Document generated on 04/23/2024 10:33 p.m.

Revue internationale P.M.E.

Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes
Public policy and the diversity of SMEs : lessons from a taxonomic approach in a french region
Política pública y la diversidad de las PyME : lecciones de un enfoque taxonómico en una región francesa

Sophie Reboud, Thierry Serboff, Hervé Goy, Tim Mazzarol and Delwyn Clark

Volume 31, Number 2, 2018

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1049961ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1049961ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Reboud, S., Serboff, T., Goy, H., Mazzarol, T. & Clark, D. (2018). Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes. *Revue internationale P.M.E.*, *31*(2), 27–57. https://doi.org/10.7202/1049961ar

Article abstract

This paper develops a taxonomy of small to medium sized enterprises (SMEs) using a large database of SMEs in the Rhône-Alpes region around Lyon and Grenoble in south eastern France. Motivating this study is the wide diversity found across SMEs, which makes difficult for public decision-makers trying to support them. The purpose of the study is to generate a number of SME archetypes so as to offer policy makers a more reliable system of classification of SMEs. Seven categories of SMEs showing similar strategic behaviours and comparable strategic situation. For each of these categories a characteristic firm is described, which can be identified as an archetype.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2018

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes[1]

Sophie REBOUD

Sophie Reboud est professeure chercheure en stratégie et management de l'innovation à la Burgundy School of Business, et chercheure associée à l'Université d'Australie-Occidentale. Elle s'intéresse depuis plusieurs années aux spécificités des PME et des coopératives de technologie faible à modérée, à leur stratégie et leur innovation et a publié de nombreux articles et ouvrages sur ce thème.

CEREN, EA 7477
Burgundy School of Business
Université Bourgogne Franche-Comté
sophie.reboud@bsb-education.com

Thierry SERBOFF

Thierry Serboff est docteur et chercheur en stratégie. Il dirige actuellement une société exploitant les résultats de recherche en sciences de gestion pour construire des outils d'aide à la décision et à l'action à destination des TPE/PME et des structures les accompagnant.

Lab'n Biz
thierry.serboff@labnbiz.fr

Hervé GOY

Hervé Goy est maître de conférences en sciences de gestion à l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Saint-Étienne, qu'il dirige par ailleurs depuis 2014. Il enseigne dans les domaines de la stratégie et du management. Membre du laboratoire CoActiS, ses travaux de recherche traitent fondamentalement du lien entre temps et stratégie, et concernent les processus de décision stratégique et les approches instrumentales de la stratégie, sur le champ des petites et moyennes entreprises comme sur celui des organisations publiques.

Université de Lyon
EA 4161, CoActiS
UJM-Saint-Étienne
herve.goy@univ-st-etienne.fr

1 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.

Tim MAZZAROL

Tim Mazzarol est professeur en entrepreneuriat, innovation, marketing et stratégie à l'Université de Western Australia. Il a plus de 20 ans d'expérience de recherche sur les petites firmes entrepreneuriales comme sur les grandes entreprises ou les administrations. Ses recherches sur les PME ont été publiées internationalement.

University of Western Australia
35 Stirling Highway
Perth WA 6009, Australia
tim.mazzarol@uwa.edu.au

Delwyn CLARK

Delwyn Clark est professeur de management stratégique à la Management School de l'Université de Waikato à Hamilton, en Nouvelle-Zélande. Ses domaines de recherche et d'enseignement sont la stratégie, l'innovation et l'entrepreneuriat. Les projets de recherche de Delwyn explorent les processus d'innovation dans les petites entreprises, la théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources et les modèles d'affaires dans les entreprises coopératives.

University of Waikato
Hillcrest, Hamilton 3216, New Zealand
dnclark@mngt.waikato.ac.nz

Résumé

Nous développons une taxonomie des entreprises de petite taille (TPE/PME) permettant de mieux les classifier et de mieux les comprendre, afin de mieux en soutenir le développement. Pour cela, nous mobilisons une base de données de grande ampleur construite pour la région Rhône-Alpes. Cette étude est motivée par l'énorme diversité des PME, et l'existence de très nombreuses définitions, tant statistiques que de recherche, utilisées pour de multiples usages, sans que l'une ou l'autre se dégage réellement. Cherchant à apporter un outil aux décideurs publics, notre travail cherche à construire une taxonomie des PME en se fondant sur une observation empirique. Nous cherchons ainsi à mieux identifier des situations stratégiques appelant des accompagnements différents. Notre étude permet d'identifier sept catégories de PME groupées par similitude de comportement et de situation stratégique. Pour chacune de ces catégories, 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
Taxonomie, PME, Politiques publiques, Accompagnement, Stratégie

Public policy and the diversity of SMEs : lessons from a taxonomic approach in a french region

Abstract

This paper develops a taxonomy of small to medium sized enterprises (SMEs) using a large database of SMEs in the Rhône-Alpes region around Lyon and Grenoble in south eastern France. Motivating this

study is the wide diversity found across SMEs, which makes difficult for public decision-makers trying to support them. The purpose of the study is to generate a number of SME archetypes so as to offer policy makers a more reliable system of classification of SMEs. Seven categories of SMEs showing similar strategic behaviours and comparable strategic situation. For each of these categories a characteristic firm is described, which can be identified as an archetype.

Keywords

Taxonomy, SMEs, Public policy, Accompaniment, Strategy

Política pública y la diversidad de las PyME : lecciones de un enfoque taxonómico en una región francesa

Resumen

Hemos desarrollado una taxonomía o clasificación de pequeñas empresas (PyME) para clasificarlas y comprenderlas mejor y con el fin de apoyarlas para que puedan desarrollarse. Para esto, hemos analizado una gran base de datos producida por la región de Rhône-Alpes. Este estudio está motivado por la gran diversidad de PyME y la existencia de muchas definiciones de estas, que sirven tanto para fines estadísticos como de investigación. Deseamos proporcionar una herramienta para las personas que toman decisiones públicas, nuestro trabajo busca construir una taxonomía de PyME basada en la observación empírica. Por lo tanto, buscamos identificar claramente las situaciones estratégicas que requieren comprensión y apoyo adecuados. Nuestro estudio identifica 7 categorías de PyME agrupadas por similitud de comportamientos y por situaciones estratégicas.

