

# Une taxonomie des entreprises du secteur du tourisme

Mihai Ibanescu\*, [mihai.ibanescu@hec.ca](mailto:mihai.ibanescu@hec.ca)

Luis Cisneros\*, [luis-felipe.cisneros-martinez@hec.ca](mailto:luis-felipe.cisneros-martinez@hec.ca)

Gabriel Chirita\*, [gabriel.chirita@hec.ca](mailto:gabriel.chirita@hec.ca)

\* = Tous à HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine,  
Montréal, Qc, H3T 2A7

## Résumé

Cet article présente une taxonomie des entreprises dans le secteur du tourisme, basée sur la performance économique récente, les investissements récents et planifiés et sur la nature et l'intensité de l'innovation, récente et actuelle. Les données utilisées proviennent d'une enquête orientée principalement sur le financement des PME du secteur du tourisme au Québec. Nous avons identifié six groupes : « style de vie », procrastinateurs, récolteurs, nouveaux entrants dynamiques, batailleurs et performeurs. Cette classification offre une perspective différente par rapport à la typologie bien connue des firmes en tourisme, en incluant des éléments de la dynamique récente des entreprises et des intentions stratégiques pour l'avenir.

## Abstract

This paper introduces a taxonomy of tourism firms based on their economic performance, past and planned investments and their nature and their innovative behaviour, both current and in the recent years. The data come from a survey on Quebec's tourism SME founding. We found six groups: lifestyle, procrastinators, harvesters, dynamic newcomers, strugglers and performers. It offers a different perspective than the well-known typology of tourism firms, including elements of recent firm's dynamics and intended behaviour.

Mots clés : tourisme, taxonomie, investissements, innovation

Keywords : tourism firms, taxonomy, investissements, innovation

## **Introduction**

La classification des entreprises selon divers critères est une étape importante dans la compréhension de leur fonctionnement, l'identification des mécanismes et l'amélioration du pouvoir prévisionnel quant à leur évolution. Elle est ainsi une méthode aidant au développement des connaissances et des théories dans les sciences sociales (Carper et Snizek, 1980) ou autres.

Les taxonomies sont des classifications empiriques, pouvant arriver à un meilleur pouvoir explicatif et prédictif (Harms et al., 2007). Une approche habituelle est l'utilisation des méthodes quantitatives pour identifier les groupes, en utilisant l'analyse par clusters (Dess et al., 1993), et en utilisant plusieurs variables adéquates au sujet de l'étude, permettant éventuellement des regroupements et d'établir une hiérarchie (Jeffrey, 1973). Les taxonomies, qui doivent être simples à utiliser (Stewart, 2007), sont différentes des typologies, basées par l'identification théorique des types « idéaux » et l'utilisation d'un nombre restreint de variables.

Cette étude se propose de réaliser une taxonomie des entreprises du secteur touristique, selon plusieurs axes : performance économique, efforts faits ou prévus dans l'investissement et la nature de cet investissement, l'attitude active de changement de l'offre de produits et services. Elle permet de déceler les entreprises « actives », en étapes de croissance ou se préparant pour y arriver, des entreprises « passives », qui préfèrent un status-quo et celles dont l'existence même est à risque.

## **Support théorique**

Les organisations se trouvent dans des différentes étapes de leur cycle de vie (Churchill et Lewis, 1983) et, au fur et à mesure de leur évolution, leur but peut aussi évoluer, sur la base des évolutions cumulatives du capital humain et des ressources disponibles (Haber et Reichel, 2007). Cependant, le parcours n'est pas linéaire, une combinaison de facteurs internes et externes influençant le rythme et la direction des changements et de l'évolution (Aldrich, 1999) et les variations possibles incluent la stagnation ou le réveil.

Des classifications, soit des typologies ou des taxonomies, ont été utilisées pour des différents processus des PME, comme l'internalisation (Aspelund et Moen, 2005), les stratégies opérationnelles (Sum, Kow et Chen, 2004), celles de commercialisation (Libaers et al. 2010) ou les motivation d'entrée et leurs impact sur la croissance et la taille (Birley et Westhead, 1994).

L'orientation de l'entrepreneur dirigeant d'une PME a permis de définir des typologies, comme entrepreneurial vs non-entrepreneurial (Jenkins et Johnson, 1997), ou orienté profit vs « style de vie » (Getz et Petersen, 2005), spécifiquement pour les PME en tourisme.

