

La moyenne entreprise, en tant que groupe, existe-t-elle ? Le détour par le marketing

Jean-Claude Pacitto et Pierre-André Julien

Volume 20, numéro 1, 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008513ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008513ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cette note

Pacitto, J.-C. & Julien, P.-A. (2007). La moyenne entreprise, en tant que groupe, existe-t-elle ? Le détour par le marketing. *Revue internationale P.M.E.*, 20 (1), 155-187. <https://doi.org/10.7202/1008513ar>

Résumé de l'article

La distinction entre groupes à l'intérieur de la catégorie PME suppose que les entreprises composant ces groupes possèdent des caractéristiques ou des particularités communes.

Dans cette perspective et dans le cadre de cette étude, il nous a paru intéressant de répondre à la question suivante : peut-on, à l'intérieur du groupe moyenne entreprise, observer des comportements homogènes à l'égard de la démarche marketing ou trouve-t-on plutôt des comportements relativement différenciés ? Dans cet article, nous répondons à cette question en envisageant deux niveaux d'étude, soit celui de l'influence de la taille sur les pratiques observées et l'influence des profils d'entreprise sur ces mêmes comportements. Pour ce qui concerne le premier point, une petite influence se fait sentir dans le cas de la démarche informationnelle des moyennes entreprises. Dans ce domaine, on constate des comportements différenciés, notamment l'attention portée à la concurrence. Les plus grandes d'entre elles ont une démarche informationnelle plus affirmée que les plus petites. S'agissant de l'incidence du profil sur les comportements observés, celle-ci distingue nettement les groupes de moyennes entreprises entre elles.

Note de recherche

La moyenne entreprise, en tant que groupe, existe-t-elle ? Le détour par le marketing

Jean-Claude PACITTO
IRG, Université Paris XII

Pierre-André JULIEN
INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières

MOTS CLÉS

**Moyennes entreprises – Marketing – Positionnement – Segmentation
Information commerciale – Profils – Tailles – Concurrence**

LES AUTEURS

JEAN-CLAUDE PACITTO est maître de conférences à l'IUT techniques de commercialisation de Créteil de l'Université Paris XII. Il s'intéresse à la gestion des très petites et des moyennes entreprises. Ses recherches portent sur l'innovation ainsi que sur le marketing dans ces structures. Plus globalement, ses travaux tentent de cerner les critères permettant de définir la PME selon des groupes particuliers (très petites entreprises, petites entreprises, moyennes entreprises). Il effectue ses recherches au sein des laboratoires de l'IRG de l'Université Paris XII et de l'INRPME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Téléphone : 03 86 53 68 57. Télécopieur : 01 45 17 19 28. Courriel : <pacitto@cegetel.net>.

PIERRE-ANDRÉ JULIEN est professeur émérite à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME. Il a publié à ce jour, dans différentes langues, 96 articles scientifiques dans des revues savantes et 23 ouvrages, notamment en économie des PME et en développement de l'entrepreneuriat dans les régions. Il est expert auprès du Groupe de travail sur les PME de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à Paris. Téléphone : 819-376-5235. Télécopieur : 819-376-5138. Courriel : <pierre-andre.julien@uqtr.ca>.

RÉSUMÉ

La distinction entre groupes à l'intérieur de la catégorie PME suppose que les entreprises composant ces groupes possèdent des caractéristiques ou des particularités communes.

Dans cette perspective et dans le cadre de cette étude, il nous a paru intéressant de répondre à la question suivante : peut-on, à l'intérieur du groupe moyenne entreprise, observer des comportements homogènes à l'égard de la démarche marketing ou trouve-t-on plutôt des comportements relativement différenciés ? Dans cet article, nous répondons à cette question en envisageant deux niveaux d'étude, soit celui de l'influence de la taille sur les pratiques observées et l'influence des profils d'entreprise sur ces mêmes comportements. Pour ce qui concerne le premier point, une petite influence se fait sentir dans le cas de la démarche informationnelle des moyennes entreprises. Dans ce domaine, on constate des comportements différenciés, notamment l'attention portée à la concurrence. Les plus grandes d'entre elles ont une démarche informationnelle plus affirmée que les plus petites. S'agissant de l'incidence du profil sur les comportements observés, celle-ci distingue nettement les groupes de moyennes entreprises entre elles.

ABSTRACT

The distinction among groups within the "SME" category assumes that the enterprises forming these groups have a certain number of common characterizing features.

From this perspective and within the framework of this study, we investigate the following issue: within the group of medium-sized businesses, can we identify homogenous types of behaviour in the marketing approach, or do we rather encounter differentiated types of behaviour? In this paper, we answer that question in relation to two major variables, i.e. the respective influence of enterprise size and profile on observed marketing practices. With respect to size, a minor level of influence can be seen in the informational approach of medium-sized enterprises. In this area, differentiated types of behaviour can be observed, particularly with respect to the level of attention devoted to competitors. The larger firms in this category have a more articulated informational approach than their smaller counterparts. Since this finding is related to the impact of enterprise profile on observed behaviours, this feature clearly differentiates among sub-groups of medium-sized enterprises.

RESUMEN

La distinción entre diferentes grupos dentro de la categoría PyME supone que las empresas que componen esos grupos posean características o particularidades en común.

En esta perspectiva y en el propósito de este estudio, nos ha parecido interesante contestar a la pregunta siguiente : se puede, dentro del "grupo empresas medianas", observar comportamientos diferenciados frente al enfoque marketing o se encuentran mas comportamientos relativamente homogéneos ?

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

En este artículo, contestamos a esta pregunta destacando dos niveles de estudios, primero el de la influencia del tamaño sobre los métodos observados y segundo la influencia de los perfiles de empresa sobre estos mismos comportamientos.

Tratando del primer punto, una leve influencia se hace notar en el caso del enfoque informativo de las empresas medianas. En este tema, notamos comportamientos diferenciados, especialmente la atención prestada a la competencia.

Las empresas de tamaño más importante tienen una actitud informativa más afirmada que las de tamaño más pequeño. Hablando de las repercusiones del perfil de la empresa sobre los comportamientos observados en el grupo de las empresas medianas, se hace una distinción muy marcada entre ellas mismas.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Unterscheidung von Unternehmen innerhalb der Kategorie KMU setzt voraus, dass die gruppierten Unternehmen über gemeinsame Eigenschaften verfügen.

Im Rahmen der Studie haben wir, unter Berücksichtigung der oben genannten Feststellung, auf folgende Frage versucht zu antworten: Kann man innerhalb der mittleren Unternehmen ein homogenes Vorgehen im Marketing beobachten oder sind unterschiedliche Vorgehensweisen erkennbar? Die Antwort auf die Forschungsfrage gliedert sich in zwei Teilbereiche. Auf der ersten Stufe betrachten wir den Einfluss der Unternehmensgrösse; wobei auf der zweiten Stufe die Bedeutung des Unternehmensprofils auf die Vorgehensweisen im Marketing untersucht wird. Auf der ersten Ebene lässt sich ein Einfluss der Unternehmensgrösse notabene auf den Informationsbeschaffungsprozessen feststellen. Mithin unterscheiden sich die mit die Beobachtung der Konkurrenz unterschiedlich vorgenommen. Die grösseren Unternehmen bekennen sich viel stärker zu einem strukturierten Informationsbeschaffungsprozess als die kleinen Unternehmen. Auf der zweiten Ebene kann festgestellt werden, dass das Profil eines Unternehmens massgeblich das beobachtbare Verhalten beeinflusst.

Introduction

Il y a plus de 20 ans déjà, un grand nombre de chercheurs ont démontré que le champ de recherche en PME était fort différent de celui des grandes entreprises. Plus récemment, ils sont allés plus loin en divisant les PME en très petites, petites et moyennes entreprises. Si cette distinction est de plus en plus consensuelle, les frontières entre ces groupes de firmes le sont toutefois beaucoup moins. D'un pays ou d'un organisme à l'autre, les définitions peuvent différer, ce qui rend par ailleurs mal aisées les comparaisons (OCDE, 2003; Reyes, 2004). Par exemple, la moyenne entreprise commence-t-elle à 50 ou 100 employés et ses comportements, selon les différentes fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines, etc.), sont-ils les mêmes qu'elle

ait 100 ou 500 employés ? La définition de la moyenne entreprise ne va donc pas de soi (Marchesnay, 1997 ; Le Vigoureux, 1997 ; Boyer et Germain, 1999) de même que la recherche de ses caractéristiques comportementales.

C'est ce que nous voulons étudier dans cet article. Mais, comme il est difficile d'être exhaustif dans ce questionnement, nous nous en sommes tenus à la seule fonction marketing dans les moyennes entreprises dont l'effectif salarié est compris entre 50 et 250 salariés, tout en essayant de voir si les tailles intermédiaires avaient un impact sur cette fonction. En particulier, nous avons analysé les comportements de ces entreprises par rapport à trois éléments clés de la fonction marketing, soit la segmentation, le positionnement sur le marché et la recherche d'informations. En d'autres mots, nous avons essayé de répondre à la question suivante : « En fonction de différentes sous-tailles peut-on conclure à une homogénéité comportementale des moyennes entreprises en ce qui concerne leur démarche marketing ? » Nous pensons que c'est en explorant de manière systématique une partie de la réalité ainsi définie des moyennes entreprises que l'on sera le mieux à même de réfléchir à des critères de classification prenant en compte toute leur complexité.