Palabras clave

Taxonomía, PyME, Políticas públicas, Acompañamiento, Estrategia

INTRODUCTION

L'importance des petites et moyennes entreprises (PME) – définies comme des entreprises de moins de 250 employés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 M€ (OECD, 2004 ; Commission européenne, 2006) – est largement reconnue dans les économies nationales. 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, Beck et Demirgüç-Kunt, 2003 ; OECD, 2010). Ainsi, les PME représentent 99 % des entreprises des pays de l'OCDE, environ 97 % des entreprises des pays de l'APEC[2] 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

2 Les PME représentent plus de 97 % de toutes les entreprises, environ 60 % 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).

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 publics aux PME (Birch, 1987). Pour autant, une difficulté semble récurrente : le manque de ciblage sur cette catégorie d'entreprises obère la capacité des PME à profiter de ces politiques publiques, comme l'ont par exemple démontré Carré et Levratto (2009) en matière de programmes nationaux d'innovation.

Reconnaissant les spécificités des PME (Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1991), les chercheurs ont progressivement tenté d'améliorer la compréhension de ces structures de petites et moyennes dimensions, 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). Pourtant, de nombreuses difficultés demeurent.

Sans définition ni classification à portée universelle, une fragilisation des recherches et de leurs implications

Malgré des évolutions incontestables, de grandes faiblesses demeurent dans les fondements conceptuels de la recherche menée dans le domaine des PME (Tan, Fischer, Mitchell et Phan, 2009 ; Welter, Baker, Audretsch et Gartner, 2017). L'absence de définition et de classification largement acceptées des notions de PME et de petite entreprise constitue le problème fondamental. 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 (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 publiques les concernant (Nightingale et Coad, 2014). Des résultats de recherche concernant « les PME », sans plus de précisions, risquent de ne pas être vérifiés pour tout type de PME, un manque de définition appropriée pouvant fausser les résultats, ainsi que le suggèrent par exemple 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 pourraient ne pas porter les fruits attendus.

À la suite de Welter *et al.* (2017), nous constatons que de nombreuses études portant sur les PME se sont intéressées à des entreprises de haute-technologie et en forte croissance, qui restent pourtant une proportion faible d'entreprise « extraordinaires ». Et si certains (comme Nightingale et Coad, 2014) les reconnaissent comme seules sources possibles de croissance économique, il nous semble que, comme l'écrivent Welter *et al.* (2017, p. 313) :

« *We believe that by such continued obsession with the exceptional ventures and relative neglect of the majority, that is, the cows and horses of entrepreneurship, both our theory development and the practical relevance of our work remain stunted*. »

Pour autant, le défi est de taille, car l'hétérogénéité de ces PME « ordinaires » est très grande et résiste à la classification. Il suffit d'inventorier les catégorisations de PME utilisées par les différents pays pour réaliser à quel point cette classification n'est ni universelle, ni très facile à utiliser.

Problématique

Face à ce double constat de manque de ciblage des politiques publiques d'une part, et d'absence de cadre conceptuel robuste pour caractériser les PME d'autre part, nous explorons donc à travers ce texte la question de recherche suivante : comment construire une catégorisation des PME à même de faciliter leur accompagnement par les politiques publiques ?

Notre propos sera structuré en trois temps. Dans une première partie, nous reviendrons sur les nombreux travaux qui ont été menés pour explorer la diversité des PME et rappellerons les différentes formes de classification qui ont été proposées. Nous nous concentrerons en particulier sur les taxonomies, par opposition aux typologies, et ferons un lien avec l'approche des configurations organisationnelles, en ce qu'elles permettent de prendre en compte le contexte stratégique. Dans un second temps, nous présenterons notre démarche méthodologique et la base de données qui l'a rendue possible dans le contexte de la région Rhône-Alpes. Puis nous présenterons les différentes classes de PME résultant de l'analyse de cette base de données. Enfin nous discuterons des apports que cette démarche nous semble avoir permis de proposer, tout en identifiant les limites de notre travail et les possibilités qu'il ouvre pour des recherches futures.

1. EXPLORER LA DIVERSITÉ DES PME, UNE GAGEURE ?

Afin de favoriser le développement économique, que ce soit par l'adaptation de mesures fiscales, par l'attribution d'aides au développement ou à l'exportation, à l'aide de dispositifs de soutien à l'innovation, par le soutien du développement des PME dans un territoire donné, les gouvernements régionaux, nationaux comme les institutions internationales ont depuis longtemps cherché à classer 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 des exportations dans le chiffre d'affaires. Le résultat en est une longue liste de classifications, chacune pertinente dans un contexte d'action ou d'étude donné (Murphy, 2005).

De même, ainsi que nous l'avons rappelé plus avant, la démarche scientifique aime les classifications, car elles sont l'une des premières étapes permettant de clarifier 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 (Mazzarol, Reboud et Clark, 2011) qui répertorie l'essentiel de ces classifications. Les critères utilisés par ces travaux varient généralement en fonction du focus de l'auteur et de sa recherche. Par exemple, Rizzoni (1991, 1994) a proposé une classification 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, Mitchell et Vesper (1989), ce travail n'a pas été développé à partir de fondations empiriques, mais se fonde sur l'identification de critères au départ de la recherche.

Un autre exemple, moins centré sur un seul critère, peut être trouvé chez D'Amboise et Muldowney (1988), qui 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.

Étudiant les entreprises nouvellement créées et cherchant à les positionner par rapport aux autres, Tan *et al.* (2009) déplorent aussi que le nombre de typologies de PME soit considérable. Ils cherchent à adopter une autre approche, et ont proposé un système plus complexe de classification qui positionne les entreprises nouvellement créées 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 faibles. En tant qu'outil d'analyse de risque pour la création d'activités en particulier, cela est potentiellement utile, mais beaucoup moins s'agissant d'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).

Ces approches poursuivent la réflexion menée par Olivier Torrès sur les spécificités des PME, leur contingence et sur le concept de dénaturation (Torrès, 1997a, 1997b). Celui-ci 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, selon lui, à la dénaturation des PME (Torrès et Julien, 2005), entendue comme la perte des spécificités de PME (management centralisé, faible spécialisation du travail, stratégie courtermiste et intuitive, systèmes d'information simples et informels et marchés locaux).

