l'entreprise (ex. OECD (2004)). Compte tenu de la diversité du secteur des PME, il est probablement impossible de développer une seule définition acceptée à l'échelle mondiale et pour quelque utilisation que ce soit.

L'absence de définition claire, ou unanimement acceptée, d'une PME ou des catégories de PME, génère pourtant des ambiguïtés pour la recherche ou pour les politiques gouvernementales les concernant. Des résultats de recherche concernant "les PME", sans plus de précision, risquent de ne pas être vérifiés pour tout type de PME, un manque de définition appropriée pouvant fausser les résultats (Headd et Saade, 2008) :

In a study of the steel industry as a microcosm of the U.S. economy, Acs (1984) recognized that mini-mills were not large mills on a small scale, but unique entities with distinct characteristics and production processes. Not unexpectedly, there are even different types of mini-mills. Grouping businesses together without accounting for their inherent characteristics can yield results that are not applicable to other groups of businesses or businesses as a whole, hampering the ability to make meaningful inferences. (Headd et Saade (2008), p.2)

De même, des mesures de soutien à destination "des PME", pourraient n'être adaptées qu'à certaines d'entre elles et les efforts des politiques peuvent ne pas porter les fruits qu'ils en attendaient.

### 1.2 Typologies et taxonomies, des modes de classification différents

D'autres disciplines sont confrontées à des questions similaires et savent les résoudre (McKelvey, 1978). Par exemple, si un biologiste souhaite étudier les grenouilles, il aura besoin de développer un

système robuste de définition et de classification de ces grenouilles, de telle sorte à pouvoir les identifier face à un serpent ou un chien et à définir les différents types de grenouilles qui existent : il y a environ 4800 espèces connues de grenouilles, qui partagent toutes des caractéristiques communes qui les définissent comme des grenouilles, mais avec de nombreuses différences distinctives qui les rendent uniques. Il serait sans fondement scientifique de mener des recherches sur les grenouilles sans d'abord explorer ces questions fondamentales de définition et de classification<sup>3</sup>.

Les termes de typologie et taxonomie sont parfois utilisés comme équivalents, alors qu'ils se réfèrent à des démarches différentes (McKelvey, 1975; Carper et Snizek, 1980; Rich, 1992; Witmeur et Biga Diambeidou, 2010). Suivant les recommandations de McKelvey (1982), nous réservons le terme de typologie à une approche déductive, proposant une classification selon des critères issus d'une théorie, et le terme de taxonomie à une approche inductive, fondée sur une observation empirique, et cherchant à discriminer des groupes d'entreprises partageant certaines caractéristiques.

Dans le domaine de la recherche sur la petite entreprise, un certain nombre de typologies et des taxonomies ont été développées au fil des ans. Cependant, la plupart se concentrent sur des domaines spécifiques de comportement des PME, ou sur les caractéristiques de leurs propriétaires-gestionnaires (citons par exemple Liles (1974); Stanworth et Curran, 1976; Preston, 1977; Filley et Aldag, 1978; Huppert, 1981; Dunkelberg et Cooper, 1982; Miller et Friesen, 1982; Carland *et al.*, 1984; Marchesnay, 1988; Gartner, 1989; Julien, 1990; Rizzoni, 1991; Thompson, 1999; Witmeur et Biga Diambeidou, 2010; Khelil, 2016).

Comme nous l'avons dit plus haut, il existe ainsi désormais un éventail de définitions de types spécifiques d'entreprises telles que les "Gazelles" (entreprises de moins de 5 ans, avec une croissance annuelle moyenne supérieure à 20% sur une période de trois ans, Petersen et Ahmad, 2007), les "Licornes" (moins de 10 ans, valorisées à plus d'un milliard de dollars<sup>4</sup>) ou les "Born Global" (internationales dès leur création, Knight et Cavusgil, 1996; Knight, 2000), qui ont donné naissance à leurs propres sous-domaines de recherche.

Beaucoup de critères d'analyse ont été utilisés pour étudier les PME "particulières" : par exemple le niveau de dépenses de R&D (entreprises de haute technologie, Hirsch-Kreinsen *et al.*, 2008); l'âge de l'entreprise (des entreprises en démarrage, Birley et Westhead, 1993; Gatewood *et al.*, 1995); le type de propriété (entreprises familiales, Fernández et Nieto, 2005; Basco et Pérez Rodríguez, 2009) ; la localisation (les entreprises à domicile, Thompson *et al.*, 2009; Mason *et al.*, 2011), ou le but pour lequel elles ont été créées (entreprises sociales, Shaw et Carter, 2007).

Cependant, même dans ces groupes particuliers très fréquemment étudiés, on trouve souvent un manque de définition adéquate pour guider la recherche. Mais ce manque est encore plus prononcé lorsqu'il s'agit des PME non particulières, ou PME ordinaires, ce qui, compte tenu de leur proportion dans le tissu des petites entreprises, est paradoxal.

<sup>3</sup> Pour aller plus loin : <https://www.cbd.int/gti/taxonomy.shtml>

<sup>4</sup> Voir Aileen Lee, <http://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/> et Lee (2015)

Dans cette communication, nous développons une taxonomie empirique des PME permettant de mieux les définir et mieux les classer. Nous utilisons une approche fondée sur l'observation de la réalité, et traitons une base de données rassemblée en région Rhône Alpes. Nous cherchons ainsi à mieux explorer l'hétérogénéité incontestable des PME, afin d'identifier un petit nombre d'archétypes de PME.

Nous explorons donc la question de recherche suivante :

Peut-on identifier une classification des PME qui permettrait non pas de les catégoriser en fonction d'un critère spécifique pour une action donnée, mais d'en identifier le contexte stratégique précis, de telle sorte à pouvoir les comprendre et les accompagner de façon adaptée ?

## **2. Entre typologies, cartographies et continuums : tentatives pour explorer la diversité des PME**

### **2.1 Tentatives pour explorer la diversité des PME**

Dans leurs préoccupations de pilotage de l'économie, que ce soit pour l'adaptation de mesures fiscales, pour l'attribution d'aides au développement ou à l'exportation, pour des dispositifs de soutien à l'innovation, pour soutenir le développement des PME dans un territoire donné, les gouvernements régionaux, nationaux comme les institutions internationales ont classé les entreprises. Selon leurs préoccupations, elles l'ont fait en fonction de la taille, en fonction de l'indépendance, en fonction de données financières, de la rapidité du développement, ou de part d'exportation dans le chiffre d'affaires. Le résultat en est une longue liste de classifications, chacune pertinente seulement dans un contexte d'action ou d'étude donné.

De même, ainsi que nous l'avons rappelé plus haut, la science aime les classifications, car elles sont l'une des premières étapes de la clarification des concepts complexes et multidimensionnels. En conséquence, la littérature sur la petite entreprise fourmille de propositions de différentes typologies et de systèmes de classification visant à identifier et décrire les différents types de PME (voir à ce sujet Mazzarol *et al.* (2011) qui répertorie les principales de ces classifications). Par exemple, D'Amboise et Muldowney (1988) ont proposé un système de classification basé sur cinq critères jugés importants pour comprendre les PME : l'environnement de l'action de l'entreprise, sa configuration organisationnelle, les caractéristiques de son équipe de direction, ainsi que ses succès ou échecs, et l'âge de l'entreprise.

Une approche plus générale a été proposée par Julien (1990) qui a identifié quatre critères fondés sur les caractéristiques de l'entreprise: sa gouvernance, sa stratégie, sa maturité et son secteur d'activité. Rizzoni (1991) a proposé une taxonomie fondée sur l'innovation technologique dans les petites entreprises. Elle identifie six types distincts classés selon huit dimensions. Cependant, contrairement au travail de Pavitt (1984; 1990) ou Gartner *et al.* (1989), ce travail n'a pas été développé à partir de fondations empiriques et est plus une typologie qu'une taxonomie.

Le Tableau 1 ci-dessous présente une liste de travaux proposant différentes typologies, parmi les très nombreuses existant, fondées sur la stratégie, la croissance, la concentration du secteur du marché et de l'innovation.