Il ne s'agit donc pas ici de décrire en détail le comportement en matière de marketing des moyennes entreprises (ce que nous avons fait dans un autre article : Pacitto, Julien et Bizeul, 2007) et de comparer celles-ci avec les autres catégories de taille de PME (très petites et petites), mais d'étudier les origines et l'impact de cette fonction selon différentes sous-tailles des firmes moyennes, d'établir si possible des profils et de cerner l'influence de ces derniers sur la structuration de leur activité commerciale ou de marketing¹. Nous pensons que cela permettra de poser des jalons pour une définition plus exhaustive de ces dernières.

Nous traiterons en premier lieu de la fonction marketing dans la moyenne entreprise et des trois principaux éléments permettant de la révéler. En deuxième lieu, nous parlerons de la méthode d'enquête suivie pour comparer ces éléments. Dans une troisième partie, nous exposerons les résultats en distinguant notamment différentes sous-tailles de ces firmes. Dans une quatrième partie seront examinés les profils d'entreprise. Enfin, nous discuterons des retombées et des limites de notre étude.

1. Les deux activités étant souvent confondues dans les PME.

1. La fonction marketing et la moyenne entreprise

L'Association américaine du marketing (AMA, 2005) donne la définition suivante du marketing : « Celui-ci est une fonction de l'organisation touchant le processus de création, de communication et de livraison de valeur aux clients et ainsi, les relations avec ces derniers de façon à en faire bénéficier l'organisation et ses parties prenantes². » Une telle démarche marketing suppose donc des processus plus ou moins formalisés visant à cerner les besoins des clients et à y répondre. Cette réponse intègre aussi une dimension temporelle de long terme où l'accent est mis sur la qualité des relations qu'une entreprise va être capable ou non de nouer avec ses clients. Si, dans cette définition, la dimension planificatrice strictement entendue s'est estompée³, il n'en reste pas moins que la dimension formelle et organisationnelle du marketing est toujours présente.

Le marketing est certes une démarche qui peut varier dans ces processus d'une entreprise à l'autre, mais il doit avoir une réalité organisationnelle. L'emploi des termes n'est pas neutre : le marketing est *une fonction organisationnelle*. C'est ce que Kotler et Dubois (2004) qualifient de dimension administrative du marketing.

Or, évoquer cette dimension administrative n'est pas sans poser problème lorsqu'on traite des PME. Par définition, la PME est peu structurée et assez réticente aux processus de formalisation. Ainsi, et comme le montre O'Brien (1998), les PME pensent certes que le marketing est une dimension importante de l'entreprise, mais elles estiment en même temps que la mise en œuvre de la démarche marketing est trop coûteuse ou trop complexe. Beaucoup d'entre elles se déclarent incapables de gérer une structure vouée à la fonction marketing. Par conséquent, plus qu'une aide, le marketing est souvent considéré comme un défi à surmonter (Huang et Brown, 1999).

Brooksbank *et al.* (1999) constatent, par exemple, que les moyennes entreprises britanniques reconnaissent, dans leur très grande majorité, l'importance du marketing et son influence positive dans l'atteinte de la performance ; mais, dans la pratique, elles ont du mal à bien délimiter les réalités exactes que recouvrirait ce terme marketing. Plus fondamentalement, les PME ont d'autres pratiques marketing, pratiques qui sont de fait éloignées du

2. Notre traduction de « *Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders* ».
3. Elle était plus présente dans les définitions antérieures proposées par l'AMA.

corpus tel qu'il est défini scientifiquement et qui sont plus reliées à ce qu'on appelle le marketing relationnel (Carson, 1990; Coviello, Brodie et Munro, 1997; Gilmore, Carson et Grant, 2001; McCartan-Quinn et Carson, 2003).

Pour autant, le degré de structuration varie selon les catégories de PME, et Le Vigoureux (1997) montre bien que ce qui caractérise la moyenne entreprise, c'est généralement un degré de structuration supérieur, plus élaboré que celui des petites entreprises et encore plus des très petites entreprises (Pacitto, Julien et Meier, 2002). De la sorte, la moyenne entreprise se distinguerait de ces dernières par sa structure : une structure fonctionnelle obtenue à la suite d'une délégation des tâches (Kalika, 1988; Leray, 1999), la nature du marché desservi (élargi : Boyer et Germain, 1999), une production industrielle (en opposition à la production artisanale) et le nombre de produits ou services offerts (Le Vigoureux, 1995).

Curieusement, et comme le fait remarquer Leray (1999), l'étude des aspects organisationnels de la moyenne entreprise est peu développée et, dans ce cadre, les travaux consacrés à la fonction marketing encore moins (Reyes, 2002). Le sujet est souvent traité indirectement et, dans le milieu francophone, peu d'études, si l'on excepte les travaux de Dubost (1999), ont porté directement sur la structuration de l'activité marketing au sein des moyennes entreprises. Ce niveau de structuration a des répercussions dans le domaine commercial en plus d'être souvent lié à la taille de l'entreprise. Shipley et Jobber (1994) ont pu ainsi montrer qu'au sein même des petites entreprises, l'accroissement de la taille avait une incidence sur les pratiques commerciales observées.

Pour autant, les moyennes entreprises ont beaucoup de mal à différencier fonction commerciale et fonction marketing. Au-delà du seul aspect organisationnel, ce sont bien les pratiques des moyennes entreprises qu'il importe de cerner. Si l'on part du postulat que la moyenne entreprise est plus structurée que la petite et la très petite entreprise, en quoi les pratiques observées diffèrent-elles ?

Dans une étude menée sur les moyennes entreprises britanniques, Brooksbank *et al.* (2003) montrent que les plus performantes d'entre elles ont un comportement plus proactif, où le futur est supputé au moyen d'une planification plus ou moins élaborée. En d'autres termes, les moyennes entreprises les plus performantes auraient des pratiques marketing qui les rapprocheraient de celles de la grande entreprise⁴.

On serait donc passé d'une logique de différenciation à une logique de convergence (Grandinetti, 1989; Torrès et Julien, 2005). Ou du moins et d'une

4. Notamment pour ce qui concerne la variété des outils utilisés.

certaine manière, on semble revenir dans ce cas au point de départ, alors que Hill (2001) n'hésite pas à conclure à la nécessaire redéfinition du cadre conceptuel dans lequel doivent travailler les chercheurs qui s'intéressent à la question des liens entre petites et moyennes entreprises et marketing.

En voulant à tout prix montrer le caractère inopérant du marketing traditionnel pour ce qui concerne les PME dans leur ensemble, beaucoup d'auteurs ont fini par négliger ce qui dans la pratique pouvait rapprocher la moyenne entreprise des plus grandes. Ainsi, dans son étude longitudinale, Hill (2001) démontre que le caractère non formalisé des pratiques marketing des petites et moyennes entreprises est, dans la réalité, loin d'être avéré; constat confirmé par l'étude de Coviello, Brodie et Munro (2000) mettant toutefois l'accent sur les aspects relationnels plutôt que formels. On remarquera que la majorité des entreprises examinées dans ces dernières études sont des moyennes entreprises. Toutefois, un des problèmes récurrents lorsqu'on traite de ce thème tient à la définition que l'on donne au marketing. On se rend compte que, même si d'autres dimensions sont prises en compte, la dimension formalisation demeure présente et, derrière elle, la planification n'est jamais très loin.

Considérant que cette matière s'enrichit constamment des nouvelles avancées permises par les recherches empiriques de plus en plus nombreuses, pour les propos de cet article, nous nous sommes tenus à une définition synthétique du marketing en ne retenant, comme nous l'avons mentionné, que trois pratiques qui font consensus et qui sont constitutives de toute démarche marketing tant formelle que relationnelle, à savoir la segmentation, le positionnement et, enfin, la recherche d'informations sur le marché (Kotler, 1999).

Dans le cas de la segmentation, Dubois et Zeitoun (2003) considèrent cette pratique comme « l'un des concepts consubstantiels de la démarche marketing ». D'autres auteurs (Hills et La Forge, 1992) estiment que la démarche de segmentation constitue un bon indicateur de la prégnance ou non d'une orientation marché dans l'entreprise. Elle révèle la capacité des firmes à différencier la demande pour adapter leur offre. Comme le rappelle Hunt (1991), la segmentation est une pratique essentielle pour comprendre l'état du marché et constitue donc un outil indispensable pour bien l'approcher.

La façon de segmenter par les moyennes entreprises diffère toutefois de ce que font les grandes entreprises ou de ce qu'on rapporte dans les écrits scientifiques (Stokes, 1994; Gilmore, Carson et Grant, 2001). C'est pourquoi, dans le cas des ME, il convient d'analyser avant tout leurs relations avec leurs clients plutôt que la structuration ou la planification formelle d'une telle segmentation (Stokes, 1995). En d'autres mots, notre objectif est de voir

si la structure de l'offre est déterminée par les besoins différents des clients ou si elle relève (volontairement ou de façon planifiée) des décisions de la firme qui pense (sans en être assurée) qu'une variété de produits permettrait de mieux atteindre une clientèle donnée. Dans le premier cas, nous pouvons considérer que nous nous trouvons devant une pratique de segmentation (même a posteriori), mais non pas dans le second cas.

Quant au positionnement, nous voulons savoir comment les moyennes entreprises spécifient leur offre. Ce qui est important ici, c'est de définir les caractéristiques de cette offre leur permettant d'améliorer sa valeur pour mieux se distinguer de la concurrence. Le positionnement a pour but de dégager une position originale des produits et de la marque dans l'esprit des acheteurs (Dubois et Jolibert, 1998; Kotler, 1999). Comment l'entreprise réalisera-t-elle cela ? Les possibilités sont grandes ; certaines ajoutent un contenu technologique différent (notamment au plan des matières premières utilisées) dans leurs produits, d'autres développent des processus particulièrement efficaces, ont des prix plus bas ou encore offrent un suivi systématique des clients et une disponibilité ou un service après-vente supérieur, etc. (Brooksbank *et al.*, 1999; Brooksbank *et al.*, 2003). Nous avons retenu les caractéristiques que les ME considèrent comme des avantages indiscutables. De plus, nous avons aussi essayé de savoir si l'entreprise communiquait à ses clients, soit de façon spontanée, soit de façon systématique, ce qu'elle considérait comme ses caractéristiques distinctives.