Ces différentes classifications ne procèdent pas toutes de la même logique, et en conséquence, ne permettent pas toutes les mêmes utilisations. Nous allons dans le paragraphe suivant revenir sur ces différences de logique et leurs conséquences.

1.1. Typologies et taxonomies, des modes de classification différents

D'autres disciplines que les sciences de gestion 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 4 800 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[3].

Les termes de typologie et taxonomie sont parfois utilisés comme équivalents, alors qu'ils se réfèrent à des démarches fondamentalement 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 spécifiques.

Ainsi que nous le mentionnions plus haut, 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 particuliers de comportement des PME, ou sur les caractéristiques de leurs propriétaires-gestionnaires (Liles, 1974 ; Stanworth et Curran, 1976 ; Preston, 1977 ; Filley et Aldag, 1978 ; Huppert, 1981 ; Dunkelberg et Cooper, 1982 ; Miller et Friesen, 1982 ; Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984 ; Marchesnay, 1988 ; Gartner, 1989 ; Julien, 1990 ; Rizzoni, 1994 ; Thompson et Panayiotopoulos, 1999 ; Witmeur et Biga Diambeidou, 2010 ; Khelil, 2016 ; Welter *et al.*, 2017).

Il existe désormais un éventail de définitions de types spécifiques d'entreprises telles que les « Gazelles » (entreprises de moins de cinq ans, avec une croissance annuelle moyenne supérieure à 20 % sur une période de trois ans [Petersen et Ahmad, 2007]), les « Licornes » (moins de dix ans, valorisées à plus d'un milliard de dollars[4]) ou les « Born Global » internationales dès leur création (Knight et Cavusgil, 1996 ; Knight, 2000), chacune ayant donné naissance à son propre sous-domaine de recherches.

Beaucoup de critères d'analyse ont été utilisés pour étudier les PME « particulières » ou « extraordinaires » (Welter *et al.*, 2017) : par exemple le niveau de dépenses de R&D (entreprises de haute technologie [Hirsch-Kreinsen et Jacobson, 2008]) ; l'âge de l'entreprise (des entreprises en démarrage [Birley et Westhead, 1993 ; Gatewood, Shaver et Gartner, 1995]) ; le type de propriété (entreprises familiales [Fernández et Nieto, 2005 ; Basco et Pérez Rodríguez, 2009]) ; la localisation (les entreprises à domicile [Thompson, Jones-Evans et Kwong, 2009 ; Mason, Carter et Tagg, 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 et permettre l'accumulation de savoirs. Ce manque est encore plus prononcé lorsqu'il s'agit des PME non particulières, ou PME ordinaires, ce que Welter *et al.* (2017) évoquent avec le terme « *everyday*

3 Pour aller plus loin : www.cbd.int/gti/taxonomy.shtml.

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

entrepreneurship » ce qui, compte tenu de leur proportion dans le tissu des petites entreprises, peut sembler paradoxal.

Cherchant à explorer cette question, et nous inscrivant dans l'appel lancé à ce sujet par Welter *et al.* (2017), nous développons dans cet article une taxonomie empirique des PME permettant de mieux les définir et mieux les classifier. Nous utilisons une approche fondée sur l'observation de la réalité, et traiterons une base de données rassemblée en région Rhône-Alpes. Nous chercherons ainsi à mieux étudier l'hétérogénéité incontestable des PME, afin d'identifier un petit nombre d'archétypes de PME. Dans le paragraphe suivant, nous allons développer ce que les taxonomies permettent que ne permettent pas les typologies.

1.2. Taxonomies : pour un dépassement des classifications centrées 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 mêlant différents comportements organisationnels. Toutefois, ils reconnaissent que de nombreuses typologies sont trop simplistes. C'est aussi un point rappelé par Daval, Deschamps et Geindre (2002) dans leur étude de profils d'entrepreneurs. Travaillant à partir de typologies existantes, qu'ils déconstruisent, ils extraient les caractéristiques utilisées pour décrire les entrepreneurs et proposent ainsi une autre démarche, plus globalisante, d'étude de la diversité de ces profils.

Doty et Glick (1994) 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 permettent d'identifier plusieurs idéaux types, chacun représentant une combinaison unique des attributs choisis pour décrire les entités à classifier (p. 232).

Selon eux, les systèmes de classification les plus précis sont donc les taxonomies, dérivées d'observations empiriques des phénomènes étudiés. Elles sont couramment utilisées en sciences de la vie afin de classer les phénomènes, par exemple en biologie (voir plus haut, notre exemple des grenouilles). Cependant, elles sont aussi plus complexes à établir et manipuler que les typologies, et leur construction prend surtout plus de temps. Cette démarche n'est pas sans difficulté (Sanchez, 1993), parmi lesquelles Hambrick (1984) identifie les suivantes : le choix des variables pour classifier, bien définir le domaine de la taxonomie, développer des taxonomies longitudinales, bien manipuler les variables et inclure les performances organisationnelles dans les taxonomies stratégiques (p. 27).

Dans le domaine d'analyse des entreprises, l'une des taxonomies les plus citées est celle de Pavitt (1984) sur l'innovation dans les entreprises britanniques. Cette étude était fondée sur une base de données longitudinale d'environ 2 000 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, Robson et Townsend, 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 notamment 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, Mitchell et Vesper (1989) ont, eux aussi, 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 huit archétypes résultant de l'observation de cette réalité. Gartner et ses coauteurs notent en effet qu'opposer comme souvent le profil moyen de l'entrepreneur ou de la *start-up* au profil moyen du « non-entrepreneur » ou de l'entreprise établie, conduit à sous-estimer la variété des profils d'entrepreneurs et de PME (p. 170).

Dans son article sur l'échec entrepreneurial, Khelil (2016) s'inscrit également dans une démarche intégrant une taxonomie, de sorte à prendre en compte toute la diversité des situations stratégiques pouvant mener à l'échec. Il s'inscrit en ce sens dans la continuité des approches configurationnelles, que nous allons évoquer dans le paragraphe suivant.