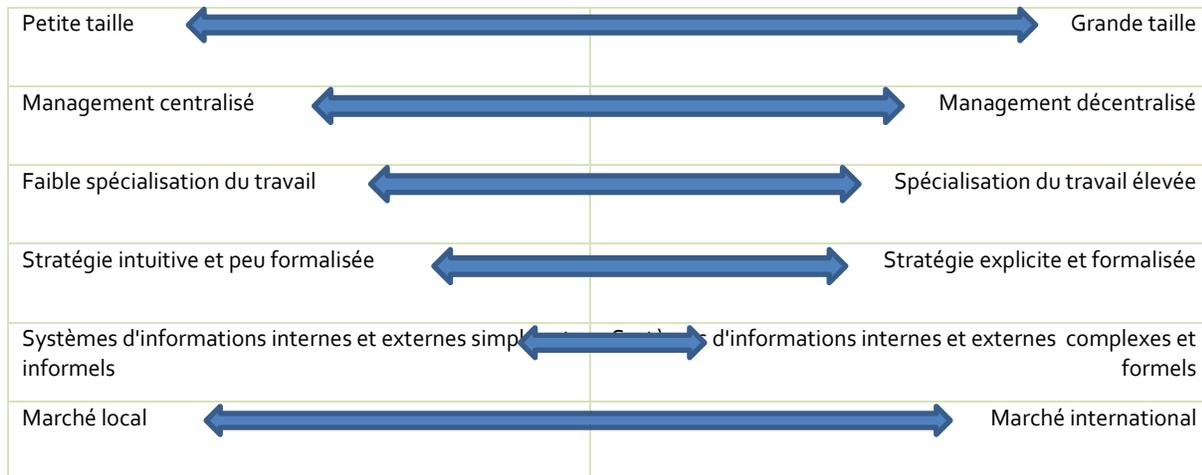
**Tableau 1: Extrait de la revue de la littérature sur les typologies**

Typologies	Références
Fondées sur l'orientation stratégique	Liles (1974) ; Stanworth et Curran (1976) ; Filley et Aldag (1978) ; Dunkelberg et Cooper (1982) ; Miller et Friesen (1982) ; Carland <i>et al.</i> (1984) ; Thompson (1999)
Fondées sur la croissance	Greiner (1972); Basire (1976); Churchill et Lewis (1983)
Fondées sur les spécificités du marché ciblé par l'entreprise	Preston (1977); Huppert (1981)
Fondées sur l'innovation	Tidd (2001) ; Mazzarol et Reboud (2009) ; Jones-Evans (1995) ; Autio et Lumme (1998) ; Rizzoni (1991)

Constatant que le nombre de typologies de PME est considérable et cherchant à adopter une autre approche, Tan et al. (2009) ont proposé un système plus complexe de classification pour les entreprises nouvellement créées qui les positionne sur une cartographie à deux dimensions selon les réponses aux questions : "Y a-t-il de quoi faire vivre une entreprise ? (B)" et "Peut-on la garder ? (K)". Une start-up typique aurait des scores B et K élevés, tandis qu'un projet de recherche aurait des scores bas. En tant qu'outil d'analyse de risque pour la création, cela est potentiellement utile, mais moins pour un système de classement général de PME.

La complexité de ces classifications a conduit certains auteurs à adopter des continuums utilisant des critères multiples. Par exemple, Julien (1990) a adopté cette approche, quand bien même il note que c'est encore un système trop simpliste puisque ces continuums ne sont pas toujours linéaires et qu'il existe des seuils et des différences sectorielles en leur sein. La Figure 1 illustre le système de classification de continuum qu'il propose. Dans un travail plus récent avec Torrès, il en identifie les deux extrêmes avec les concepts de PME et d'anti PME (Torrès et Julien, 2005).

**Figure 1. Classification basée sur un continuum (d'après Julien, 1990)**



Ces concepts poursuivent la réflexion menée par Olivier Torrès sur les spécificités des PME, leur contingence et sur le concept de dénaturation (Torrès, 1997a; b). Il identifie également un ensemble de caractéristiques des PME en étudiant le rôle joué par la proximité dans leur gestion et dans leur management (Torrès, 2002; 2003). C'est le relâchement des effets de proximité qui contribuerait à la dénaturation des PME (Torrès et Julien, 2005).

## 2.1 Taxonomies : un dépassement des classifications basées sur les théories

Doty et Glick (1994) suggèrent que les typologies sont souvent utilisées en sciences de gestion en raison de leur capacité à fournir des cadres d'analyse pour des formes organisationnelles complexes et différents comportements organisationnels. Toutefois, ils reconnaissent que de nombreuses typologies sont trop simplistes. Ils discutent également de la différence entre les systèmes de classification, des typologies et des taxonomies. Ils décrivent les taxonomies comme des modes de classement selon lesquels les organisations sont classées en groupes exhaustifs et mutuellement exclusifs, définies par des règles de décision explicites. En revanche, la typologie renvoie à des « idéaux types » déduits d'une approche conceptuelle. Ainsi, elles ne nécessitent pas de règles de catégorisation stricte, néanmoins elles :

"identify multiple ideal types, each of which represents a unique combination of the organisational attributes that are believed to determine the relevant outcome(s)." (Doty et Glick (1994), p. 232)

Ainsi, selon eux, les systèmes de classification les plus précis sont les taxonomies, dérivées d'observations empiriques des phénomènes étudiés. Elles sont couramment utilisées en sciences exactes afin de classer les phénomènes, par exemple en biologie. Cependant, elles sont aussi plus complexes que les typologies, et leur construction prend surtout plus de temps. Cette démarche n'est pas sans difficultés (Sanchez, 1993), par exemple Hambrick (1984) identifie les suivantes :

"choosing variables to classify, framing the domain of the taxonomy, developing longitudinal taxonomies, manipulating variables, and incorporating organizational performance into strategic taxonomies" (p. 27).

Notre revue de la littérature (Mazzarol *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2014) nous a permis d'identifier plusieurs études des taxonomies et plusieurs taxonomies présentant un intérêt pour étudier les PME

(McKelvey, 1975; Miller et Friesen, 1977; McKelvey, 1978; Miller et Friesen, 1978; Carper et Snizek, 1980; Pinder et Moore, 1980; Dunkelberg et Cooper, 1982; Hambrick, 1984; Rich, 1992; Sanchez, 1993; Birley et Westhead, 1994). L'une d'entre elles est celle de Pavitt (1984) sur l'innovation dans les entreprises britanniques. Cette étude était fondée sur une base de données longitudinale d'environ 2000 innovations commercialisées entre 1945 et 1979. Bien que son accent ait été mis sur l'innovation et la commercialisation dans les entreprises du Royaume-Uni, la taille de l'échantillon et sa nature longitudinale ont fourni une base solide sur laquelle construire la taxonomie. L'étude a ensuite été mise à jour avec des données supplémentaires au fil du temps (Pavitt *et al.*, 1989). Comme l'a noté Archibugi (2001), l'approche adoptée par Pavitt était rigoureuse et a contribué à inspirer des recherches importantes mais aussi des décisions politiques. Elle permettait également de remettre en cause l'approche la plus populaire de classification des entreprises et des industries en fonction de leur niveau d'intensité de R&D.

Gartner *et al.* (1989) ont proposé une taxonomie pour les nouvelles entreprises. Cette taxonomie a été développée à partir d'une enquête auprès de 106 dirigeants au Canada et aux États-Unis ayant récemment créé une start-up. Ils ont identifié huit types spécifiques de nouvelles entreprises, décrites par quatre dimensions principales : *Individual, Organizational, Environmental* et *Process*. On voit d'emblée dans cet exemple l'intérêt de la démarche et du résultat : "*a situation-based framework*" avec les 8 archétypes résultant de l'observation de cette réalité. Gartner et ses coauteurs notent en effet que :

"Research that compares the "average" entrepreneur or new venture to the "average" non-entrepreneur or established business usually overlooks the diversity that exists within the entrepreneurial phenomenon itself. That is, a wide range of entrepreneurs, new business ventures (NBVs), start-up processes, and new business environments exist (Gartner, 1985). No "average" or "typical" entrepreneur can represent all entrepreneurs. No "average" or "typical" NBV can represent all NBVs...." (p. 170)

Ils notent d'ailleurs, ainsi que nous l'avons fait plus haut, à quel point :

"this perspective on the diversity of NBVs is similar to the population ecology approach, which indicates that the study of new organizations is essentially the study of variation (Aldrich 1979; Hannan and Freeman 1977; McKelvey 1982)."