Pour ce qui est de la recherche d'informations sur le marché, nous avons tenté de savoir comment l'entreprise recherche et analyse les informations sur le marché et chez les concurrents pour maintenir la distinction et sur quoi porte cette information. Toute démarche marketing, même minimale, requiert de l'information sur l'évolution du marché, de la concurrence et de l'environnement général ; celle-ci est d'autant plus efficace qu'elle connaît les caractéristiques les plus précises possible de la concurrence. Plus globalement, comme Lusch et Laczniack (1987) l'ont montré, les efforts consentis pour obtenir ces informations influencent les échanges sur le marché et sont inséparables d'une bonne démarche de marketing. Mais ces efforts dépendent des capacités et de la volonté de chaque entreprise à rechercher et donc à utiliser cette information pour sa propre stratégie. Dans cette perspective, la qualité de la veille et la façon dont elle est organisée peuvent jouer un rôle important dans le succès ou l'échec de la stratégie. Le degré d'intensité de cette veille révèle l'intérêt des entreprises envers leur environnement et, plus particulièrement, leur clientèle et leur concurrence. Pour comprendre leur système d'information, il faut toutefois passer par les sources privilégiées et les moyens mis en place pour transformer cette information en connaissance et en action, ce qui suppose de connaître le qui (quelles sources) et le pourquoi.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

Finalement, nous avons vérifié la structuration de la démarche marketing touchant la définition de la politique, la construction de l'argumentaire et l'élaboration des outils commerciaux. Nous avons voulu savoir qui était responsable de ces pratiques ou si celles-ci étaient centralisées ou partagées.

De la sorte, l'examen de ces trois pratiques nous paraît parfaitement répondre à la définition du marketing telle qu'elle a été proposée par Dubois et Lafrance (1995), à savoir : « L'ensemble des processus mis en œuvre par une organisation pour comprendre et influencer dans le sens de ses objectifs, les conditions de l'échange avec d'autres entités, individus ou organisations. »

2. Méthodologie de l'enquête

Pour vérifier l'existence de ces trois pratiques, nous avons réalisé une enquête auprès d'une population relativement représentative des moyennes entreprises françaises ayant entre 50 et 250 employés. Cette population devait représenter différents niveaux technologiques, soit un niveau plus traditionnel, un niveau plus moderne et la haute technologie, et chez laquelle nous avions de bonnes chances d'observer, d'une part, une problématique générale de commercialisation et, d'autre part, un positionnement propre et des comportements informationnels particuliers aux entreprises de taille intermédiaire. Deux autres critères ont aussi guidé notre choix : celui de firmes dans des secteurs fortement soumis à la concurrence et disposant d'une offre préexistante (où les entreprises ne travaillent pas à la commande ou à façon). Ces critères peuvent permettre de penser que la population étudiée est relativement représentative de la population plus large des ME ne travaillant pas en sous-traitance ou sur commande.

Ces critères nous ont permis de retenir trois secteurs, soit les conserveries (plus précisément, les plats cuisinés à base de viande ou de poisson), le secteur du cartonnage et celui de la papeterie que nous avons regroupés, et un secteur assimilable à la haute technologie constitué d'entreprises fabriquant des instruments de mesure ou des composants électroniques. Le répertoire Sirène⁵ en date du 1^{er} janvier 2002 pour cette taille de 50 à 250 employés nous a donné le nom de 233 entreprises à technologie plus traditionnelles dans la conserverie (code viandes : 15.1E / poissons : 15.2Z), 98 entreprises à technologie plus moderne dans la papeterie, le papier et le carton (21.1C / 21.2A) et, enfin, 199 entreprises de la haute technologie dans la fabrication de composants électroniques actifs (32.1C) et instrumentation scientifique et technique (33.2B).

5. Le répertoire Sirène est en France l'instrument administratif obligatoire où doivent être immatriculées toutes les entreprises, chacun de leurs établissements y étant identifié individuellement.

Afin de mesurer l'influence de la taille à l'intérieur du groupe ainsi défini, nous avons délimité trois sous-groupes de taille, respectivement de 50 à 79 salariés, de 80 à 119 salariés et de 120 à 250 salariés.

Nous avons interrogé ces entreprises par téléphone⁶ à l'aide d'un questionnaire de 21 questions (dont 18 fermées⁷ et 3 semi-ouvertes), divisées en cinq grandes catégories, la première donnant des informations générales sur l'entreprise (nombre d'employés, chiffre d'affaires, nature des produits fabriqués, marques, appartenance à un groupe), les autres tenant compte des trois pratiques que nous avons retenues et ainsi la place de la fonction marketing dans l'entreprise⁸. Dans le cas de la démarche de segmentation, huit questions touchaient au nombre de produits commercialisés, au nombre de versions du ou des produits, à la contribution au chiffre d'affaires du produit principal et à ce qui a été à l'origine de ces offres différenciées et, surtout, pour ce qui est de cette analyse, aux raisons de cette segmentation. Dans le même ordre d'idées, la stratégie de positionnement a été évaluée par deux questions: l'une relative aux modalités pratiques de la stratégie de positionnement des entreprises (caractéristiques distinctives de l'offre commerciale: distinctions technologiques, de processus, de prix, de suivi et de disponibilité) et l'autre, les façons dont ces mêmes caractéristiques sont utilisées dans les outils favorisant la relation clients. L'existence d'un système d'information marketing a été déduite des types de sources d'informations utilisées, de la fréquence d'utilisation de ces sources et de l'objet de consultation (clients ou clients concurrents), ce qui donnait cinq questions de plus⁹. Enfin, six dernières questions visaient à cerner l'organisation commerciale de l'entreprise et son degré de centralisation ou non.

6. Rappelons qu'une enquête par téléphone plutôt que par la poste permet, d'une part, un meilleur taux de réponse et, d'autre part, de s'assurer de la qualité de la personne qui répondra. Évidemment, une enquête directe en allant dans les entreprises aurait permis de poser plus de questions et, surtout, plus de questions ouvertes, mais le coût d'une telle enquête était trop élevé pour notre budget de recherche.
7. Dont cinq à échelle ordinale.
8. Le questionnaire est disponible sur demande.
9. Afin de ne pas nous exposer à des malentendus dans l'interprétation des réponses, nous avons évité les questionnements directs du type: segmentez-vous? Ce type de questionnement suppose que la personne interrogée ait une connaissance du concept proposé ou perçoive les aspects pratiques de celui-ci, ce qui est loin d'être le cas pour les PME. De surcroît, l'administration des questionnaires ayant été effectuée par voie téléphonique, il n'était pas possible d'exposer les définitions des termes utilisés dans le questionnement pour des raisons évidentes de temps.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

TABEAU 1
Structure de l'échantillon et de la population

Activités	Population des entreprises	Échantillon des entreprises interrogées	Part de l'échantillon sur la population	Effectif moyen des entreprises interrogées	Effectif moyen dans la population	Échantillon sur la population selon l'effectif moyen
Conserverie	233	84	36 %	93	110	0,84
Divers	41	16	39 %	66	106	0,60
Composants électroniques/instrumentation scientifique	199	70	35 %	98	103	0,95
Papier et carton	98	39	39 %	105	124	0,84
TOTAL	571	209	37 %	90	110	0,80

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

Le questionnaire a d'abord été testé sur 10 entreprises pour être ensuite légèrement corrigé afin de mieux refléter nos préoccupations et une meilleure compréhension des répondants. Il a ensuite été confié à une société d'études formée par des étudiants de l'ESSEC¹⁰. Les listes ont été communiquées telles quelles aux enquêteurs avec un ordre d'appel. La durée moyenne d'un entretien téléphonique complet était comprise entre 15 et 30 minutes.

Comme les taux de réponse se sont révélés légèrement inférieurs au nombre souhaité en fonction du budget alloué (193 questionnaires validés sur les 209 possibles¹¹), nous avons créé un quatrième secteur, « activités diverses » (eaux de table, linge de maison, savons et détergents: 15.9S, 24.5A, 17.4A.) offrant 41 entreprises possibles pour compléter notre enquête. L'enquête a été arrêtée une fois atteint le nombre fixé au départ. Le tableau 1 présente la répartition de la population et de l'échantillon d'entreprises avec les effectifs moyens.

Comme on peut le voir au tableau 1, la répartition sectorielle des répondants est représentative de la population avec environ 37 % pour chaque secteur. Par contre, au point de vue taille, celle-ci n'est pas statistiquement représentative, puisque l'effectif moyen des firmes de la population est de 110 employés alors que celui de l'échantillon n'est que de 90 employés. Plus précisément, 97 entreprises (46 %) ont entre 50 et 79 employés, 53 (25 %), entre 80 et 119 employés et 51 (24 %), entre 120 et 250 employés.

2.1. Les techniques d'analyse méthodologique

Pour l'analyse, nous avons produit des tableaux descriptifs donnant les principales réponses en pourcentage ou en intensités moyennes selon le type de questions posées.