1.3. L'apport de la perspective théorique des configurations organisationnelles

L'idée des taxonomies, consistant à s'appuyer sur une observation empirique pour proposer des classifications, vise à mieux appréhender la façon, dont les entreprises s'adaptent aux conditions qui sont les leurs, et de repérer des points communs entre plusieurs entreprises exposées aux mêmes conditions. Ainsi que le note Khelil (2016), cette idée n'est pas sans évoquer les théories étudiant les configurations et les approches dites de la contingence organisationnelle. Les plus populaires sont la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch en 1967, et celle des configurations organisationnelles de Mintzberg en 1982 et 1990. Ces deux familles de théories prennent en compte l'adaptation des entreprises à leur situation stratégique, éventuellement unique (Mintzberg, 1990, p. 178). Mintzberg propose l'approche par les configurations pour permettre de les rapprocher d'idéaux types. Ces éléments ont, depuis, été repris par de nombreux auteurs en vue de mieux catégoriser les entreprises (Nizet et Pichault, 2001 ; Malo et Vézina, 2004 ; Zintz et Vailleau, 2008).

Ainsi que le soulignent Malo et Vézina :

« *Chaque type est forcément une interprétation de la réalité qui procède par dé-complexification, comparativement à la riche diversité des études empiriques qui ont inspiré leur caractérisation. Le contexte, tantôt mouvement, tantôt secteur, est aussi caractérisé à grands traits.* » (p. 104)

C'est cette tentative de dé-complexification de la diversité des PME qui nous intéresse ici, de sorte que les différents critères de définition des configurations feront partie de nos descripteurs, c'est-à-dire des éléments statistiques permettant de rapporter la situation d'une entreprise donnée. Au-delà de cette dé-complexification, ce qui nous paraît intéressant avec la notion de configuration organisationnelle, c'est cette prise en compte de l'adaptation des entreprises à leurs contextes stratégiques. Sans aller jusqu'à l'unicité, ne serait-ce que parce que le management stratégique est bien souvent influencé par des modes (Abrahamson, 1991, 1996), il nous semble indispensable de prendre en compte cette adaptation, en particulier s'agissant de PME souvent jugées vulnérables par les pouvoirs publics du fait de leur petite taille comme de leur difficile accès aux ressources pourtant indispensables à leur développement, voire plus prosaïquement, à leur pérennité.

C'est ainsi que, non sans contradiction pour Carré et Levratto (2009), les pouvoirs publics s'intéressent de près au potentiel de croissance, de création d'emplois et d'innovation des PME et des *start-up*, tout en reconnaissant implicitement, par le soin qu'ils leur apportent, à quel point ces entreprises, structurellement vulnérables, ont besoin d'être aidées pour survivre.

Pour ces auteurs, la cible des politiques publiques se serait progressivement déplacée de la réduction des coûts de production vers l'accroissement du savoir-faire managérial et l'intensification des liens interentreprises. Pour autant, ils rappellent à quel point la recherche d'économies d'échelle est un élément structurant l'action publique envers les PME, qui sont ainsi encouragées à croître pour dépasser le niveau minimal d'efficience, ou réduire les coûts, ou leur donner accès à de nouveaux marchés.

Une typologie des politiques incitatives en faveur des PME est proposée, telle que représentée par la figure 1.

Figure 1. Typologie des politiques incitatives en faveur des PME (Carré et Levratto, 2009)

		Objectifs	
		Adaptation des comportements existants	**Adoption de nouveaux comportements**
Modalités	Amélioration de la rentabilité grâce à la distorsion des prix relatifs	**QI** **Croissance individuelle** - Aide à l'investissement - Réduction charges sociales - Accès à la commande publique	**QII** **Efficience organisationnelle** - Aides au conseil - Aide à l'innovation - Soutien à la R&D
	Incitations conditionnées par l'insertion dans un réseau collectif	**QIII** **Mutualisation des ressources** - Actions collectives - Partage de coûts d'indivisibilité	**QIV** **Compétitivité collective** - Soutien recherche collective au sein Pôle de compétitivité
		⇩ Efficience statique	⇩ Efficience dynamique

⇨ Décisions individuelles

⇨ Décisions collectives

Cette représentation illustre pour ses auteurs un double mouvement des dispositifs de l'action publique, caractérisé par la substitution de l'aide directe par des exonérations fiscales d'une part, et par la recherche de synergies et de dynamiques collectives de la part de l'État et des collectivités locales d'autre part.

1.4. Les dimensions d'une taxonomie de PME

Nous nous sommes basés sur une revue systématique de la littérature sur la définition des PME apparaissant dans les principales revues académiques spécialisées (Mazzarol, Reboud et Clark, 2011 ; Reboud, Clark et Mazzarol, 2012). Dans une démarche assez proche de celle de Daval, Deschamps et Geindre (2002) sur les profils d'entrepreneurs, cette exploration systématique suivait la méthodologie en trois étapes développée à l'origine par Webster et Watson (2002) et proposait les dimensions d'une nouvelle taxonomie. La littérature analysée dans ce travail couvrait l'analyse de près de 300 articles catégorisant les PME depuis les années soixante-dix jusqu'en 2011. Parmi les critères les plus utilisés pour catégoriser les PME, les auteurs ont retenu 28 dimensions empiriquement observables et mesurables regroupées en 7 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. Ce sont ces critères que nous avons retenus pour interroger la base de données présentée dans la partie suivante.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. La région d'étude

Suite à la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) du 7 août 2015 en France, les différentes régions qui composent ce territoire ont vu certaines de leurs compétences renforcées, notamment les compétences portant sur le développement économique et de l'emploi. En France donc, chacune de ces régions se doit aujourd'hui de définir et de mettre en œuvre ses propres politiques d'accompagnement, et en particulier d'accompagnement des PME.

Dans ce cadre précis, la région Auvergne Rhône-Alpes, terrain d'étude de cet article, a mis en place un dispositif d'accompagnement/conseil des PME, nommé Ambition PME, qui vise à permettre à leurs cadres dirigeants de monter en compétences sous plusieurs aspects, dans l'optique de favoriser la croissance et l'emploi. Ce dispositif consiste à proposer, dans de nombreux domaines clés de la compétitivité des PME (stratégie, internationalisation, innovation, commercial/marketing, financement, ressources humaines, systèmes d'information, production, etc.) des sessions de formation collectives et de conseils individuels aux cadres dirigeants de ces petites structures, sessions largement subventionnées par la région (en général, 70 % du coût total est subventionné) et mises en œuvre par des assistances à maîtrise d'ouvrage, assistées par les chambres de commerce et d'industrie territoriales.