### 3. Identification de nos descripteurs

Nous nous sommes basés sur une revue systématique de la littérature sur la définition des PME apparaissant dans les principales revues académiques spécialisées entre 2008 et 2011. Cette exploration systématique suivait la méthodologie en trois étapes développée à l'origine par Webster et Watson (2002) et propose les dimensions d'une nouvelle taxonomie. Toutes les dimensions sont empiriquement observables et mesurables et elles ont été regroupées en sept catégories correspondant à la taille, aux caractéristiques de gestion, à la configuration organisationnelle, à la gouvernance, la stratégie, le marché et les facteurs de croissance. Comme le montre le Tableau 2, chacune des dimensions peut être représentée à l'aide d'un continuum ou une échelle multipoint.

**Tableau 2. Principales dimensions utilisées dans les recherches sur les PME pour les caractériser, d'après Mazzarol et al. (2011)**

Principaux descripteurs proposés	Détail de chaque descripteur	Exemples de questions utilisées
<b>Taille</b>	Bien que cette taxonomie soit conçue pour les PME (plutôt que les grandes entreprises), la taille est considérée comme une dimension clé pour refléter l'éventail des entreprises incluses dans cette grande catégorie d'entreprises. Comme l'OCDE (2004), nous considérons la taille des PME en termes d'employés et de revenus.	<b>Q8:</b> chiffre d'affaires avant dernier et dernier exercices <b>Q65:</b> effectifs (ETP) Etc.
<b>Caractéristiques Managériales</b>	Nous gardons ici les attributs du dirigeant de PME, qui ont été largement étudiés en tant que moteurs de l'innovation et de l'entreprise, notamment la motivation intrinsèque, la prise de risque propension, l'optimisme, et l'ouverture à l'innovation, l'indépendance et le locus de contrôle.	<b>Q6:</b> appartenance à un groupe <b>Q125:</b> motivations du dirigeant <b>Q126:</b> propension du dirigeant à prendre des risques <b>Q84:</b> capacité d'exploration ou d'exploitation <b>Q85:</b> freins à l'innovation Etc.
<b>Configuration Organisationnelle</b>	Cette taxonomie reconnaît et intègre le niveau de spécialisation du travail, le type de structure organisationnelle, le niveau de centralisation, ainsi que la nature et la formalisation des systèmes d'information et d'organisation dans la PME.	<b>Q106/Q107:</b> structure organisationnelle <b>Q120/121/122:</b> caractéristiques de l'équipe de direction <b>Q73:</b> formalisation des règles Etc.
<b>Gouvernance</b>	Le rôle de la gouvernance dans les caractéristiques des PME et le comportement innovateur est compris ici en évaluant le type de gestion utilisé, la nature de la propriété de l'entreprise, et la source de financement et d'investissement dans l'entreprise.	<b>Q92:</b> structure du capital <b>Q98:</b> modes de financement envisagés <b>Q124:</b> <i>empowerment</i> structurel Etc.
<b>Stratégie</b>	La taxonomie comprend cinq dimensions potentiellement importantes de la stratégie, dont le style de décision (intuitive ou formalisée), l'horizon de planification (à court ou à long terme), et la formalisation du processus de planification stratégique (informel ou structuré). En outre, la base de la stratégie concurrentielle (niche ou différenciée) et le type sous-jacent de l'innovation (incrémentale à radicale) sont considérés.	<b>Q40:</b> formalisation de l'orientation stratégique <b>Q29:</b> horizon temporel des objectifs <b>Q19:</b> marché de niche <b>Q20:</b> type d'avantage concurrentiel <b>Q75:</b> type d'innovation produit/service Etc.
<b>Marché</b>	Les caractéristiques liées au marché comprennent l'envergure géographique des ventes (du local au global), le secteur d'activité, et la longueur du cycle de vie du produit. En outre, on étudie aussi la nature sous-jacente de la technologie impliquée dans les produits et les processus, et les niveaux d'intensité de capital.	<b>Q15:</b> répartition du CA par zone géographique <b>Q4/9:</b> secteur d'activité <b>Q52/58:</b> durée du cycle de vie des produits/services Etc.
<b>Croissance</b>	La croissance des ventes est évaluée en utilisant une échelle multipoint (de la baisse des ventes à leur croissance rapide). Le mode de croissance est considéré en fonction de l'origine des ressources (interne ou externe). De plus, on prend en compte la maturité.	<b>Q8 + DIANE:</b> croissance du CA <b>Q25:</b> perception de la croissance <b>Q5:</b> année de création de l'entreprise Etc.

Partant de cette proposition, nous avons construit notre liste de descripteurs pour exploiter la base de données des PME de la région Rhône Alpes (cf. Tableau 2) et associé les questions posées aux

entreprises à ces différentes dimensions. Pour tenir compte de la recommandation d'Hambrick (1984), nous avons ajouté quelques descripteurs supplémentaires nous paraissant utiles pour une meilleure identification du contexte de l'activité de l'entreprise (comme par exemple la croissance et la turbulence du marché, les facteurs-clés de succès sur le marché ou encore les difficultés à prévoir la demande ou les mouvements des concurrents).

## 4. Matériel et méthode

### 4.1 La base de données utilisée

La construction d'une taxonomie robuste et exploitable requiert l'accès à une base de données suffisamment profonde et large, comprenant un nombre important de descripteurs d'entreprises mais aussi et surtout un large éventail de PME permettant de refléter leur diversité. L'une des forces de ce travail de recherche est de bénéficier d'une telle base de données, construite grâce à un partenariat entre les enseignants-chercheurs de l'équipe de recherche Coactis et la région Rhône-Alpes. Plus qu'une base de données, c'est un véritable outil de diagnostic et d'évaluation qui a été conçu dans le cadre d'une recherche-accompagnement et qui vise à aider les PME bénéficiant des subventions de la région Rhône-Alpes<sup>5</sup> à prendre du recul sur leurs pratiques managériales et de croissance. Le dispositif mis en place permet de questionner les dirigeants de PME pendant environ 1h30 et ainsi de collecter des données primaires dans dix thématiques clés de la compétitivité des PME (stratégie, marketing/commercial, production, ressources humaines, finance, innovation, internationalisation, systèmes d'information, organisation, environnement/développement durable et équipe dirigeante). Il est intégré aux processus d'accompagnement de PME de la région Rhône-Alpes de telle sorte que la base de données s'incrémentent quotidiennement.

Pour cette recherche, les données utilisées correspondent à une extraction de la base globale pour l'année 2013 (soit 594 PME). Les données ultérieures de la base (pour les années 2014, 2015 et 2016) n'ont pas été intégrées aux analyses parce que certaines informations supplémentaires, notamment concernant la croissance du chiffre d'affaires, ont dû être récupérées via la base DIANE (une base de données financières) sur laquelle les chiffres sont à jour jusqu'en 2013<sup>6</sup>. Notre échantillon est composé à 70,2% de PME manufacturières (ou à dominante manufacturière). Les tailles de ces PME sont très hétérogènes, avec une moyenne de chiffre d'affaires en 2013 égale à 4158 k€ (écart-type égal à 8547 k€) pour un effectif moyen égal à 24,86 salariés (écart-type égal à 34,53).