En ce qui concerne la mesure de l'intensité, celle-ci s'est effectuée sur une échelle graduée de 1 à 5. Pour les questions liées au positionnement, le 1 correspond à une absence de distinction et le 5 à une distinction maximale.

Pour les questions relatives à la démarche informationnelle, le 1 correspond à une utilisation rare et le 5 à une utilisation très fréquente.

10. École supérieure des sciences économiques et commerciales située à Cergy-Pontoise. Nous avons pu apprécier, sur d'autres enquêtes, le grand professionnalisme du service offert par cette école.
11. En d'autres mots, les étudiants étaient payés pour un montant forfaitaire pour chaque questionnaire rempli en suivant l'ordre d'appel. Lorsqu'une entreprise refusait de répondre, l'étudiant passait à l'entreprise suivante. Compte tenu du nombre d'entreprises potentielles et des refus, il s'est avéré que notre budget prévu n'était pas épuisé, ce qui nous a amené à élargir l'enquête à un nouveau secteur.

Nous avons effectué des tests de signification à l'aide du χ^2 et du F de Snedecor. Enfin, nous avons distingué les comportements marketing selon différentes sous-tailles de ces moyennes entreprises.

3. Des différences selon la taille ?

Le tableau 2 présente, à la colonne 5, les résultats globaux touchant les trois pratiques de marketing dans la moyenne entreprise décrites en détail dans un autre article (Pacitto, Julien et Bizeul, 2007). Ainsi, nous voyons que 96 % d'entre elles segmentent leur offre pour répondre aux besoins de leurs clients et 73 % pour réagir à des demandes particulières de ceux-ci. Seuls 44 % le font pour réagir à la concurrence ou parce que le dirigeant savait plus ou moins intuitivement que « certaines versions marcheraient bien ». Dans le cas du positionnement ou des éléments qu'elles valorisent dans leur offre, ceux-ci reposent d'abord sur la disponibilité pour répondre aux besoins de la clientèle et sur un suivi de celle-ci ; les autres éléments de distinction sont beaucoup moins importants. Quant aux sources d'information, elles proviennent d'abord des clients et, par conséquent, aussi du personnel de vente et, ensuite, des concurrents, des données comptables et des journaux et revues professionnelles.

Mais, pour pouvoir conclure à une quelconque homogénéité comportementale de la moyenne entreprise sur ces éléments, il fallait établir des sous-catégories définies. Nous avons donc divisé notre échantillon et ainsi les résultats selon les trois groupes de taille définis à la section précédente.

En examinant chaque critère variable par variable, nous voyons au tableau 2 qu'il existe bien une homogénéité comportementale des moyennes entreprises, quels que soient ces trois groupes de sous-taille. Ainsi, les tests effectués sur les questions relatives à la segmentation au positionnement et aux sources d'information montrent qu'il n'existe pas d'effet taille, sauf dans le cas du positionnement par le prix de vente et du recours aux publications officielles comme source d'information¹². Dans le premier cas, les plus petites jouent moins sur les différences de prix. Dans le second, les entreprises entre 80 et 119 employés recourent plus que les autres aux publications officielles. Bref, l'augmentation de la taille dans les moyennes entreprises ne semble pas affecter les stratégies de segmentation ni de positionnement et, d'une certaine manière, assez logiquement, elle n'affecte pas non plus le recours aux différentes sources informationnelles.

12. Cet effet taille est toutefois faible si l'on regarde les données réelles, les différences dans le premier cas ne touchant que les plus petites (échelle 2,6) par rapport aux autres (autour de 3,0) et, dans le second, seules les entreprises entre 80 et 119 employés (échelle de 2,7) se distinguant des autres (autour de 2,1).

TABLEAU 2
**Les comportements globaux ou par sous-groupe de taille
 des moyennes entreprises selon la segmentation, le positionnement
 et les sources informationnelles**

	50 à 79	80 à 119	120 à 250	Ensemble	F	Différences significatives ^a
N	97	53	59	209		
RAISONS DE LA SEGMENTATION						
Besoins différents des clients	95 %	98 %	95 %	96 %		0,660
Pressions de la concurrence	44 %	47 %	43 %	44 %		0,899
Demandes spécifiques des clients	72 %	75 %	73 %	73 %		0,945
Versions volontairement offertes (1)	50 %	35 %	43 %	44 %		0,237
ÉLÉMENTS DE POSITIONNEMENT						
Matières premières	2,8	3,1	3,2	3,0	1,4	0,245
Processus de production	2,8	3,1	3,0	2,9	0,8	0,473
Prix de vente	2,6	3,2	3,1	2,9	3,7	0,027*
Suivi de la clientèle	3,6	3,6	3,6	3,6	0,0	0,999
Disponibilité régulière	3,5	3,6	3,8	3,7	1,1	0,331
SOURCES D'INFORMATION						
Personnel de vente	3,5	3,8	3,9	3,7	1,4	0,238
Données comptables	3,2	3,2	3,0	3,1	0,5	0,630
Clients	4,2	4,3	4,5	4,3	2,1	0,127
Sous-traitants	2,4	2,0	2,6	2,3	2,9	0,060
Fournisseurs	2,8	3,0	3,0	2,9	0,6	0,530
Concurrents	3,3	3,4	3,7	3,5	1,7	0,180
Distributeurs	3,0	3,5	3,1	3,2	2,0	0,143
Foires, expositions, missions, etc.	2,9	2,9	3,0	2,9	0,3	0,770
Banques	1,8	1,7	1,7	1,7	0,2	0,852

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

	50 à 79	80 à 119	120 à 250	Ensemble	F	Différences significatives ^a
N	97	53	59	209		
Brochures, catalogues	2,6	3,0	2,8	2,8	2,2	0,114
Journaux, revues professionnelles	2,9	3,2	3,2	3,1	2,5	0,086
Publications officielles	2,0	2,7	2,3	2,2	5,0	0,007**

a. L'intitulé complet de la question est celui-ci : « Sans avoir étudié précisément les besoins de vos clients, vous saviez que certaines versions marcheraient bien. »

Légende : Pourcentage ou échelle de 1 à 5 (jamais à très souvent).

1. Probabilité du χ^2 pour les différences de pourcentage, probabilité du F pour les différences de moyennes : * significatif à 5 % ; ** significatif à 1 %.

En fonction de ces résultats, il serait tentant de conclure à la normalisation de la moyenne entreprise pour ce qui est de la relation à la clientèle, relation qui, comme plusieurs études l'ont montré, serait une caractéristique distinctive de la PME parce qu'elle touche à son invariant incontournable, la proximité (Torrès, 1999, 2003). La moyenne entreprise, tout comme la petite, privilégie un marketing interactif (ou relationnel) où sont systématiquement préférés les contacts directs et la relation personnalisée, par exemple, à des pratiques de publicité systématique. De ce point de vue, il est exagéré de penser que l'augmentation de la taille amoindrirait la prégnance de cette relation à la clientèle et surtout leurs modalités. Ici aussi, ce n'est pas tant le formalisme qui distingue ces entreprises que la densité et la qualité de leurs réseaux (O'Donnell *et al.*, 2002 ; Julien, Lachance et Morin, 2004).

Mais pour être plus sûr, nous avons voulu connaître non seulement les différentes sources, mais les sujets informationnels recherchés et provenant de celles-ci. Au tableau 3, on voit qu'une certaine distinction existe selon les sous-tailles concernant l'information relative aux besoins des clients, aux parts de marché des concurrents, de leur stratégie et de leur politique de recherche et développement. Sur ces quatre éléments, les entreprises de 80 à 119 et surtout celles de 120 à 250 salariés¹³ se distinguent de celles des moins de 80. Si les moyennes entreprises (comme les petites et très petites entreprises) cherchent à sécuriser leurs débouchés (par rapport à la clientèle), elles ne souhaitent pas être surprises par des concurrents ou nouveaux entrants. Le

13. Sauf dans le cas de la recherche d'informations sur la stratégie globale des concurrents où seules les moyennes entreprises ayant entre 120 et 250 employés se distinguent fortement des autres, comme on le rappelle au paragraphe suivant.

rapport à la clientèle n'est pas exclusif et autorise des stratégies de veille concurrentielle, ce qui est moins le cas des moyennes entreprises comprises entre 50 et 79 salariés.

TABLEAU 3
Sujets d'information par taille d'entreprises
selon les clients et les concurrents

	50 à 79	80 à 119	120 à 250	Ensemble	F	Différences significatives ¹
N	97	53	59	209		
INFORMATIONS RELATIVES AUX CLIENTS						
Besoins des clients	4,3	4,7	4,7	4,5	6,3	0,002**
Personnes qui influent sur la décision d'achat	3,5	3,3	3,8	3,5	2,1	0,125
Critères de choix des clients	4,2	4,3	4,4	4,3	1,3	0,283
Degré de satisfaction des clients	4,3	4,4	4,6	4,4	2,5	0,083
INFORMATIONS RELATIVES AUX CONCURRENTS						
Nouveaux entrants	3,9	3,9	3,9	3,9	0,1	0,945
Évaluation de leurs forces	3,8	3,9	4,2	3,9	2,3	0,108
Leur part de marché	3,5	3,8	4,2	3,8	6,2	0,003**
Leurs produits et services	4,0	4,1	4,3	4,1	1,7	0,182
Leurs prix	4,2	4,1	4,5	4,2	2,4	0,092
Caractéristiques de leurs produits	4,0	4,1	4,2	4,1	0,7	0,521
Leur structure de distribution	2,8	3,0	3,2	3,0	2,0	0,136
Leurs publicités et promotions	3,1	3,3	3,4	3,2	0,9	0,409
Leurs recherche et développement	2,3	2,6	2,8	2,5	3,1	0,046*
Leur stratégie globale	3,0	2,9	3,6	3,1	5,8	0,004**

Légende: Échelle de 1 à 5 (jamais à très souvent), 1. Probabilité du χ^2 , pour les différences de pourcentage. Probabilité du F pour les différences de moyennes: * significatif à 5 %; ** significatif à 1 %.