Cette région nous a semblé être un terrain d'étude intéressant, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, ces accompagnements/conseils sont proposés à toutes les PME de la région[5] évoluant dans les secteurs de l'industrie et du service à l'industrie (avec cependant des entreprises « hors cible » qui sont régulièrement acceptées au sein du dispositif). Aucune autre catégorisation n'est ainsi proposée, et chaque entreprise « éligible » peut ainsi intégrer une thématique du dispositif de manière indifférenciée. Deuxièmement, l'impact de ces accompagnements sur la performance des entreprises semble difficile à montrer. En effet, différentes études d'impact ont pu être réalisées par des chercheurs, sans pour autant pouvoir démontrer un lien de cause à effet entre le fait d'être accompagné dans Ambition PME et la performance, sur différents critères[6]. Enfin, la région Auvergne Rhône-Alpes jouit d'un tissu économique de PME important, avec en 2013, année d'étude de cet article, plus de 15 000 PME appartenant à la cible Ambition PME, selon les critères présentés plus haut[7]. Parmi ces 15 000 PME, plus de 1 000 PME différentes sont accompagnées chaque année.

2.2. Statut et contenu de la base de données exploitée

Ainsi que nous l'avons précisé dans la partie précédente et compte tenu du nombre important de classifications/catégorisations/typologies/taxonomies déjà existantes, il semble difficile, et certainement non atteignable de souhaiter découvrir LA catégorisation idéale des PME « ordinaires ». Ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de notre travail. Il s'agit en revanche de pouvoir montrer que des catégorisations empiriques, construites en partie sur la base d'interprétations de la réalité de la part des acteurs en place dans les régions, pourraient permettre à ces acteurs de construire des accompagnements idoines.

L'une des forces de ce travail de recherche est de bénéficier, pour montrer cela, d'une base de données qualifiée sur les PME accompagnées dans le cadre d'Ambition PME, 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 à prendre du recul sur leurs pratiques managériales et de croissance (Séville et Serboff, 2017). Le dispositif mis en place permet de questionner les dirigeants de PME pendant environ 1 h 30 et ainsi de collecter des données primaires dans les dix thématiques d'Ambition PME. Le travail mené par l'équipe CoActiS sur les données devant être collectées a suivi un cheminement assez proche de celui proposé par Daval, Deschamps et Geindre (2002) sur les entrepreneurs ou par Mazzarol, Reboud et Clark (2011) sur les PME. Le dispositif résultant est intégré aux processus d'accompagnement

5 Les TPE/PME sont définies ici schématiquement comme des entreprises possédant entre 4 et 250 salariés, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, possédant un total du bilan inférieur à 43 millions d'euros et qui ne sont pas contrôlées à plus de 25 % par des entreprises possédant les précédents critères.

6 Ces études n'ont pas été publiées.

7 En 2013, les régions françaises n'avaient pas encore fusionné et ces 15 000 TPE/PME faisaient partie de la région Rhône-Alpes.

de PME de la région Rhône-Alpes de telle sorte que la base de données soit quasi exhaustive des PME accompagnées et s'incrémente quotidiennement. Cette base de données est ainsi utilisée dans cet article comme une base de données secondaire. Nous avons donc réalisé un travail de comparaison entre les descripteurs utilisés dans les différentes taxonomies de la littérature (Reboud, Clark et Mazzarol, 2012) et les variables questionnées dans l'outil de diagnostic. Ce travail est résumé dans le tableau.

Tableau 1. Principales dimensions utilisées dans les recherches sur les PME pour les caractériser

Principaux descripteurs proposés	**Détail de chaque descripteur**	**Exemples de questions utilisées**
Taille	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'OECD (2004), nous considérons la taille des PME en termes d'employés et de revenus.	**Q8** : chiffre d'affaires avant-dernier et dernier exercices **Q65** : effectifs (ETP)
Caractéristiques managériales	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.	**Q6** : appartenance à un groupe **Q125** : motivations du dirigeant **Q126** : propensité du dirigeant à prendre des risques **Q84** : capacité d'exploration ou d'exploitation **Q85** : freins à l'innovation
Configuration organisationnelle	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.	**Q106/Q107** : structure organisationnelle **Q120/121/122** : caractéristiques de l'équipe de direction **Q73** : formalisation des règles
Gouvernance	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.	**Q92** : structure du capital **Q98** : modes de financement envisagés **Q124** : *empowerment* structurel

Principaux descripteurs proposés	Détail de chaque descripteur	Exemples de questions utilisées
Stratégie	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.	**Q40** : formalisation de l'orientation stratégique **Q29** : horizon temporel des objectifs **Q19** : marché de niche **Q20** : type d'avantage concurrentiel **Q75** : type d'innovation produit/service
Marché	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.	**Q15** : répartition du CA par zone géographique **Q4/9**: secteur d'activité **Q52/58**: durée du cycle de vie des produits/services
Croissance	La croissance des ventes est évaluée en utilisant une échelle multipoints (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.	**Q8 + DIANE** : croissance du CA **Q25** : perception de la croissance **Q5** :année de création de l'entreprise

Les données utilisées pour cette recherche correspondent à une extraction de la base globale pour l'année 2013 (soit 594 PME). Ce choix de ne retenir que l'année 2013, alors que les données ont continué à être collectées jusqu'en 2016, a été dicté par le fait que des croisements ont dû être effectués entre cette base et la base de données DIANE, pour récupérer les informations provenant des liasses fiscales de ces entreprises, non questionnées par l'outil de diagnostic. Au sein de cette base de données DIANE, les informations n'étaient à jour que jusqu'en 2013[8]. 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 4 158 K€ (écart-type égal à 8 547 K€) pour un effectif moyen égal à 24,86 salariés (écart-type égal à 34,53).

8 Ces données ultérieures pourront d'ailleurs être mobilisées dans de futures recherches pour tester la stabilité de nos analyses de *cluster*.

2.3. 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 donné 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 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 multicolinéarité 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 débuter 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.