### 4.2 Méthode

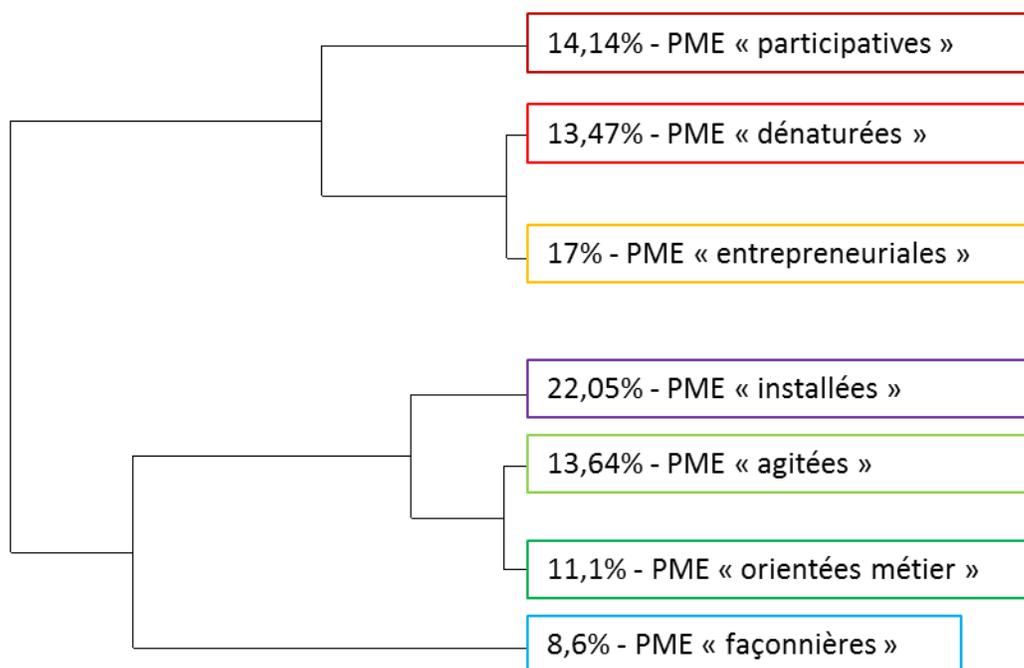
Pour construire les profils de PME, nous avons opté pour une approche méthodologique en trois étapes : (1) analyses factorielles ; (2) analyses de classification (ou de *clusters*) et (3) choix du nombre de classes et interprétation des résultats. Étant donnée la quantité importante de variables intégrées à l'analyse et le nombre non négligeable de variables corrélées entre elles, la première étape a consisté à réduire l'information disponible en procédant à une analyse des correspondances multiples (ACM). L'un des objectifs de cette première étape est de permettre le regroupement des

<sup>5</sup> Dans le cadre du Plan PME de la région Rhône-Alpes : <http://planpme.rhonealpes.fr>

<sup>6</sup> Ces données ultérieures pourront d'ailleurs être mobilisées dans de futures recherches pour tester la stabilité de nos analyses de cluster.

variables les plus corrélées au sein de mêmes « facteurs », et ainsi d'éviter que ces variables ne viennent perturber la construction des profils en étape deux. En effet, comme l'a montré Hambrick (1984), la multicollinéarité est néfaste à la construction de *clusters* car lorsque des variables corrélées sont intégrées aux analyses, un seul et même construit représenté par ces variables est compté autant de fois qu'il y a de variables, et provoque la constitution de profils caractérisés majoritairement par ce construit. Pour éviter cet écueil, les facteurs de l'ACM, combinaisons linéaires de variables corrélées, ont été intégrés à l'analyse de classification, deuxième étape des traitements. Pour cette deuxième étape, l'ampleur de notre base de données nous a incités à opter pour une analyse de classification mixte (*hybrid clustering*, (Wong, 1982)). Cette méthode consiste à débiter l'analyse par une classification par les moyennes mobiles, adaptée au partitionnement de grandes bases de données, pour réduire l'information à traiter et ensuite pouvoir utiliser la classification ascendante hiérarchique (CAH). La CAH est en effet reconnue comme étant la plus performante mais non adaptée aux bases de données telles que celles mobilisées dans cette recherche (de Jong et Marsili, 2006). Le principe a donc consisté à réduire l'information grâce aux moyennes mobiles, c'est-à-dire à créer une première partition « élargie » de l'échantillon, et ensuite de procéder à la CAH sur les centres des classes générées par les moyennes mobiles. Nous avons ainsi pu déterminer, en étape 3 et grâce au dendrogramme permis par la CAH et présenté en Figure 2, le nombre de classes le plus pertinent et le plus interprétable. Nous avons ainsi opté pour une classification en sept classes.

Figure 2. Le dendrogramme résultant de notre analyse



## 5. Résultats

Sept groupes de PME sont donc ressortis de nos analyses statistiques. Dans ce qui suit, nous présentons le profil-type<sup>7</sup> de chacun de ces groupes que nous illustrons par l'un de leurs parangons<sup>8</sup>, c'est-à-dire l'une des PME se rapprochant le plus du centre de gravité du groupe. Le Tableau 3 reprend les principales caractéristiques des classes de PME.

**Tableau 3. Synthèse de notre taxonomie**

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 7
PME façonnrières	PME orientées métier	PME agitées	PME installées	PME entrepreneuriales	PME dénaturées	PME participatives
8,6%	11,1%	13,6%	22,0%	17,0%	13,5%	14,1%
51	66	81	131	101	80	84

### 5.1 Les PME « façonnrières »

Les PME « façonnrières » sont des PME qui ont pour particularité de produire à la demande plus souvent que la moyenne de l'échantillon (dans 50% des cas contre 30% dans l'échantillon total). Elles possèdent ainsi un mode de fonctionnement plutôt à l'affaire, des objectifs à court terme et font la différence au niveau de leurs prix et de la fiabilité de leurs délais, enjeux sur lesquels les attentes de leurs marchés sont bien souvent très fortes (cas d'une PME « façonnrière » sur deux). Elles estiment ainsi ne pas disposer d'avantage concurrentiel particulier (23,5% des PME « façonnrières » contre seulement 7,5% des PME de l'échantillon total) et ne cherchent pas du tout à innover ni à s'internationaliser. Quasiment toutes ces PME n'ont en effet pas proposé d'innovations produits ou d'innovations de procédés les trois années précédant leur questionnement et environ 60% d'entre elles n'exportent pas du tout, les 40% restantes exportant très peu.

Parmi les PME « façonnrières », MECAPREC<sup>9</sup> fait figure de PME représentative. Cette entreprise d'une trentaine de salariés propose plusieurs produits dans le secteur de la mécanique générale de précision. Elle dispose d'un appareil de production très orienté sur la personnalisation des produits : les produits sont conçus à la demande et le mode de production est unitaire ce qui lui permet d'avoir une capacité importante à modifier les produits qu'elle vend. Elle dispose également d'une forte capacité à mesurer la performance de son système de production, notamment sur les temps de cycle d'approvisionnement, de cycle de fabrication, de disponibilité des machines et de changement des produits. Cette entreprise réalise 100% de son chiffre d'affaires en France et semble ne pas vouloir se développer à l'international. Enfin, elle n'a réalisé aucune innovation de produits ou de procédés ces trois dernières années.

<sup>7</sup> La qualification des profils-types découle d'une analyse des combinaisons de pratiques caractéristiques dans chacune des classes ressorties des analyses de clusters.

<sup>8</sup> Nous choisissons, parmi les parangons, l'entreprise nous paraissant refléter le mieux les caractéristiques des profils de PME.

<sup>9</sup> Pour des raisons de confidentialité, des noms fictifs de PME sont utilisés dans les descriptions des parangons.