L'intensité de la veille concurrentielle dépend alors en partie de la taille de l'entreprise. Au-delà de 80 salariés et encore plus au-delà de 120 salariés, on se rend compte que l'information recherchée est plus sélective et demande de la sorte plus d'efforts au niveau de la démarche informationnelle. Il n'est pas sans intérêt de constater que dans la recherche d'informations relative à la recherche-développement et à la stratégie globale des concurrents, les entreprises de plus de 120 salariés se distinguent assez nettement de celles de moins de 80 salariés (2,8 contre 2,3 et 3,6 contre 3,0).

Une étude menée au Québec sur les modèles d'affaires des PME manufacturières (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003) montre aussi cette influence de la taille sur le développement de modèles d'affaires différenciés. Certaines PME appelées « globales » (ou internationales) se caractérisent par une veille organisée, une innovation soutenue et une grande sensibilisation à l'exportation et sont aussi les entreprises les plus grandes (67 salariés en moyenne). Celles dites « locales », caractérisées par des marchés locaux, ont une veille sporadique et des pratiques de gestion peu développées ; elles sont aussi généralement (pour ne pas créer de confusion avec le mot global) les plus petites entreprises de l'échantillon considéré (32 salariés en moyenne). Dans cette étude et pour ce qui nous intéresse, il est à noter que l'indice de veille commerciale des PME « globales » est significativement plus élevé que celui des entreprises locales. Notons enfin que cet effet taille joue aussi dans le cadre de l'innovation, et des auteurs (Pacitto et Tordjman, 1999) ont pu montrer que le rapport à l'innovation différait selon que l'entreprise est très petite, petite, moyenne ou grande.

4. Quelques différences selon le profil des moyennes entreprises ?

Mais est-ce que ces comportements diffèrent selon le profil de l'entreprise (Duchéneau, 1997) ? Pour répondre à cette question, nous avons voulu discriminer entre différents types de moyennes entreprises en recourant à une analyse typologique. Rappelons que ce genre d'analyse permet de regrouper des individus ou entreprises présentant des caractéristiques semblables en calculant les distances séparant chaque cas et en joignant dans un même groupe (cluster) ceux ayant des petits écarts entre eux. Pour faire cette analyse, la procédure Cluster du logiciel d'analyse statistique SAS propose un grand nombre d'ultramétriques différentes dans le calcul des distances entre les cas, chacune présentant des avantages et des inconvénients ou des particularités ; dans certains cas, le choix de la méthode la plus appropriée ne s'impose pas aisément, d'autant plus que les résultats obtenus peuvent différer d'un algorithme à l'autre. Nous avons retenu la méthode de Ward

qui tend fortement à regrouper les ensembles de petits effectifs ; elle a aussi tendance à faire apparaître des groupes de taille homogène ; cependant, elle est très sensible à la présence de points excentrés.

Nous nous sommes donc appliqués à alimenter la typologie avec des données compatibles avec un bon fonctionnement de Ward. Ainsi, nous n'avons conservé que les questions d'opinion (soit 31 variables), celles-ci devant être de même nature (échelle de 1 à 5, comme on l'a dit) et concerner un élément fondamentalement différent, même s'il y a des analogies de formulation. Nous devons aussi vérifier que chacune apporte de l'information (même les questions les plus consensuelles donnent des réponses suffisamment contrastées). Au bout du compte, il n'est pas dénué de sens de penser que chaque question représente 1/31^e de la « vraie » diversité des attitudes des moyennes entreprises¹⁴.

Nous avons aussi procédé à quelques essais de vérification de la stabilité de la classification obtenue en supprimant soit les plus petites entreprises, soit les plus grandes, soit les activités les moins représentées. Tant que l'on ne retire pas plus de 15 entreprises (sur 209), le haut de l'arbre n'est altéré que de façon mineure. Au-delà, des phénomènes parasites commencent à se produire en amont, ce qui n'arrive pas avec des prélèvements aléatoires ; cela montre bien que les types obtenus, même s'ils ne sont issus que d'opinions, représentent sur des réalités relativement dures de secteur industriel et de taille.

La méthode nous a permis de distinguer cinq groupes d'entreprises moyennes que nous pouvons voir au tableau 4 :

Les *introspectifs* (37 entreprises) : le comportement qui les caractérise le plus est l'attention qu'ils portent à la clientèle. Ils n'accordent à la concurrence qu'une place secondaire. Sur toutes les questions relatives à celle-ci, ils obtiennent les scores les plus faibles (soit dernier ou avant-dernier). La recherche d'information reste focalisée sur la clientèle et les fournisseurs. De la même façon, le prix de vente ne constitue pas pour eux une préoccupation majeure.

Les *techniciens* (60 entreprises) : ce sont des entreprises fortement intéressées par l'aspect technologique des produits. Pour vendre leurs produits,

14. Le nuage n'a pas été standardisé, de façon à ce que chaque variable apporte sa variance telle quelle ; ainsi les plus discriminantes prennent le pas sur les autres. Mais il n'y a pas, au départ, d'écart entre les variances tel que l'on pourrait penser que certaines variables ont été occultées ; enfin, il n'y a pas de points excentrés. Précisons que ces deux derniers éléments ne sont que des constats *a posteriori* ; ce sont les données collectées qui sont ainsi faites, ce n'est pas leur définition qui les y force. Tout cela n'aurait pu être obtenu sans une préparation minutieuse de questionnaire à partir d'entretiens ouverts.

ils comptent d'abord sur le contenu technologique de ceux-ci. Ainsi, dans leur démarche de positionnement, la valorisation par la composition du produit et celle par les processus de production obtiennent les scores les plus élevés (moyennes de 3,9 et 3,8). *A contrario*, cela permettrait d'expliquer le fait que le suivi de la clientèle et la disponibilité des produits ne constituent pas des moyens privilégiés pour ce qui concerne la démarche de positionnement (moyennes de 1,6 et 2,2). Les sources d'information écrites ne sont pas négligées et c'est par elles que ces entreprises se tiennent au courant des évolutions technologiques. On peut émettre l'hypothèse que le faible intérêt porté aux sous-traitants et fournisseurs provient de leur plus grande expertise technologique, expertise qui les rend moins dépendantes des partenaires pour le suivi des évolutions technologiques. Ajoutons que les entreprises appartenant à ce profil portent une bonne attention aux besoins des clients, à l'arrivée et aux comportements des concurrents.

Les *super-marketeurs* (52 entreprises) : le problème avec eux est que rien n'apparaît discriminant, en ce sens qu'ils sont curieux de tout et en constante veille commerciale. Ils ne favorisent aucune direction et semblent à l'affût dans l'environnement et ses opportunités. De ce fait, on peut considérer ces entreprises comme opportunistes et très désireuses de suivre les évolutions de la demande. Dans la documentation scientifique, on parle volontiers pour ces entreprises d'orientation marché prononcée (Pelham, 2000).

Les *restrictifs* (24 entreprises) : les seuls éléments pour lesquels ils manifestent un bon intérêt sont le prix de vente, le suivi de la clientèle ou leurs besoins et la disponibilité régulière, mais non de façon particulièrement importante. Pour le reste, ils apparaissent en profond décalage avec leur environnement, ou ne s'y intéressent pas ou peu (surtout s'agissant des sources d'information). Même s'ils déclarent accorder de l'importance à la recherche d'informations sur les clients (score de 4,3 qui reste néanmoins le plus faible), les scores obtenus sur les autres questions relatives aux informations recherchées sur ceux-ci montrent qu'il s'agit plus d'une affirmation de principe et qu'ils n'apparaissent guère convaincus par une investigation systématique de leurs clients. La différence majeure, par exemple, avec les *introspectifs*, réside dans le fait que ces derniers s'intéressent à leurs partenaires proches (fournisseurs, sous-traitants) ; ce qui n'est pas le cas des *restrictifs* qui, eux, par contre, montrent davantage d'intérêt pour la concurrence (intérêt qui contraste avec leur désintérêt pour tout ce qui touche à leur environnement proche ; sources d'informations).

Les *veilleurs* (36 entreprises) : ils se caractérisent par une grande attention portée à la concurrence (échelle de 3,7) et aux informations touchant les besoins des clients (sources : 3,8 et différentes informations recherchées à ce

propos : échelle de 4,4 à 4,7), leur faible intérêt pour tout ce qui touche à la documentation écrite (échelle de moins de 2,3) et l'écoute prioritaire qu'ils accordent aux personnes avec qui ils sont en rapport (clients, fournisseurs, sous-traitants). Notons enfin qu'ils s'intéressent peu aux aspects techniques du produit et à la technologie en général (composantes ou matières premières et processus de production avec des échelles de 1,9 et de 2,0).

Il reste toutefois à étudier l'influence de ces différents profils sur le comportement des entreprises¹⁵. En effet, dans cette perspective, il n'est pas sans intérêt de montrer dans quelle mesure ces profils différenciés affectent leurs comportements en matière de marketing, ce qui permettra aussi dans une certaine mesure d'apprécier la cohérence des choix ainsi effectués.