L'objectif de cette classification est de mettre en lumière, *via* une analyse taxonomique, autrement dit émergeant des données, des catégories « réalistes » de PME du tissu économique d'Ambition PME de la région Auvergne Rhône-Alpes. Aussi, en nous aidant de l'histogramme des indices de niveau du tableau, nous avons décidé d'analyser les résultats statistiques des analyses de *clusters* pour des classifications en cinq, six, sept, huit, neuf et dix groupes, car nous avons identifié des paliers dans l'histogramme à partir du cinquième niveau d'indice. Nous avons finalement retenu la classification en sept groupes, qui nous paraissait être la plus proche de la réalité des PME[9]. Pour valider nos choix, ces interprétations ont été présentées, débattues et amendées avec plusieurs acteurs d'Ambition PME, chargés de missions à la région ou dans la structure responsable de la mise en œuvre du dispositif.

9 Voir en annexe la décomposition de l'inertie interclasse et intraclasse. Les autres éléments constitutifs de nos analyses sont consultables sur demande auprès des auteurs.

Tableau 2. Histogramme des indices de niveaux

Description des quinze nœuds d'indices les plus élevés

NUM.	AINE	BENJ	EFF.	POIDS	INDICE	HISTOGRAMME DES INDICES DE NIVEAU
96	88	92	10	81,00	0,00383	*******
97	93	90	13	62,00	0,00400	*******
98	91	2	5	66,00	0,00412	*******
99	85	94	6	104,00	0,00414	*******
100	87	98	7	91,00	0,00475	*********
101	96	82	18	112,00	0,00498	*********
102	95	83	5	106,00	0,00503	*********
103	86	9	5	70,00	0,00806	**********
104	103	101	23	182,00	0,01011	**********
105	102	97	18	168,00	0,01023	**********
106	99	105	24	272,00	0,01732	**********
107	100	104	30	273,00	0,02404	********** *******
108	106	1	25	321,00	0,03830	********** **********
109	107	108	55	594,00	0,04749	********** ********** **********

Somme des indices de niveau = 0,22323.

2.4. Résultats

Sept classes de PME ont donc été conservées. Dans ce qui suit, nous présentons le profil type[10] de chacun de ces groupes que nous illustrons par l'un de leurs parangons[11], c'est-à-dire l'une des PME se rapprochant le plus du centre de gravité du groupe. Le tableau reprend les principales caractéristiques des classes de PME.

10 La qualification des profils types découle d'une analyse des combinaisons de pratiques caractéristiques dans chacune des classes ressorties des analyses de *clusters*.

11 Nous choisissons, parmi les parangons, l'entreprise nous paraissant refléter le mieux les caractéristiques des profils de PME.

Tableau 3. Synthèse de notre taxonomie

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 7
PME façonnières	PME orientées métier	PME agitées	PME installées	PME entrepreneuriales	PME dénaturées	PME participatives
8,2 %	10,5 %	17,8 %	17,5 %	18,9 %	11,8 %	15,3 %
49	62	106	104	112	70	91

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons détailler les principales caractéristiques des PME de ces différentes classes et donner un exemple caractéristique (le parangon) de chaque classe.

2.4.1. Les PME « façonnières »

Les PME « façonnières » 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 « façonnière » sur deux). Elles estiment ainsi ne pas disposer d'avantage concurrentiel particulier (23,5 % des PME « façonnières » 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 de 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 « façonnières », MECAPREC[12] 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.

2.4.2. 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

12 Pour des raisons de confidentialité, des noms fictifs de PME sont utilisés dans les descriptions des parangons.

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 10 M€ 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 (huit salariés et 600 000 € 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 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.

2.4.3. 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'1 M 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 informatiquement : le système d'information n'est pas quelque chose qui leur permet d'améliorer la performance ou l'efficience 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 huit 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 quatre salariés en 2013 et avait réalisé un chiffre d'affaires de 332 000 € en 2012. Cette PME n'est pas du tout outillée en termes de formalisation de la stratégie, et 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.

2.4.4. Les PME « installées »

Les PME « installées » 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 aux besoins des clients ainsi que sur la qualité de leurs offres : 55 % de ces PME déclarent prendre plutôt en compte les besoins 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). Également 63 % de ces PME disposent, entre autres responsables de service dédiés en interne (responsable des stocks, des achats, etc.), d'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.

2.4.5. Les PME « entrepreneuriales »

Les PME « entrepreneuriales[13] » 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'1 M€ de chiffre d'affaires en 2012), très jeunes (47 % d'entre elles ont moins de huit ans) et 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'autonomisation structurelle 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 trois salariés et obtenait en 2012 un chiffre d'affaires égal à 233 000 €. 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'au niveau commercial. Une forte croissance est pour elle avant tout synonyme de défi motivant,

13 Cette dénomination peut prêter à confusion, tant elle est utilisée par de nombreux auteurs, sans que la définition en soit parfaitement stabilisée. Pour autant, cette classe dans notre taxonomie nous a paru réunir des entreprises qui correspondaient bien à ce qui nous semble être la perception générale des PME entrepreneuriales et nous avons gardé le terme.

mais également un moyen d'accroître les chances de pérennité, d'indépendance et de bien-être de ses salariés.

2.4.6. Les PME « dénaturées[14] »

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 10 M€ 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 service 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

14 Au sens de Torrès et Julien 2005.

dispose de règles précises pour son poste, et le contrôle de l'application des décisions est central dans son fonctionnement.

2.4.7. Les PME « participatives »

Les PME « participatives » sont les PME qui placent les salariés au cœur de leur développement. Dans ces PME, le niveau d'autonomisation structurelle est extrêmement élevé, avec une délégation et une responsabilisation des salariés beaucoup plus importantes que la moyenne. Entre autres compétences liées au développement de leur entreprise, les dirigeants des PME « participatives » sont 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 (treize 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 ses 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.

3. DISCUSSION

Notre choix d'intitulés pour caractériser chacune des sept classes est nécessairement sujet à discussion. Au-delà des intitulés, c'est la description du profil type de chaque groupe qui nous semble à même d'éclairer d'un jour particulier la question du ciblage des politiques publiques en faveur des PME.