## 5.2 Les PME « orientées métier »

Les PME « orientées métier » sont dans leur large majorité des PME évoluant dans le secteur de l'industrie manufacturière, et qui semblent guidées par les particularités de leur métier plus que par n'importe quel autre facteur. Dirigées majoritairement par des équipes de direction composées uniquement d'hommes spécialisés en production, GRH et/ou qualité, ces PME font partie des plus âgées (33,33% ont plus de 25 ans) et des plus grandes en termes de chiffre d'affaires (environ 21% ont un chiffre d'affaires compris entre 5 et 10M€ en 2012). La part des ouvriers dans le nombre de salariés est assez importante : pour 46,97% d'entre elles, les ouvriers comptent pour plus de 60% de l'effectif salarié. Ces entreprises sont peu dynamiques d'un point de vue stratégique (peu de mouvements stratégiques récents recensés, phase de décroissance de l'activité) et en termes d'innovation. D'ailleurs, les attentes du marché concernant l'innovation sont particulièrement faibles pour ces PME. Au contraire, les attentes concernent bien plus les délais, la fiabilité des délais, la qualité et le prix des produits. Les PME « orientées métier » sont plus souvent que la moyenne des PME sous-traitantes de grands donneurs d'ordre (30% sont sous-traitantes contre 21% dans l'échantillon total). Leurs systèmes d'information et leurs outils informatiques sont ainsi assez développés et elles estiment plus souvent que la moyenne être totalement dépendantes de leurs clients (pour 25% d'entre elles contre 12% dans l'échantillon total). La part du chiffre d'affaires réalisée auprès de leurs trois principaux clients dépasse les 35% pour près d'un tiers d'entre elles (contre 15% dans l'échantillon total). Cette situation semble leur poser problème, car elles voient très souvent le marché diminuer et estiment plus souvent que la moyenne que les perspectives d'affaires sont peu favorables.

L'entreprise ASSEMBLAUTO fait partie des PME « orientées métier ». Bien que de petite taille (8 salariés et 600000€ de chiffre d'affaires en 2012), cette PME présente les caractéristiques spécifiques de ces profils de PME. Elle évolue en effet dans le secteur de l'industrie manufacturière, et plus particulièrement celui du montage et de l'assemblage pour l'automobile. La variété et le degré de personnalisation des produits sont très faibles. Elle produit par ateliers spécialisés et vend ses produits à de grands donneurs d'ordres, dont elle est sous-traitante. Son dirigeant estime que la dépendance d'ASSEMBLAUTO vis-à-vis de ses clients est très importante. Son principal client représente d'ailleurs 95% de son chiffre d'affaires, et les trois principaux clients 100%. La situation de l'entreprise semble enfin problématique. Bien que son dirigeant estime ses perspectives d'affaires comme étant plutôt favorables, son marché est actuellement dans une phase de diminution et son atonie en termes stratégiques, d'innovation et au niveau commercial ne laissent pas présager d'un avenir très favorable.

## 5.3 Les PME « agitées »

Les PME « agitées » sont les plus petites et les moins structurées de l'échantillon. Elles semblent un peu dispersées, un peu impétueuses dans leur effort de développement. 70% d'entre elles ont réalisé moins d'1M d'euros de chiffre d'affaires en 2012, 64% ne disposent pas d'équipe de direction et 75% de ces PME n'ont pas du tout mis en place de règles pour la plupart de leurs postes. Ces PME sont également les moins outillées en termes informatique : le système d'information n'est pas quelque chose qui leur permet d'améliorer la performance ou l'efficacité de leur activité. Qui plus est, ces PME ne disposent pas d'outil de formalisation de l'orientation stratégique, ni de compétences

commerciales/marketing et ne sont pas internationalisées. Cette relative absence de structuration peut s'expliquer par leur jeunesse : 40% des PME « agitées » ont en effet moins de 8 ans (contre 29% dans l'échantillon total). Une PME sur deux ne vend pas aux grandes entreprises et ces PME proposent plus souvent que la moyenne des produits ou services à des clients particuliers. Elles fondent plus souvent que les autres leur développement sur un meilleur rapport qualité/prix que la concurrence (pour 24% d'entre elles contre 10% dans l'échantillon total) et il est difficile pour elles d'innover, tant elles perçoivent de nombreux freins à cette activité.

La PME ENERSOL, qui évolue dans le secteur de la production d'énergie solaire, fait partie des PME « agitées ». Fondée en 2008, elle comptait 4 salariés en 2013 et avait réalisé un chiffre d'affaires de 332000€ en 2012. Cette PME n'est pas du tout outillée en termes de formalisation de la stratégie, en termes de systèmes d'information (hormis les éléments bureautiques et un site internet) et ne dispose pas d'une force commerciale jugée efficace par son dirigeant. Elle fonctionne cependant en proposant des solutions répondant à des besoins spécifiques de ses clients, et en insistant sur la qualité des produits et services et sur leur satisfaction. Ainsi, cette entreprise a tendance à évoluer au gré des opportunités, et à les saisir lorsqu'elles se présentent sans pour autant planifier et orienter le développement de l'entreprise.

#### 5.4 Les PME « installées »

Les PME « installées » sont le profil de PME le plus répandu de l'échantillon (22,05% des PME). Elles évoluent majoritairement dans le secteur de l'industrie manufacturière (dans 61% des cas), sont des PME de taille moyenne (réalisant souvent entre 1 et 5 M€ de chiffre d'affaires) et font pourtant partie des PME les plus âgées (31% ont plus de 25 ans contre 23% dans l'échantillon total). Elles fondent leur activité sur la réponse au besoin des clients ainsi que sur la qualité de leurs offres : 55% de ces PME déclarent prendre plutôt en compte le besoin de leurs clients (contre 31% dans l'échantillon total). Les attentes du marché en termes de qualité des produits étant plutôt fortes, ces entreprises mettent réellement l'accent sur l'aspect qualité, par l'innovation notamment (56% des PME « installées » déclarent que leurs innovations ont pour objectif d'améliorer la qualité de leurs produits, contre 34% dans l'échantillon total). 63% de ces PME disposent également, entre autres responsables de services dédiés en interne (responsable des stocks, des achats, etc.), un responsable interne chargé de la QSE (Qualité, Sécurité, Environnement). Plus globalement, ces PME sont positionnées de manière moyenne sur de nombreux indicateurs retenus dans notre étude.

CUISIMOB est une entreprise particulièrement « installée ». Cette PME a été fondée en 1932 et évolue dans le secteur de la fabrication de meubles et cuisines/salles de bains/agencements. D'après son dirigeant, ce secteur n'est pas très turbulent et les perspectives d'affaires sont moyennement favorables. Les produits de CUISIMOB disposent d'une forte notoriété et les clients en sont en général très satisfaits. La PME s'est d'ailleurs dotée d'un système de gestion de la relation client très développé et très informatisé, et met la démarche commerciale au centre de ses attentions. Son dirigeant est cependant peu satisfait du niveau de compétences commerciales de son entreprise, ce qui montre l'attente qu'il porte à ce domaine. Les attentes du marché de CUISIMOB sont nombreuses, et particulièrement fortes concernant la qualité des produits. CUISIMOB dispose donc d'un responsable dédié en interne à la QSE et ses innovations ont entre autres objectifs d'améliorer cette qualité.

## 5.5 Les PME « entrepreneuriales »

Les PME « entrepreneuriales<sup>10</sup> » sont des PME évoluant plus souvent que les autres dans des secteurs dits de service (« activités spécialisées, scientifiques et techniques »; « information et communication »). Elles déclarent d'ailleurs souvent ne proposer que des services (pour 29% contre 17% dans l'échantillon total) ou des services complétés par quelques produits (18% contre 12%). Ces PME sont majoritairement des PME de petite taille (61% d'entre elles font moins d'1M€ de chiffre d'affaires en 2012), très jeunes (47% d'entre elles ont moins de 8 ans) qui n'emploient pas d'ouvriers dans 77% des cas. Les PME « entrepreneuriales » évoluent sur des marchés de niche (pour 67% d'entre elles contre 49% dans l'échantillon total) en phase de croissance. Elles profitent de cette croissance de leur marché et de perspectives d'affaires plutôt favorables pour accélérer leur développement (63% s'estiment être dans une phase d'accélération contre 45% dans l'échantillon total), grâce à l'exploration constante de nouvelles connaissances et un niveau assez élevé d'*empowerment* structurel de leurs salariés notamment. Cela leur permet d'innover que ce soit en termes de produits/services (nouveaux produits/services pour le marché dans 82% des cas par exemple) ou de marketing (par exemple un nouveau *design* pour 59% d'entre elles contre 39% dans l'échantillon total) et ainsi répondre aux attentes du marché qui sont perçues comme étant très élevées sur ce volet de l'innovation. Elles utilisent d'ailleurs plus souvent que la moyenne des protections telles que le copyright (pour 35% d'entre elles contre 13% dans l'échantillon total), les marques (71% contre 48%) ou les dessins et modèles (30% contre 19%) et sont plutôt bien intégrées dans les réseaux (45% d'entre elles font partie d'un pôle de compétitivité, d'un cluster et/ou d'une grappe). Les dirigeants de PME entrepreneuriales sont plutôt confiants dans leur capacité à développer leur entreprise. Ils pensent par exemple avoir une idée assez claire et cohérente de ce qu'ils veulent faire (pour 57% des cas) et se disent plutôt à l'aise pour prendre des décisions en situation de risque et d'incertitude.