### **Méthode**

Les données utilisées dans cette recherche proviennent d'une étude exploratoire plus large initiée par HEC Montréal, avec la collaboration du ministère du Tourisme du Québec, concernant la problématique du financement des PME en tourisme. L'instrument a utilisé un nombre de 60 questions regroupées dans plusieurs sections : le profil de la firme; les investissements récents et prévus et le profil du dirigeant.

Parmi les 9152 entreprises en tourisme identifiées dans la base de données du MTQ, nous avons obtenu des réponses de la part de 700 entreprises, qui se sont identifiées comme des PME. Finalement, nous avons retenu pour cette étude 484 entreprises avec des réponses complètes et satisfaisant les critères de taille (maximum 200 employés réguliers) et de but de l'entreprise (les organisations à but non lucratif ont été éliminées).

La procédure de classification a été basée sur une analyse cluster en deux étapes : durant la première, cinq clusters ont été identifiés, selon la complexité des investissements récents et de ceux prévus pour la période suivante, selon les efforts faits récemment pour modifier l'offre de l'entreprise (produits et services) et aussi les efforts en cours, ainsi que les perceptions sur les évolutions récentes en termes du chiffre d'affaires et de la profitabilité de l'entreprise. Le choix de cinq clusters est en lien avec la nature exploratoire de l'étude et ce choix a été basé sur la nécessité d'obtenir une meilleure homogénéité à l'intérieur des groupes. Dans la deuxième étape, nous avons divisé le groupe le plus nombreux dans deux clusters, selon la taille des entreprises, sur la base des différentes attitudes envers la croissance dans les micro-entreprises, par rapport à celles d'autres tailles (Delmar et Wiklund, 2008).

## Résultats

Les résultats moyens, par cluster, des principaux indicateurs se retrouvent dans le tableau suivant :

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
Nombre d'entreprises	135	89	148	16	81	15
Chiffre d'affaires (K\$)	52	1097	793	170	813	1061
Nombre d'employés (temps plein)	0,39	14,11	9,48	2,69	12,44	22,07
Nombre de projets d'investissements	0,21	0,31	0,48	0,31	2,60	2,80
Complexité des investissements	0,51	0,58	1,13	0,69	4,26	3,73
Index changement dans l'offre (passé)	4,12	4,01	5,91	4,06	5,88	6,87
Investissements prévus (K\$)	14,5	183,3	138,3	50,6	762,8	579,7

Descriptions des clusters :

Cluster 1 : style de vie. Les entreprises dans ce cluster sont très petites, faisant rarement des investissements et ayant l'offre la plus stable. Le CA semble insuffisant pour un bon niveau de vie aux propriétaires, qui doivent bénéficier d'autres sources pour une vie décente. Une légère majorité (58,5 %) affiche une stabilité des revenus et profits, mais les autres déclarent se trouver dans une phase de déclin. C'est raisonnable de penser que d'autres aspects de la qualité de la vie sont privilégiés par les propriétaires-types de ces entreprises, pour qu'ils continuent d'exploiter leurs entreprises. Dans 63 % des cas, l'entrepreneur déclare travailler seul, sans autre employé. La productivité est aussi la plus faible. Ce groupe présente aussi la plus importante proportion d'entreprises familiales (84,4 %). Les propriétaires sont les plus âgés (56,7 ans), avec une expérience dans le secteur dans la moyenne de l'échantillon (15,6 années). La propension à faire des investissements est la plus faible et l'utilisation des ressources externes a été rare. Les intentions d'investir sont aussi modestes : 20,0 % des propriétaires de ce groupe prévoient de les faire dans les trois prochaines années, avec un montant moyen de 69 000 \$.

L'offre des produits et services est la plus stable : 42,2 % des entreprises ne l'ont pas modifiée (ajout, changement ou diminution) durant les trois dernières années, et 51,9 % n'ont pas l'intention de le faire dans le futur proche.