Comme on peut le voir au tableau 5, si l'on excepte la première rubrique « Raisons de la segmentation », on se rend compte que ce qui est en jeu ici, c'est bien la structuration de l'activité marketing au sein de la moyenne entreprise. Les résultats révélés permettent aussi de mieux cerner le degré d'implication du dirigeant dans la définition de la politique marketing et ainsi d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « Le degré d'implication du dirigeant en matière de marketing dépend-il en dernier lieu du profil de l'entreprise ? »

15. Évidemment, pour ne pas se répéter, n'ont été testées ici que les variables n'ayant pas été utilisées dans la construction de la typologie.

TABLEAU 4
Caractéristiques des cinq types d'entreprises en fonction du positionnement par rapport à la concurrence et à l'évolution du marché (analyse typologique)

	Super- marketeurs					F	Différences significatives ¹
	Introspectifs	Techniciens	Restrictifs	Veilleurs	Ensemble		
N	37	60	24	36	209		
Éléments de distinction de l'entreprise							
Composantes ou matières premières	2,2	3,9	2,7	1,9	3,0	15,8	0,000**
Processus de production	3,5	3,8	1,9	2,0	2,9	13,9	0,000**
Prix de vente	2,6	2,6	3,2	3,3	2,9	2,6	0,035*
Suivi de la clientèle	3,8	2,9	3,3	4,3	3,6	10,6	0,000**
Disponibilité régulière	3,6	3,4	3,3	3,7	3,7	2,4	0,055
Sources d'informations							
Personnel de vente	3,8	3,9	1,7	3,8	3,7	17,3	0,000**
Données comptables	3,4	2,5	2,9	3,2	3,1	7,3	0,000**
Clients	4,4	4,1	3,0	4,8	4,3	21,6	0,000**
Sous-traitants	2,6	1,6	1,5	3,0	2,3	8,7	0,000**
Fournisseurs	3,7	2,2	1,7	3,7	2,9	18,5	0,000**
Concurrents	3,1	3,2	2,3	3,7	3,5	16,8	0,000**
Distributeurs	3,1	3,3	1,7	2,4	3,2	19,0	0,000**
Foires, expositions	3,0	2,8	2,3	2,4	2,9	8,2	0,000**
Banques	2,1	1,3	1,1	1,8	1,7	6,4	0,000**
Brochures catalogues	2,4	3,1	2,1	1,7	2,8	23,7	0,000**
Journaux revues	3,0	3,1	2,4	2,3	3,1	11,3	0,000**
Publications officielles	2,1	2,3	1,4	1,6	2,2	12,8	0,000**

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

TABLEAU 4
**Caractéristiques des cinq types d'entreprises en fonction du positionnement
 par rapport à la concurrence et à l'évolution du marché (analyse typologique) (suite)**

	Introspectifs		Techniciens		Super- marcheteurs		Restrictifs		Veilleurs		Ensemble		F	Différences significatives ¹
	N	37	60	52	24	36	209	24	36	209	209			
Informations recherchées														
Besoins des clients		4,4	4,4	4,8	4,3	4,7	4,5	4,3	4,7	4,4	4,3	4,5	3,0	0,020*
Personnes qui influent sur la décision d'achat		3,6	3,8	3,9	1,6	3,5	3,5	1,6	3,5	4,4	4,4	3,5	13,6	0,000**
Critère de choix des clients		4,3	4,2	4,5	3,7	4,4	4,3	3,7	4,4	4,4	4,3	4,3	3,7	0,006**
Degré de satisfaction des clients		4,3	4,3	4,7	4,0	4,6	4,4	4,0	4,6	4,4	4,4	4,4	3,5	0,008**
Arrivée de nouveaux concurrents		2,7	4,0	4,3	3,8	4,4	3,9	3,8	4,4	4,4	3,9	3,9	15,9	0,000**
Force des concurrents		2,6	3,8	4,4	4,0	4,6	3,9	4,0	4,6	4,6	3,9	3,9	27,6	0,000**
Leur part de marché		2,3	3,8	4,3	3,8	4,6	3,8	3,8	4,6	4,6	3,8	3,8	32,8	0,000**
Leurs produits ou services		2,9	4,2	4,6	3,8	4,6	4,1	3,8	4,6	4,6	4,1	4,1	28,0	0,000**
Leurs prix		3,6	4,1	4,7	3,8	4,7	4,2	3,8	4,7	4,7	4,2	4,2	13,0	0,000**
Les caractéristiques de leurs produits		3,2	4,0	4,6	3,8	4,6	4,1	3,8	4,6	4,6	4,1	4,1	23,0	0,000**
Structure de leur distribution		1,9	3,0	3,8	1,7	3,5	3,0	1,7	3,5	3,5	3,0	3,0	30,5	0,000**
Leur publicité et promotion		2,5	3,6	4,0	1,8	2,9	3,2	1,8	2,9	2,9	3,2	3,2	18,5	0,000**
Leur recherche et développement		2,0	2,3	3,3	1,6	2,8	2,5	1,6	2,8	2,8	2,5	2,5	11,5	0,000**
Leur stratégie globale		2,3	2,5	3,8	2,8	4,1	3,1	2,8	4,1	4,1	3,1	3,1	21,5	0,000**

Légende : Échelle de 1 à 5 (jamais à très souvent). 1. Probabilité du χ^2 , pour les différences de pourcentage. Probabilité du F pour les différences de moyennes : * significatif à 5 %, ** significatif à 1 %.

TABLEAU 5
Des moyennes entreprises aux comportements divers en matière de marketing

	Introspectifs	Techniciens	Super- marketeurs	Restrictifs	Veilleurs	Ensemble	Différences significatives ¹
Nombre	37	60	52	24	36	209	
Raisons de la segmentation							
Besoins différents des clients	97 %	96 %	100 %	92 %	91 %	96 %	0,243
Pressions de la concurrence	27 %	59 %	52 %	21 %	45 %	44 %	0,003**
Demandes spécifiques des clients	81 %	75 %	78 %	54 %	67 %	73 %	0,138
Versions volontairement offertes	39 %	52 %	37 %	62 %	33 %	44 %	0,110
Démarche d'information							
Spontanée	60 %	39 %	33 %	65 %	47 %	46 %	0,030*
Systématique	40 %	61 %	67 %	35 %	53 %	54 %	
Existence d'un service marketing	32 %	58 %	65 %	25 %	39 %	48 %	0,001*
Définition de la politique							
Service spécialisé seul	19 %	32 %	37 %	25 %	19 %	28 %	0,052
Dirigeant seul	16 %	5 %	12 %	8 %	19 %	12 %	
Dirigeant avec service marketing	30 %	35 %	23 %	25 %	8 %	25 %	
Autres services seuls	5 %	8 %	10 %	8 %	25 %	11 %	
Autres mixtes	30 %	20 %	19 %	33 %	28 %	24 %	

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

TABLEAU 5
Des moyennes entreprises aux comportements divers en matière de marketing (*suite*)

	Introspectifs	Techniciens	Super- marketeurs	Restrictifs	Veilleurs	Ensemble	Différences significatives ¹
Nombre	37	60	52	24	36	209	
Construction des argumentaires							0,000**
Service spécialisé seul	54 %	43 %	83 %	38 %	53 %	55 %	
Dirigeant seul	11 %	2 %	4 %	8 %	14 %	7 %	
Dirigeant avec service marketing	22 %	30 %	10 %	17 %	14 %	19 %	
Autres services seuls	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %	1 %	
Autres mixtes	14 %	25 %	2 %	38 %	19 %	18 %	
Élaboration des outils commerciaux							0,001
Service spécialisé seul	43 %	48 %	81 %	25 %	58 %	55 %	
Dirigeant seul	8 %	2 %	4 %	4 %	6 %	4 %	
Dirigeant avec service marketing	27 %	22 %	12 %	21 %	17 %	19 %	
Autres services seuls	3 %	5 %	2 %	0 %	0 %	2 %	
Autres mixtes	19 %	23 %	2 %	50 %	19 %	20 %	

Légende : 1. Probabilité du χ^2 , pour les différences de pourcentage. Probabilité du F pour les différences de moyennes : * significatif à 5 % ; ** significatif à 1 %. Les tests de significativité dans les raisons de la segmentation sont faits pour chaque raison séparément, car les différentes réponses ne sont pas cumulatives. Dans les autres questions, les réponses s'excluent mutuellement et sont cumulatives et le test s'applique donc à l'ensemble du tableau.

Dans ce domaine, il est bon de se méfier des apparences. Ainsi, dans une étude menée sur les TPE, Pacitto, Julien et Meier (2002) ont pu montrer que le profil de l'entrepreneur¹⁶ n'influe pas toujours sur le comportement de l'entreprise, notamment en matière commerciale.

Concernant la démarche de segmentation, seules les pressions de la concurrence différencient les entreprises entre elles. On remarque ainsi en ce qui concerne cette variable que les *super-marketeurs* et les *techniciens* se distinguent des autres profils en faisant plus d'efforts pour s'aligner sur la diversité des produits de la concurrence, alors que les *introspectifs* et les *restrictifs* le font moins, ce qui démontre chez eux une moindre sensibilité à la concurrence. Concernant la caractérisation de la démarche d'information, ce sont les *super-marketeurs* qui se distinguent. Ils ont, en effet, une démarche systématique de collecte d'informations plus prononcée que les autres profils¹⁷ et on ne sera pas étonné de relever que c'est chez les *restrictifs* et les *introspectifs* que l'on trouve le plus d'entreprises déclarant avoir une démarche spontanée.