L'entreprise STUDESIGN est un exemple de PME « entrepreneuriale ». Cette PME, créée en 2007, évolue dans le secteur des activités spécialisées de *design*, sur un marché de niche en phase de croissance. La PME comprend 3 salariés et obtenait en 2012 un chiffre d'affaires égal à 233000€. L'offre de STUDESIGN est toujours plus performante que la moyenne de son marché notamment grâce à une forte activité d'innovation de produits/services, de marketing, de procédés et organisationnelle (avec le recours aux protections juridiques telles que les brevets, les dessins et modèles, les droits d'auteurs et les marques) et l'exploration soutenue de nouvelles connaissances. Cela permet à sa dirigeante, qui cherche à imaginer et projeter de nouveaux développements pour son entreprise, d'envisager une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires dans les années à venir, notamment par son développement à l'international. STUDESIGN est dirigée par une femme âgée d'une quarantaine d'années qui possède des compétences spécifiques en stratégie et management ainsi qu'en commercial. Une forte croissance est pour elle avant tout synonyme de défi motivant mais également un moyen d'accroître les chances de pérennité, d'indépendance et de bien-être de ses salariés.

---

<sup>10</sup> Si elles ne sont pas toutes jeunes ni en création, ce sont celles qui nous ont paru le plus proche du concept défini par Mazzarol et al. (2011) p. 17

## 5.6 Les PME « dénaturées »

Les PME « dénaturées » sont des PME manufacturières (dans 71% des cas) principalement orientées *BtoB* (pas de clients particuliers dans 82% des cas). Leur principale caractéristique est qu'elles possèdent de nombreuses spécificités des grandes entreprises (Torrès et Julien, 2005). Elles sont très orientées vers l'international : 98% d'entre elles exportent, et sont celles qui exportent le plus en Europe et hors d'Europe, mais leur internationalisation ne concerne pas uniquement l'exportation. Elles achètent en effet leurs matières premières à l'étranger dans 86% des cas, sont celles qui recrutent le plus à l'étranger (dans 30% des cas contre 9% dans l'échantillon total) et 37% d'entre elles ont même délocalisé une partie de leur production (contre 17% dans l'échantillon total). Ces PME font partie des plus grandes, des plus âgées et des plus structurées. 27% des PME « dénaturées » font en effet plus de 10M€ de chiffre d'affaires en 2012 contre 8% dans l'échantillon total. 36% ont plus de 25 ans et elles disposent de nombreux responsables de services dédiés en interne, notamment un responsable des activités internationales (dans 55% des cas). Ces PME disposent également d'équipes de direction, composées d'hommes et de femmes dans 70% des cas. Un dirigeant de PME « dénaturée » sur deux estime que l'offre de son entreprise est toujours plus performante que la moyenne du marché (contre 35% dans l'échantillon total), qui est bien souvent un marché de niche dans une phase de croissance. Ces PME ont d'ailleurs beaucoup innové dans un passé récent (avec des dépôts de brevets dans 57% des cas) et la dynamique actuelle des entreprises consiste à suivre la mise en œuvre du plan de développement. Elles disposent pour cela de nombreux outils leur permettant de formaliser leur orientation stratégique et de planifier la stratégie sur le long terme. Ces PME recherchent principalement la rentabilité (dans 53% des cas) qui sert d'ailleurs leurs actionnaires. En effet, les PME « dénaturées » sont celles pour lesquelles la part du capital détenue par le dirigeant est la plus faible et 37% d'entre elles ont laissé des investisseurs financiers entrer dans leur capital (contre 15% dans l'échantillon total).

L'entreprise KONEKTIK fait partie des PME « dénaturées ». Cette PME de 44 salariés pour un chiffre d'affaires de 4,8 millions d'euros propose plusieurs produits dans des secteurs d'activité différents, principalement dans le secteur de la connectique industrielle (65% du chiffre d'affaires) et de l'ingénierie (29%). Au-delà de la diversification de son portefeuille de produits, KONEKTIK possède des caractéristiques réservées habituellement aux très grandes entreprises, notamment une structuration par domaines d'activités stratégiques et surtout un niveau d'internationalisation important. Cette entreprise réalise en effet 40% de son chiffre d'affaires à l'export et 15% hors d'Europe. Elle achète également une partie de ses matières premières à l'étranger, dispose d'au moins une filiale de distribution détenue à 100% et recrute des personnes étrangères pour travailler en son sein. L'innovation est centrale dans cette entreprise. Les attentes du marché à ce sujet sont extrêmement fortes, ce qui l'incite à innover tant par l'exploitation des connaissances existantes que par l'exploration de nouvelles. Par ailleurs, la formalisation est très importante dans cette entreprise. Chacun dispose de règles précises pour son poste, et le contrôle de l'application des décisions est central dans son fonctionnement.

## 5.7 Les PME « participatives »

Les PME « participatives » sont les PME qui placent les salariés au cœur de leur développement. Dans ces PME, le niveau d'*empowerment* structurel est extrêmement élevé, avec une délégation et une

responsabilisation des salariés beaucoup plus importante que la moyenne. Entre autres compétences liées au développement de leur entreprise, les dirigeants des PME « participatives » sont à très à l'aise pour définir les rôles et les responsabilités de leurs équipes (dans 55% des cas contre 17% dans l'échantillon total), pour gérer les conflits (44% contre 11%) ou pour gérer une équipe (52% contre 19%). La stratégie de ces entreprises est construite à partir de leurs ressources et compétences dont les dirigeants estiment savoir tirer le meilleur parti. D'ailleurs, la gestion des ressources humaines (dans 63% des cas contre 37% dans l'échantillon total) et, dans une moindre mesure, la responsabilité sociétale (dans 31% des cas contre 13% au total) sont des données très importantes pour ces entreprises. Ces caractéristiques leur permettent d'innover plus que la moyenne, que ce soit en termes d'innovations de produits/services, de procédés ou de marketing (avec des dépôts de marques dans 60% des cas).

INFRABAT, qui évolue dans le secteur des infrastructures et du bâtiment, est une PME typique des PME « participatives ». Son dirigeant met un point d'orgue à déléguer et responsabiliser ses ressources humaines (13 salariés). Il met fortement l'accent sur la facilité d'accès des salariés aux informations concernant les projets de l'entreprise, sur la communication interne, la délégation et la prise de décision participative. Le dirigeant d'INFRABAT compte particulièrement sur des propres ressources et compétences pour construire sa stratégie. Pour cela, il dispose de compétences spécifiques en gestion des ressources humaines et se sent très à l'aise pour définir les rôles et les responsabilités de chacun (bien que cela ne soit pas formalisé) et gérer des équipes et des projets. Il est très attentif à la gestion des ressources humaines et à la responsabilité sociétale. Il place la formation professionnelle au cœur de la gestion des RH, permet à ses salariés d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise et propose des pratiques de rémunération par primes/bonus ou plan d'épargne. INFRABAT est une entreprise qui innove plutôt par l'exploitation de ses connaissances existantes.