Ainsi en référence à la typologie des politiques incitatives déjà mentionnée de Carré et Levratto (2009) :

- les aides à la croissance individuelle des PME (en termes d'aide à l'investissement, de réduction des charges sociales, d'accès à la commande publique…) gagneraient selon nos résultats à bénéficier principalement aux PME « façonnières », aux PME « orientées

métiers », aux PME « installées » ainsi qu'aux PME « entrepreneuriales », ces quatre classes représentant plus de 55 % des entreprises de la base ;

- les aides à la mutualisation des ressources (en termes d'actions collectives, de partage de coûts…) concerneraient essentiellement les PME « orientées métier », soit 10,5 % des entreprises interrogées ;
- les aides à l'efficience organisationnelle (en termes d'aide au conseil, d'aide à l'innovation, de soutien à la R&D…) bénéficieraient plus efficacement aux PME « agitées » ainsi qu'aux PME « installées », soit environ 35 % de notre échantillon ;
- les aides à la compétitivité collective (en termes de soutien à la recherche collective au sein de pôles de compétitivité par exemple) profiteraient davantage aux PME « entrepreneuriales » de notre étude, soit quasiment 19 % des entreprises interrogées.

Les deux classes non encore évoquées requièrent selon nous une approche plus singulière. Une première question pourrait se poser quant à la pertinence de faire bénéficier les PME « dénaturées » (11,8 % des entreprises de la base) de tout ou partie des dispositifs de soutien évoqués. Dans le même temps, les conditions de turbulence et d'incertitude qui caractérisent le plus souvent l'environnement des PME peuvent, à tout moment, leur faire subir un choc fatal qui les ferait péricliter. Aussi, les PME les plus « évoluées » qui paraissent dénaturées au regard de nos résultats pourraient peut-être bénéficier davantage de conseils stratégiques plutôt que d'accompagnements ou d'interventions opérationnelles comme cela avait été suggéré par St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) s'agissant de la PME de type « global » caractérisée dans leur étude exploratoire. L'introduction à des chaînes de valeur mondiales par exemple, qui est au cœur de plusieurs interventions des pouvoirs publics, ou le passage du stade de PME à celui d'ETI, pourraient requérir des activités particulières de réseautage ou autres afin d'aider les PME innovantes et globalisées à étendre leur réseau afin d'être plus compétitives.

Une seconde question renvoie au statut des PME « participatives » (qui représentent plus de 15 % des entreprises interrogées), dont les caractéristiques (relativement indifférenciées au regard des dispositifs incitatifs listés par Carré et Levratto) ne permettent pas d'identifier *a priori* un type d'action plus efficace ou pertinent. La présence de cette classe dans notre analyse, plutôt stable quel que soit le nombre de classes retenu, nous a paru intéressante en ce qu'elle témoigne de l'hétérogénéité des critères permettant de discriminer les PME analysées selon leur situation stratégique.

En première lecture et sous réserve d'une analyse plus poussée, l'intérêt d'une telle taxonomie semble donc assez évident en matière d'aide au ciblage des politiques publiques de soutien en faveur des PME. Si notre proposition de classification devait être mobilisée en ce sens, son efficacité demanderait néanmoins à être mesurée dans le cadre général de l'évaluation des politiques publiques, étant entendu que les entreprises ciblées peuvent être à un moment de leur vie « façonnière » et plus tard être « dénaturée » ou « participative ». Des études longitudinales seraient donc à prévoir pour confirmer le statut des PME sur la durée.

CONCLUSION

« *Depuis le milieu des années soixante-dix, 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 efficience l'ensemble des politiques dédiées à cette population d'entreprises. Un rapport ministériel français publié en 2006[15] 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 participation des PME à l'innovation technologique en France (malgré les politiques de soutien mises en place depuis les années quatre-vingt) 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, Lalanne et Poncet (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.

---

15 *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. Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/rapportFinalSegmentation.pdf.

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 « façonnière » 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 *start-up* ; les PME « agitées » plutôt que les TPE de moins de dix 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 de données mobilisée. Aussi, afin de s'assurer de la robustesse de nos sept 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. 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.

Annexe. Décomposition de l'inertie et de la distance interclasses et intraclasses

Inerties	**Inerties avant**	**Inerties après**	**Effectifs avant**	**Effectifs après**	**Distances avant**	**Distances après**
Interclasses	0,147	0,166				
Intraclasses						
Classe 1/7	0,020	0,021	49	51	0,490	0,474
Classe 2/7	0,024	0,023	62	66	0,067	0,074
Classe 3/7	0,039	0,029	106	81	0,126	0,201
Classe 4/7	0,033	0,043	104	131	0,101	0,105
Classe 5/7	0,043	0,033	112	101	0,052	0,074
Classe 6/7	0,026	0,025	70	80	0,182	0,165
Classe 7/7	0,038	0,031	91	84	0,186	0,222
Totale	0,371	0,371				
Quotient (I. inter/I. totale)	0,397	0,446				

RÉFÉRENCES

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, *16*(3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, *21*(1), 254-285.

APEC (2013). SME in the APEC region. *APEC Policy Support Unit*. Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : 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., Beck, T. et Demirgüç-Kunt, A. (2003). Small and medium enterprises across the globe : a new database. *World Bank Policy Research Working Paper*, (3127), 1-34.

Basco, R. et Pérez Rodríguez, M.J. (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, M.I.T. 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, Free Press.

Birley, S. et Westhead, P. (1993). A comparison of new businesses established by « novice » and « habitual » founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, *12*(1), 38-60.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. et Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization. *Academy of Management Review*, *9*(2), 354-359.

Carper, W.B. et Snizek, W.E. (1980). The nature and types of organizational taxonomies : an overview. *Academy of Management Review*, *5*(1), 65-75.

Carré, D. et Levratto, N. (2009). Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils ? *Revue d'économie industrielle*, *126*(2), 9-30.

Commission européenne (2006). *La nouvelle définition des PME. Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*. Bruxelles, Commission européenne. Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm.

Crozet, M., Lalanne, G. et Poncet, S. (2013). Wholesalers in international trade. *European Economic Review*, *58*, 1-17.

D'Amboise, G. et Muldowney, M. (1988). Management theory for small business : attempts and requirements. *Academy of Management Review*, *13*(2), 226-240.