Les mêmes constatations peuvent être faites concernant l'existence d'un service marketing dans l'entreprise. On se rend compte que pour les entreprises *super-marketeurs* et un peu moins pour celles *techniciennes*, la structuration de l'activité marketing devient une nécessité, ce qui constitue une réponse structurelle à leur désir d'être toujours à l'affût des opportunités de l'environnement. De ce point de vue, on peut parler pour ces entreprises de veille commerciale. À l'opposé, les *restrictifs* et les *introspectifs* disposent beaucoup moins souvent d'un tel service.

Concernant la définition de la politique de produits, plusieurs constatations peuvent être formulées. En premier lieu, aucun profil ne se distingue vraiment quant au rôle attribué à un service spécialisé isolé. Les *techniciens* se distinguent en second lieu par le rôle marginal joué par le dirigeant dans la définition de la politique de produits. L'option dirigeant avec service marketing est privilégiée de manière égale par tous les profils, seuls les *veilleurs* se distinguent ici très clairement par le faible rôle qu'ils attribuent à ce mixte.

Les réponses aux questions touchant à la rédaction des argumentaires révèlent des résultats assez conformes à ceux qui précèdent. Les *super-marketeurs* confient plus la rédaction de leurs argumentaires à des services spécialisés que les autres entreprises. Les *veilleurs*, eux, se distinguent par

16. Dans le cas de la très petite entreprise, ce sont les caractéristiques qui sont prises en compte et en ce qui concerne l'effectif et non l'entreprise.

17. Et plus formalisée, les *techniciens* privilégiant la documentation écrite aux contacts interpersonnels, comme on le voit au tableau 4.

un rôle un peu plus important accordé aux dirigeants seuls dans la rédaction des argumentaires ; dans ce domaine aussi les *techniciens* se font remarquer par le faible score de l'option « dirigeant seul ».

Eu égard au rôle joué par le service spécialisé seul, dans le cas des *super-marketeurs*, on ne sera pas étonné de constater que l'option dirigeant avec service marketing est plus rarement retenue, la délégation étant dans ce domaine et pour ces entreprises assez forte. De la même façon, la place prépondérante de l'option « autres mixtes » pour les *restrictifs* révèle le positionnement flou de la structure commerciale au sein des entreprises de ce groupe.

Concernant la rédaction des outils commerciaux, là aussi les *super-marketeurs* se distinguent, au contraire des *restrictifs*, peu intéressés à confier la confection des outils commerciaux à un service spécialisé. On remarque aussi que pour les *super-marketeurs*, le dirigeant intervient peu, ce qui correspond aux constatations précédentes. Notons que ces profils n'ont pas d'impact sur l'effectif employé dans les entreprises, les effectifs ne variant pas dans des proportions significatives quel que soit le type d'entreprise concerné.

On notera enfin que les différences les plus significatives entre les profils s'observent dans les réponses aux questions des rubriques « Construction des argumentaires » et « Élaboration des outils commerciaux ». C'est aussi ici qu'on peut le plus sûrement évaluer le niveau de délégation accordé aux structures ayant en charge la fonction marketing. C'est là un point important lorsqu'on s'intéresse à l'évolution des structures des moyennes entreprises et à leur caractérisation (Leray, 1999).

Une autre interrogation à laquelle il nous a paru important d'apporter des éléments de réponse vise l'influence des profils d'entreprise sur le nombre de versions proposées (tableau 6)¹⁸. La diversité des produits proposés, dont on peut émettre l'hypothèse qu'elle constitue une réponse aux demandes de l'environnement, dépend-elle en dernier lieu, du type d'entreprise ?

Pour ce qui est du nombre de versions de produits proposées, on remarque dans ce dernier tableau chez les *techniciens* et les *super-marketeurs* une plus grande diversité de produits comparativement aux autres profils. À l'opposé, les *veilleurs* et les *restrictifs* ont, dans une proportion significative, un nombre plus limité de versions (44 % et 54 % respectivement de ceux-ci ne proposent qu'une seule version). C'est aussi, comme on l'a vu, chez les *super-marketeurs* et les *techniciens* que l'on trouve le plus de services

18. Étant donné le très grand nombre de versions proposées (parfois 4000) par certaines entreprises, on a préféré une répartition par classe plutôt que par une simple moyenne.

marketing. De ce point de vue, il y a ici cohérence entre ce que l'on déclare (les variables sur lesquelles a été construite la typologie) et ce que l'on fait (le nombre de versions proposées).

TABLEAU 6
**Répartition des entreprises par profil
selon le nombre de versions proposées**

	NOMBRE DE VERSIONS					Total
	1	2	3	4	5	
<i>Veilleurs</i>	44% ++	25% +	6% -	6% --	19%	100%
<i>Introspectifs</i>	24%	24% +	11%	30%	11%	100%
<i>Techniciens</i>	12% --	13%	27% ++	37% ++	12%	100%
<i>Super-marketeurs</i>	20% -	13%	21%	19%	27% +	100%
<i>Restrictifs</i>	54% +	13%	4%	21%	8%	100%
Total	55	36	34	50,0	34	209

Légende : 1 = 1 version, 2 = de 2 à 4 versions, 3 = de 5 à 9 versions, 4 = de 10 à 24 versions, 5 = 25 et plus de 25.

Chi carré de Pearson = 47,7, significatif = 0,000. Pour une meilleure lecture du tableau, les + et les - marquent les différences importantes, soit de façon supérieure ou inférieure.

5. Retombées

Beaucoup de recherches menées sur les PME retiennent désormais des approches plus catégorielles. Ainsi, on rencontre aujourd'hui de plus en plus d'études portant sur les très petites, les petites et les moyennes entreprises. La délimitation entre ces différentes catégories d'entreprises se réalise, très majoritairement, en recourant au critère de la taille.

Il reste donc à déterminer si, à l'intérieur des catégories ainsi délimitées, on peut observer des comportements similaires qui pourraient faire conclure à la pertinence ou non des catégories choisies en fonction de ce critère.

En effet, la question des critères de délimitation des différentes catégories de PME fait débat et concernant la moyenne entreprise, ce débat est loin d'être clos.

Dans cette perspective, il nous apparaît que les approches fondées sur l'examen systématique des comportements, et ce, en fonction des sous-groupes délimités par la taille, peuvent être utiles au débat sur la définition même de la catégorie « moyenne entreprise ».

L'homogénéité comportementale constatée dans notre étude, quelle que soit la taille des entreprises, montre que la moyenne entreprise n'est pas une construction arbitraire.

Pour autant, l'homogénéité comportementale ne saurait nous amener à conclure à l'uniformité. Le profilage effectué dans notre étude révèle des comportements différenciés, surtout en ce qui concerne le rôle joué par le dirigeant d'entreprise.

Du point de vue des politiques publiques, les résultats présentés dans cette étude peuvent être utiles, et cela, pour deux raisons. La première tient aux représentations mêmes qu'ont les pouvoirs publics de la PME. Les programmes et actions mis en œuvre sont destinés aux PME en général, sans distinguer entre les différentes catégories de taille et en projetant sur ces dernières des réalités qui sont souvent celles des très petites et des petites entreprises. Si majoritairement ces dernières se préoccupent peu de la concurrence et ne développent pas des stratégies informationnelles de manière systématique, c'est beaucoup moins le cas des moyennes entreprises où l'offre des concurrents est, dans la très grande majorité des cas, prise en compte. Les résultats de l'étude montrent en effet que les moyennes entreprises, même si elles continuent à privilégier les liens avec la clientèle, sont plus curieuses de leur environnement. D'un point de vue organisationnel, cela se traduit par l'existence au sein de ces entreprises de services spécifiques ayant en charge les activités liées à la commercialisation ou celles liées au marketing, les deux n'étant pas toujours bien délimitées.

La seconde raison tient à l'efficacité même des politiques publiques. Seules des études fondées sur le profilage permettront, nous semble-t-il, de mieux cibler les entreprises susceptibles de bénéficier efficacement des différents programmes et actions mis en place par les pouvoirs publics.

C'est une des conditions de leur succès.

6. Limites

Les limites de la présente étude tiennent en premier lieu aux caractéristiques mêmes des entreprises retenues; il s'agit de moyennes entreprises industrielles évoluant dans des secteurs spécifiques. N'ont pas été retenues ici pour les raisons précédemment exposées les entreprises de services ou bien même des entreprises évoluant dans des secteurs à intensité concurrentielle plus limitée ou travaillant exclusivement à la commande. Or, le secteur d'activité est un facteur de contingence important surtout lorsqu'on étudie les comportements liés au marketing. Il faut donc se garder de toute généralisation hâtive.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

Les limites tiennent aussi, et en second lieu, à la méthodologie retenue. Concernant la caractérisation de la démarche marketing n'ont été retenues que trois pratiques, certes importantes, mais qui ne sauraient épuiser le contenu d'une matière en continuelle évolution.

Il est donc difficile à cet égard d'effectuer des comparaisons avec des études portant sur le même sujet mais utilisant des méthodologies différentes.

De la même façon, le mode d'administration des questionnaires ne nous permettait pas d'observer en profondeur des pratiques comme, par exemple, le réseautage, réseautage qui est en matière de marketing, une option privilégiée par les PME (Coviello, Brodie et Munro, 2000).

De surcroît, dans notre étude et concernant les démarches de segmentation et de positionnement, ce sont les motifs à l'origine de ces démarches qui ont été étudiés, pas les pratiques en elles-mêmes.

Conclusion

Adopter le seul critère de taille pour conclure à l'homogénéité de la catégorie moyenne entreprise serait allé un peu vite en besogne. Comme on a tenté de le démontrer à l'intérieur de cette catégorie, les entreprises se distinguent par leur profil.