## 6. Discussion des résultats et conclusion

*"Depuis le milieu des années 1970, les PME comptent parmi les principales bénéficiaires de l'action publique. (...) Les dépenses budgétaires et fiscales en faveur de ces entreprises occupent aujourd'hui l'essentiel du paysage des politiques publiques en faveur de la croissance et de l'emploi"* (Levratto, 2009, p.137). Pour autant, le besoin de mieux cibler les politiques publiques auprès des PME reste entier. On ne peut en effet aisément conclure à l'existence de critères – ou de seuils – simples et en nombre limité permettant de segmenter la population des PME en quelques cibles pertinentes, permettant d'adresser avec efficacité l'ensemble des politiques dédiées à cette population d'entreprises. Un rapport ministériel français publié en 2006<sup>11</sup> avait déjà mis en évidence le fait que les (très nombreuses) tentatives de définition du sous-ensemble des PME ne se fondent jamais que sur des critères nécessairement réducteurs appliqués à des réalités entrepreneuriales très hétérogènes. *De facto*, les besoins des PME restent mal identifiés, conduisant à un ciblage des politiques publiques qui ne prend pas suffisamment en compte leurs réalités. S'intéressant à la place des PME dans les dispositifs d'innovation, Carré et Levratto (2009) ont par exemple estimé que la modeste

<sup>11</sup> "La segmentation au sein des PME pour cibler les politiques publiques", rapport n°06-07-40 présenté par Pierre-François Couture et Daniel Hangard, publié sous l'égide du Contrôle Général Économique et Financier pour le compte du Ministère de l'Économie et des Finances en juillet 2006 (<http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/rapportFinalSegmentation.pdf>).

participation des PME à l'innovation technologique en France (malgré les politiques de soutien mises en place depuis les années 1980) résultait à la fois d'un manque de ciblage sur cette catégorie d'entreprises et de leur insuffisante mise en réseau. S'agissant des dispositifs de soutien à l'exportation et partant de l'analyse de deux rapports publics, Crozet *et al.* (2013) soulignent notamment leur complexité et le fait qu'ils sont parfois mal adaptés aux besoins des PME.

On ne peut par conséquent pointer globalement l'absence de dispositifs d'aide, mais plutôt leur trop grand nombre et trop faible lisibilité : aides en matière d'emploi, d'investissement, de trésorerie, de R&D, de formation, de création d'entreprises, d'environnement, de sauvetage-restructuration, d'animation de filière, d'exportation... Au total, il apparaît que l'identification de la réalité particulière de chaque PME (son couple produit/marché, sa situation par rapport à la concurrence, la nature et le poids relatif de ses facteurs de production) est le gage d'une appréhension satisfaisante de ses besoins. Ce constat conduit à privilégier des approches résolument idiosyncrasiques, fondées sur le repérage des moments-clés de croissance et des facteurs-clés de succès, par préférence aux segmentations figées (le plus souvent fondées sur des critères exclusivement quantitatifs). Il s'agit en d'autres termes de favoriser les approches taxonomiques relativement aux démarches typologiques.

Ainsi par notre approche, nous avons proposé une classification originale à laquelle aucune typologie ne peut naturellement correspondre, puisque les critères sont *de facto* multiples et n'interviennent pas tous dans la définition des classes. Pour autant, chacune des classes correspond à un type de PME faisant face à une situation stratégique complexe mais relativement homogène au sein de la classe, et qui peut être accompagnée spécifiquement en tant que telle. On voit par conséquent que les mesures habituelles de soutien apportées aux PME (sans tenir compte de leur profil) n'ont finalement que peu de raison d'être les mêmes pour toutes les classes, et qu'aider une PME « façonnrière » à prendre un peu d'autonomie vis-à-vis de ses clients ne se fera pas de la même façon qu'aider une PME « orientée métier » à innover ou s'internationaliser, une « agitée » à s'organiser, ou une « entrepreneuriale » à lever un financement. Nos résultats invitent également les chercheurs qui s'intéressent aux PME (*a fortiori* à toutes les PME) à spécifier leurs questions de recherche en fonction des caractéristiques des classes d'entreprises concernées par leurs investigations : les PME « entrepreneuriales » et pas uniquement les startups ; les PME « agitées » plutôt que les TPE de moins de 10 salariés...

Notre travail n'est naturellement pas exempt de limites, qui ouvrent potentiellement autant de futures avenues de recherche. En particulier, la pertinence de nos propositions reste corrélée à la taille (594 PME) comme à la couverture (la région Rhône-Alpes en France) de la base mobilisée. Aussi, afin de s'assurer de la robustesse de nos 7 classes dans le temps, il faudrait procéder au test régulier de la taxonomie sur la durée. Enfin, la réalisation d'approches comparatives avec des bases de PME d'autres pays permettrait de prendre la mesure du degré de recouvrement des taxonomies en présence. Mais quels que soient les prolongements qu'il sera possible de donner à cette recherche, nous formulons le vœu qu'ils contribuent à une meilleure connaissance des réalités multiples du monde des PME, condition nécessaire, compte tenu de la situation globale des finances publiques, à l'amélioration indispensable du ciblage des politiques publiques à leur endroit.

## Références

- ACS, Z. J. (1984), *The Changing Structure of the U.S. Economy: Lessons from the Steel Industry*, New York, Praeger Publishers.
- APEC (2013), « SME in the APEC Region », *APEC Policy Support Unit, Policy Brief number 8*, December 2013, Retrieved Feb 2016, [http://www.apec.org/~media/Images/Infographics/2014/0709\\_SME/0709\\_SME.jpg](http://www.apec.org/~media/Images/Infographics/2014/0709_SME/0709_SME.jpg)
- ARCHIBUGI, D. (2001), « Pavitt's Taxonomy Sixteen Years On: A Review Article », *Economics of Innovation and New Technology*, 10, (5), 415-425.
- AYYAGARI, M., T. BECK et A. DEMIRGÜÇ-KUNT (2003), « Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database », *World Bank Policy Research Working Paper*, 3127, 1-34.
- BASCO, R. et M. J. PÉREZ RODRÍGUEZ (2009), « Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems », *Family Business Review*, 22, (1), 82-95.
- BIRCH, D. L. (1979), "The Job Generation Process: Final Report to Economic Development Administration", Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- BIRCH, D. L. (1987), *Job Generation in America: How Our Small Companies Put the Most People to Work*, New York, The Free Press, 244 p.
- BIRLEY, S. et P. WESTHEAD (1993), « A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain », *International Small Business Journal*, 12, (1), 38-60.
- BIRLEY, S. et P. WESTHEAD (1994), « A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size », *Journal of Business Venturing*, 9, (1), 7-31.
- BREEN, J. P. (2004), « Enterprise, entrepreneurship and small business: where are the boundaries? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1, (1-2), 21-34.
- CARLAND, J. W., F. HOY, W. R. BOULTON et J. A. C. CARLAND (1984), « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization », *Academy of Management Review*, 9, (2), 354-359.
- CARPER, W. B. et W. E. SNIZEK (1980), « The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview », *Academy of Management Review*, 5, (1), 65-75.
- CARRE, D. et N. LEVRATTO (2009), « Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation : ou quand les politiques de soutien aux entreprises font système », *Revue Internationale PME*, 22 (1), 47-79.
- COMMISSION EUROPEENNE, E. U. (2006), « La nouvelle définition des PME Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », étude pour, Commission Européenne, Entreprises et Publication, Bruxelles.
- CROZET, M, J. GOURDON, F. MAYNERIS, T. MAYER et D. MIRZA (2013), « L'efficacité des dispositifs de soutien à l'exportation », In: *La Lettre du CEPII*, 334, 1-4 (juillet).
- D'AMBOISE, G. et M. MULDOWNNEY (1988), « Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements », *Academy of Management Review*, 13, (2), 226-240.
- DE JONG, J. P. J. et O. MARSILI (2006), « The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms », *Research Policy*, 35, (2), 213-229.
- DOTY, D. H. et W. H. GLICK (1994), « Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling », *The Academy of Management Review*, 19, (2), 230-251.
- DUNKELBERG, W. C. et A. C. COOPER (1982), « Entrepreneurial typologies », VESPER, K. H., *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1-15.
- EUROPEAN COMMISSION (2015), "Annual Report on European SMEs 2014/2015, SMEs start hiring again", European Union, Bruxelles.
- FERNÁNDEZ, Z. et M. J. NIETO (2005), « Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors », *Family Business Review*, 18, (1), 77-89.
- FILLEY, A. C. et R. J. ALDAG (1978), « Characteristics and Measurement of an Organizational Typology », *Academy of Management Journal*, 21, (4), 578-591.
- GARTNER, W. B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, 10, (4), 696-706.
- GARTNER, W. B. (1989), « "Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 12, (4), 47-67.
- GARTNER, W. B., T. R. MITCHELL et K. H. VESPER (1989), « A taxonomy of new business ventures », *Journal of Business Venturing*, 4, (3), 169-186.
- GATEWOOD, E. J., K. G. SHAVER et W. B. GARTNER (1995), « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, 10, (5), 371-391.