Daval, H., Deschamps, B. et Geindre, S. (2002). Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, (32), 53-74.

De Jong, J.P.J. et Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations : a taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, *35*(2), 213-229.

Doty, D.H. et Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building : toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, *19*(2), 230-251.

Dunkelberg, W.C. et Cooper, A.C. (1982). Entrepreneurial typologies. Dans K.H. Vesper (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 1-15). Wellesley, Babson College, Center for Entrepreneurship.

European Commission (2015). *Annual report on European SMEs*. Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm.

Fernández, Z. et Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses : some influential factors. *Family Business Review*, *18*(1), 77-89.

Filley, A.C. et Aldag, R.J. (1978). Characteristics and measurement of an organizational typology. *Academy of Management Journal*, *21*(4), 578-591.

Gartner, W.B. (1989). « Who is an entrepreneur ? » is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *12*(4), 47-67.

Gartner, W.B., Mitchell, T.R. et Vesper, K.H. (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, *4*(3), 169-186.

Gatewood, E.J., Shaver, K.G. et Gartner, W.B. (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 Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, *22*(6), 597-631.

Hambrick, D.C. (1984). Taxonomic approaches to studying strategy : some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, *10*(1), 27-41.

Headd, B. et Saade, R. (2008). Do business definition decisions distort small business research results ? Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : http://ssrn.com/abstract=1228536.

Hirsch-Kreinsen, H. et Jacobson, D. (2008). *Innovation in low-tech firms and industries*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Huppert, R. (1981). Stratégies de développement des PMI françaises. *Revue d'économie industrielle*, *17*(17), 26-41.

Julien, P.-A. (1990). Vers une définition multicritères 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. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy : the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, *8*(2), 12-32.

Knight, G.A. et Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm : a challenge to traditional internationalisation theory. *Advances in International Marketing*, *8*(1), 11-26.

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *12*(1), 1-47.

Levratto, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles, De Boeck Université.

Liles, P.R. (1974). Who are the entrepreneurs ? *MSU Business Topics*, *22*(1), 5-14.

Malo, M.-C. et Vézina, M. (2004). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et Solidarités*, *35*(1-2), 100-120.

Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME*, *1*(3-4), 259-276.

Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, *206*(1), 11-17.

Mason, C.M., Carter, S. et Tagg, S. (2011). Invisible businesses : the characteristics of home-based businesses in the United Kingdom. *Regional Studies*, *45*(5), 625-639.

Mazzarol, T., Reboud, S. et Clark, D. (2011). Search of the « SME ordinaire » – Towards a taxonomy. *Communication présentée lors du 56th Annual ICSB World Conference*. Stockholm, Suède, 15-18 juin.

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*. Berkeley, University of California Press.

Miller, D. et Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, *3*(1), 1-25.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1990). The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, *11*(3), 171-195.

Murphy, D. (2005). Defining small business : the problem with full time equivalent (FTE). *Communication présentée lors du 18th Annual SEAANZ Conference*. Armidale, University of New England, 25-28 septembre.

Nightingale, P. et Coad, A. (2014). Muppets and gazelles : political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 113-143.

Nizet, J. et Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations : du « one best way » à la diversité organisationnelle*. Bruxelles, De Boeck Université.

OECD (2004). SME statistics : towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour. *Communication présentée lors du Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*. Istanbul, Turquie, 3-5 juin.

OECD (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris, OECD.

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., Robson, M. et Townsend, J. (1989). Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies, 1945-1983. *Management Science*, *35*(1), 81-99.

Petersen, D.R. et Ahmad, N. (2007). High-growth enterprises and gazelles : preliminary and summary sensitivity analysis, *47*(4). Récupéré le 14 avril 2018 sur le site : https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39639605.pdf.

Preston, L.E. (1977). The world of small business : a suggested typology. *American Journal of Small Business*, *1*(4), 13-19.

Reboud, S., Clark, D. et Mazzarol, T. (2012). The multiform concept of the SME ordinaire : a literature review. *Communication présentée lors du 26th ANZAM Conference*. Perth, Australie, 5-7 décembre.

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.

Rizzoni, A. (1994). Technology and organisation in small firms : an interpretative framework. *Revue d'*économie industrielle, *67*(1), 135-155.

Robinson, R.B. et Pearce, J.A. (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.

Séville, M. et Serboff, T. (2017). SCAN UP® : un condensé d'innovations au service de la recherche et de l'action. *Revue internationale PME*, *30*(2), 17-26.

Shaw, E. et Carter, S. (2007). Social entrepreneurship : theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(3), 418-434.

St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*. Étude réalisée pour « Développement économique Canada ». Québec, Institut de recherche sur les PME.

Stanworth, M.J.K. et Curran, J. (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*. Londres, Croom Helm.

Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. Londres, Routledge.

Tan, J., Fischer, E., Mitchell, R. et Phan, P. (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, K.E. et Panayiotopoulos, P. (1999). Predicting behavioural intention in a small business context. *Journal of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, *5*(3), 89-96.

Thompson, P., Jones-Evans, D. et Kwong, C. (2009). Women and home-based entrepreneurship : evidence from the United Kingdom. *International Small Business Journal*, *27*(2), 227-239.

Torrès, O. (1997a). *Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation*. Communication présentée lors de VIe Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

Torrès, O. (1997b). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, *10*(2), 9-43.

Torrès, O. (2002). Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises. *Communication présentée lors de 6e Congrès international francophone*. Montréal, Canada, 30 octobre-1 novembre.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, *144*, 119-138.

Torrès, O. et Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, *23*(4), 355-377.

Webster, J. et Watson, R.T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future : writing a literature review. *MIS Quarterly*, *26*(2), 13-23.

Welsh, J.A. et White, J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, *59*(4), 18-32.

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D.B. et Gartner, W.B. (2017). Everyday entrepreneurship – A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(3), 311-321.

Witmeur, O. et Biga Diambeidou, M. (2010). Approche configurationnelle de la croissance : Typologie vs. Taxonomie ? *CEB Working Papers*, *10*(033), 1-25.

Wong, M.A. (1982). A hybrid clustering method for identifying high-density clusters. *Journal of the American Statistical Association*, *77*(380), 841-847.

Zintz, A.T. et Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, *187*(7), 15-34.