Le profil a une incidence à la fois sur la prégnance du rôle du dirigeant dans la commercialisation des produits et *a contrario* dans le niveau de délégation observé. On constate ainsi que les entreprises les moins ouvertes sur leur environnement sont aussi celles où le dirigeant continue de jouer un rôle primordial dans ce domaine ; ce qui n'est plus vrai pour les entreprises plus ouvertes comme les *super-marketeurs* et les *techniciens*.

L'existence d'une démarche marketing dépend donc en partie de l'attitude du dirigeant. Dans cette perspective, il faut bien comprendre que si en effet la dimension administrative du marketing est une condition nécessaire à l'existence d'une telle démarche, elle n'est pas, loin de là, une condition suffisante.

Lorsqu'on examine le « qui fait quoi », on se rend compte que beaucoup d'entreprises continuent de confondre démarche commerciale et démarche marketing et que le degré d'autonomie des services créés est somme toute faible et souvent limité aux aspects non stratégiques, ou du moins ne touchant pas à la définition de la politique de produits.

Les résultats révélés par l'enquête montrent que la prégnance de l'orientation marché varie fortement selon les profils, ce qui n'apparaît pas forcément dans les résultats où précisément le profil est absent. Certes, les moyennes entreprises se préoccupent de la concurrence, ce qui n'est pas toujours le cas des très petites et des petites entreprises. Mais ce premier constat doit être nuancé, car certaines d'entre elles s'en préoccupent plus que d'autres. Pour une partie de ces entreprises, si la concurrence n'est pas négligée, celle-ci n'a que peu d'influence sur les choix stratégiques.

Il n'est pas sans intérêt de constater que beaucoup de moyennes entreprises ont des caractéristiques qui les rapprochent de celles développées par Julien (1990) pour ce qui concerne la PME, notamment par rapport au rôle joué par le dirigeant et l'attitude adoptée à l'égard de l'environnement. Certaines moyennes entreprises ne se distinguent pas de ce point de vue, des petites, voire des très petites entreprises. On se rend compte que, dans ces entreprises, la focalisation sur les aspects internes de la gestion continue à être privilégiée.

La démarche informationnelle nettement plus prononcée chez certains profils révèle aussi une plus grande curiosité envers les changements de l'environnement et une volonté de les répercuter dans la politique de produits. On n'est peut-être pas encore dans la proactivité, mais sans aucun doute dans une démarche réactive dynamique où la volonté de ne pas se laisser surprendre est manifeste.

On se rappellera que c'était par rapport à cette veille, principalement à l'égard des concurrents, que les moyennes entreprises, envisagées selon les sous-groupes de taille, se distinguaient. L'environnement est analysé, et ce, dans beaucoup de ses composantes. Comme nous le soulignons auparavant, on est bien en présence d'une veille, commerciale sans aucun doute, mais forcément, par là même, stratégique.

Reste une énigme à propos des *veilleurs* : leur comportement ne correspond pas aux réponses apportées aux questions sur lesquelles a été bâtie la typologie. Pour résoudre cette énigme, peut-être nous faudrait-il de nouveau enquêter ces entreprises et, dans ce cas, une méthodologie qualitative *par étude de cas* semblerait mieux adaptée.

De toute façon, il faut aller plus loin. Cette étude a permis de dresser un premier état des lieux que nous avons voulu le plus exhaustif possible. Mais beaucoup d'autres problématiques restent à explorer.

Bibliographie

- ASSOCIATION AMÉRICAINE DU MARKETING – AMA (2005), *Dictionary of Marketing Terms*, disponible sur le site Web <www.marketingpower.com>.
- BOYER, L. et O. GERMAIN (1999) « Entreprise moyenne : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion 2000*, n° 6, p. 17-35.
- BROOKSBANK, R., D.A. KIRBY, D. TAYLOR et D. JONES-EVANS (1999), « Marketing in medium-sized UK manufacturing firms. The state-of-the-art in Britain, 1987-1992 », *European Journal of Marketing*, vol. 33, n°s 1-2, p. 103-120.
- BROOKSBANK, R., D.A. KIRBY, G. TOMPSON et D. TAYLOR (2003), « Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized UK manufacturing firms », *Small Business Economics*, vol. 20, n° 3, p. 259-272.
- CARSON, D. (1990), « Some exploratory models for assessing small firms: marketing performance. A qualitative approach », *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 11, p. 1-51.
- COVIELLO, N.E., R.J. BRODIE et H.J. MUNRO (1997), « Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme », *Journal of Marketing Management*, vol. 13, n° 6, p. 501-522.
- COVIELLO, N.E., R.J. BRODIE et H.J. MUNRO (2000), « An investigation of marketing practice by firm size », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 5, p. 523-545.
- DUBOIS, P.L. et A. JOLIBERT (1998), *Le marketing, fondements et pratiques*, 3^e édition, Paris, Economica.
- DUBOIS, P.L. et S. LAFRANCE (1995), *La genèse d'une discipline: le marketing direct*, Toulouse, Presses universitaires de Toulouse.
- DUBOIS, P.L. et H. ZEITOUN (2003), « La segmentation en marketing: une vieille dame séduisante ! », *Decisions Marketing*, n° 32, p. 3.
- DUBOST, N. (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises: une étude empirique », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 4, p. 5-29.
- DUCHÉNEAUT, B. (1997), « Le profil du dirigeant de la moyenne entreprise », *Revue française de gestion*, n° 116, nov.-déc., p. 95-110.
- GILMORE, A., D. CARSON et K. GRANT (2001), « SME marketing in practice », *Marketing, Intelligence and Planning*, vol. 19, n° 1, p. 6-11.
- GRANDINETTI, R. (1989), « Il marketing della grandi e piccola imprese: della separazione alla convergenza », *Economia e politica industriale*, n° 63, p. 83-93.
- HILL, J. (2001), « A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity », parties 1 et 2, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 7, n° 6, p. 211-235; n° 7, p. 171-204.
- HILLS, G.E. et R.W. LA FORGE (1992), « Marketing and entrepreneurship: the state of the art », dans D.L. Sexton et J.D. Kasarda (dir.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Wellesley, Babson College.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

- HUNT, S.D. (1991), *Modern Marketing Theory*, Cincinnati, South-Western Publishing.
- HUANG, X. et A. BROWN (1999), « An analysis and classification of problems of small business », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 1, p. 73-85.
- JULIEN, P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue internationale PME*, vol. 3, nos 3-4, p. 411-426.
- JULIEN, P.-A., R. LACHANCE et M. MORIN (2004), « Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques », *Géographie, économie et société*, vol. 6, n° 2, p. 179-202.
- KALIKA, M. (1988), *Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performance*, Paris, Economica.
- KOTLER, P. (1999), *Le marketing selon Kotler*, Paris, Village Mondial.
- KOTLER, P. et B. DUBOIS (2004), *Marketing management*, Paris, Pierson.
- LE VIGOUREUX, F. (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », Cahier de recherche n° 1/95, IAE de Caen.
- LE VIGOUREUX, F. (1997), « Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique », *Revue française de gestion*, n° 116, nov.-déc., p. 71-84.
- LERAY, Y. (1999), « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 4, p. 33-55.
- LUSCH, R.F. et G.R. LACZNIACK (1987), « The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, n° 3, p. 1-11.
- MARCHESNAY, M. (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue française de gestion*, n° 116, p. 85-94.
- MCCARTAN-QUINN, D. et D. CARSON (2003), « Issues which impact upon marketing in the small firm », *Small Business Economics*, vol. 21, n° 2, p. 201-213.
- O'BRIEN, E. (1998), « The Dti marketing initiative : the experience of 35 young Scottish companies », *Journal of Small Business Management and Enterprise Development*, vol. 5, n° 3, p. 219-227.
- O'DONNELL, A., A. GILMORE, D. CARSON et D. CUMMINS (2002), « Competitive advantage in small to medium-sized enterprises », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 10, n° 2, p. 205-223.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (2003), *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris.
- PACITTO, J.-C. et F. TORDJMAN (1999), « L'innovation technologique dans la TPE. Ce que disent les statistiques », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 3, p. 59-90.
- PACITTO, J.-C., P.-A. JULIEN et O. MEIER (2002), « Les très petites entreprises sont-elles spécifiques ? », *Piccola Impresa*, n° 2, p. 35-62.
- PACITTO, J.-C., P.-A. JULIEN et P. BIZEUL (2007), « Marketing in medium-sized manufacturing firms : the state of the art in France and in Quebec », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3, n° 1, p. 29-50.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n° 1, 2007

- PELHAM, A.M. (2000), «Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 28, n° 1, p. 48-67.
- REYES, G. (2002), «La structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises: vers une identification des profils structurels», Actes du VI^e Congrès du CIFPME, Montréal, 27-29 octobre.
- REYES, G. (2004), «La moyenne entreprise est-elle spécifique ?», Actes du VII^e Congrès du CIFPME, Montpellier, 27-29 octobre.
- SHIPLEY, D. et D. JOBBER (1994), «Size effects on sales management practices of small firms: a study of industrial distributors», *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, vol. 14, n° 1, p. 31-43.
- STOKES, D. (1994), *Discovering Marketing*, Londres, DP Publications.
- STOKES, D. (1995), *Small Business Management*, 2^e édition, Londres, DP Publications.
- ST-PIERRE, J, J. AUDET et C. MATHIEU (2003), «Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire», INRPME et Développement économique Canada.
- TORRÈS, O. (1999), *PME. De nouvelles approches*, Paris, Economica.
- TORRÈS, O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, n° 144, p. 119-138.
- TORRÈS, O. et P.-A. JULIEN (2005), «Specificity and denaturing of small business», *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, p. 119-138.