- GIBB, A. A. et M. SCOTT (1985), « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business », *Journal of Management Studies*, 22, (6), 597-631.
- GOY H. et R. PATUREL (2004), « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », *Revue Française de Gestion*, 30, (150), 55-70.
- HAMBRICK, D. C. (1984), « Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues », *Journal of Management*, 10, (1), 27-41.
- HEADD, B. et R. SAADE (2008), « Do business definition decisions distort small business research results? », Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1228536> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1228536>, 34 p.
- HIRSCH-KREINSEN, H., K. HAHN et D. JACOBSON (2008), « The low-tech issue », HIRSCH-KREINSEN, H. et D. JACOBSON, *Innovation in Low-Tech Firms and Industries*, Cheltenham (UK), Northampton (USA), Edward Elgar, 3-22.
- HUPPERT, R. (1981), « Stratégies de développement des P.M.I. françaises », *Revue d'Economie industrielle*, 17, (17), 26-41.
- JULIEN, P.-A. (1990), « Vers une définition multicritère des PME », *Revue internationale PME*, 3, (3-4), 411-425.
- KHELIL, N. (2016), « The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy », *Journal of Business Venturing*, 31, (1), 72-94.
- KNIGHT, G. A. et S. T. CAVUSGIL (1996), « The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory », *Advances in International Marketing*, 8, (1), 11-26.
- KNIGHT, G. A., MASDEN, T.K., SERVAIS, P., AND RASMUSSEN, E. (2000), « The Born Global Firm: Description and Empirical Investigation in Europe and the United States », *American Marketing Association Conference Proceedings*, 11), 104.
- LEE, A. (2015), "Welcome To The Unicorn Club, 2015: Learning From Billion-Dollar Companies".
- LILES, P. R. (1974), « Who are the entrepreneurs? », *MSU Business Topics*, 22, (1), 5-14.
- MARCHESNAY, M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1, (3-4), 259-276.
- MARCHESNAY, M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Economie rurale*, 206, (1), 11-17.
- MASON, C. M., S. CARTER et S. TAGG (2011), « Invisible Businesses: The Characteristics of Home-based Businesses in the United Kingdom », *Regional Studies*, 45, (5), 625-639.
- MAZZAROL, T., S. REBOUD et D. CLARK (2011), « In Search of the 'SME Ordinaire'-Towards a Taxonomy », *56th Annual ICSB World Conference*, 15-18.
- MAZZAROL, T., S. REBOUD, D. CLARK et E. MAMOUNI-LIMNIOS (2014), « One more time: why it is important to define the small enterprise », 59th ICSB Conference, Dublin, Ireland, 11-14 June.
- MCKELVEY, B. (1975), « Guidelines for the empirical classification of organizations », *Administrative Science Quarterly*, 20, (4), 509-525.
- MCKELVEY, B. (1978), « Organizational Systematics: Taxonomic Lessons from Biology », *Management Science*, 24, (13), 1428-1440.
- MCKELVEY, B. (1982), *Organizational systematics; Taxonomy, evolution, classification*, University of California Press, 511 p.
- MILLER, D. et P. H. FRIESEN (1977), « Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes », *Journal of Management Studies*, 14, (3), 253-280.
- MILLER, D. et P. H. FRIESEN (1978), « Archetypes of Strategy Formulation », *Management Science*, 24, (9), 921-933.
- MILLER, D. et P. H. FRIESEN (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, 3, (1), 1-25.
- NIGHTINGALE, P. et A. COAD (2013), « Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research », *Industrial and Corporate Change*, 10.1093/icc/dtto57).
- OECD (2004), « SME Statistics: Towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour », *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*.
- OECD (2010a), "High-Growth Enterprises - What governments can do to make a difference", Paris, 238 p.
- OECD (2010b), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, Paris, OECD (Organisation for Economic Co-Operation Development), 228 p.
- PAVITT, K. (1984), « Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory », *Research Policy*, 13, (6), 343-373.

- PAVITT, K. (1990), « What We Know about the Strategic Management of Technology », *California Management Review*, 32, (3), 17-26.
- PAVITT, K., M. ROBSON et J. TOWNSEND (1989), « Technological Accumulation, Diversification and Organisation in UK Companies, 1945-1983 », *Management Science*, 35, (1), 81-99.
- PETERSEN, D. R. et N. AHMAD (2007), « High-growth enterprises and gazelles: Preliminary and summary sensitivity analysis », 47, 4, 7 July 2016, Available at: [www.oecd.org/dataoecd](http://www.oecd.org/dataoecd)
- PINDER, C. C. et L. F. MOORE (1980), « The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior », *Middle range theory and the study of organizations*, Springer, 187-211.
- PRESTON, L. E. (1977), « The World of Small Business: A Suggested Typology », *American Journal of Small Business*, 1, (4), 13-19.
- RICH, P. (1992), « The Organizational Taxonomy: Definition and Design », *Academy of Management Review*, 17, (4), 758-781.
- RIZZONI, A. (1991), « Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy », *International Small Business Journal*, 9, (3), 31-42.
- ROBINSON, R. B. et J. A. PEARCE (1984), « Research Thrusts in Small Firm, Strategic Planning », *Academy of Management Review*, 9, (1), 128-137.
- SANCHEZ, J. C. (1993), « The Long and Thorny Way to an Organizational Taxonomy », *Organization Studies*, 14, (1), 73-92.
- SHAW, E. et S. CARTER (2007), « Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, (3), 418-434.
- STANWORTH, M. J. K. et J. CURRAN (1976), « Growth and the Small Firm - An alternative view », *Journal of Management Studies*, 13, (2), 95-110.
- STOREY, D. J. (1982), *Entrepreneurship and the New Firm*, London, Croom Helm.
- STOREY, D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, London, Routledge.
- TAN, J., E. FISCHER, R. MITCHELL et P. PHAN (2009), « At the Center of the Action: Innovation and Technology Strategy Research in the Small Business Setting », *Journal of Small Business Management*, 47, (3), 233-262.
- THOMPSON, J. L. (1999), « A Strategic Perspective of Entrepreneurship », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5, (6), 279-296.
- THOMPSON, P., D. JONES-EVANS et C. KWONG (2009), « Women and Home-based Entrepreneurship: Evidence from the United Kingdom », *International Small Business Journal*, 27, (2), 227-239.
- TORRES, O. (1997a), « Le management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation », VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- TORRES, O. (1997b), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, 10, (2), 9-43.
- TORRES, O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME - CIFPME 2002, Montréal, Canada, 30 octobre-1 novembre.
- TORRES, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144, (mai-juin 2003), 119-138.
- TORRÈS, O. et P.-A. JULIEN (2005), « Specificity and Denaturing of Small Business », *International Small Business Journal*, 23, (4), 355-377.
- WEBSTER, J. et R. WATSON, T. (2002), « Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review », *MIS Quarterly*, 26, (2), xiii-xxiii.
- WELSH, J. A. et J. F. WHITE (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, 59, (4), 18-32.
- WITMEUR, O. et M. BIGA DIAMBEIDOU (2010), « Approche configurationnelle de la croissance: Typologie vs. Taxonomie? », *Working Papers CEB*, 10.
- WONG, M. A. (1982), « A Hybrid Clustering Method for Identifying High-Density Clusters », *Journal of the American Statistical Association*, 77, (380), 841-847.