Ces entreprises se trouvent plus souvent dans les régions périphériques aux grands centres urbains. Signe d'une relative autarcie, seulement 13,3 % des entreprises de ce groupe ont contacté une agence de développement dans les trois dernières années, ce qui signifie que la volonté manifeste de croissance est plutôt absente dans ce groupe. Les entrepreneurs de ce groupe semblent performer faiblement sur les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (Rauch et al., 2009) : innovation, entrepreneurs de risque et être proactifs. Pourtant, leur rôle dans l'économie est important, permettant à leurs propriétaires de maintenir un niveau raisonnable de la qualité de vie sans mettre pression sur les mécanismes de protection sociale. De plus, démarrer une entreprise avec des objectifs principaux de type 'style de vie' n'implique pas nécessairement de négliger les opportunités imprévues de croissance (Marchant et Mottiar, 2011).

Cluster 2 : procrastineurs. Le groupe est formé principalement des entreprises de taille plus grande (par rapport aux autres), avec des propriétaires expérimentés mais sans avoir des intentions de développer leurs entreprises. Les investissements récents ont été très limités et ces entreprises ont des difficultés à maintenir leur performance passée. La plupart se considèrent dans une phase de maturité et ce groupe affiche le deuxième plus important pourcentage des entreprises en déclin. Les entreprises de ce groupe sont les plus âgées (29,1 années), avec le chiffre moyen d'affaires le plus élevé : 1,1 millions \$, mais la productivité est élevée. Seulement 42,7 % de ces entreprises ont fait des investissements récents, significativement moins que la moyenne (58,3 %) et, parmi ceux-ci une minorité ont fait appel à des sources externes (39,5 %), mais avec le plus élevé taux de réussite : 80 %. En prenant en compte que les investissements sont relativement cycliques, il faut noter que 41,5 % des entreprises de ce groupe n'ont pas fait et n'ont pas l'intention de faire des investissements, dénotant un certain immobilisme. Cet immobilisme est reflété aussi par les plus faibles niveaux de l'indice du changement dans l'offre, comme par le fait qu'environ un sur six gestionnaires ont demandé de l'aide auprès des organisations gouvernementales. Les entreprises de ce groupe se trouvent plus souvent que la moyenne dans le secteur du loisir. Ces entreprises semblent rester dans une stratégie de type conservatif (Covin et Slevin, 1989) spécifique aux entreprises avec une forte aversion au risque, ou avec des gestionnaires captifs dans leurs actions (DeTienne et al., 2008), ou simplement dans un plateau de leur évolution. Un changement radical

dans la gestion se dessine comme la meilleure solution pour la revigoration de celles en déclin.

Cluster 3 : récolteurs. Le plus nombreux groupe est représenté par des entreprises ayant beaucoup investi durant les trois dernières années, mais qui n'envisagent pas continuer sur la même lignée. Seules 41,2 % de ces entreprises ont de telles intentions, généralement ayant un seul projet. Le renouvellement de l'offre a été important dans le passé récent (5,91), mais diminue maintenant (5,54). La croissance du chiffre d'affaire est mentionnée par la quasi-totalité des entreprises (90,5 %) de ce groupe, tandis que cette croissance est mentionnée par seulement 37,6 % de l'ensemble de l'échantillon. Les entreprises de ce groupe sont surreprésentées parmi celles ayant de 5 à 9 employés et parmi celles âgées de 8 à 14 ans, même si la plupart se trouvent dans la catégorie d'âge 15 à 34 ans. Comme localisation, elles se trouvent plus souvent dans les régions côtières ou urbaines. Ces entreprises, en dépassant la phase de l'adolescence et le handicap de cet âge (Bruderl et Schussler, 1990), se trouvent dans une trajectoire de croissance, mais il n'est pas possible de savoir, par la nature de l'étude, s'il s'agit d'une croissance épisodique ou une de type incrémental (Brush et al., 2009).

Cluster 4 : nouveaux entrants dynamiques. Cette catégorie regroupe un petit nombre d'entreprises très jeunes et de petite taille et qui ont beaucoup investi (par rapport à leur taille) durant les trois dernières années. Toutes sont âgées de moins de 8 années, elles sont majoritairement des micro entreprises (69,9 % ont moins de 5 employés), mais leurs investissements moyens sont supérieurs à la moyenne de l'échantillon. Toutes ont fait des demandes de financement, mais seulement la moitié a reçu un financement externe. Les propriétaires accordent une plus grande importance aux enjeux associés à la gestion de l'entreprise, moins pour celle concernant la gestion stratégique, qui semble être mieux maîtrisée. Ces propriétaires ne sont pas très jeunes (48 années en moyenne), mais ils dirigent leur entreprise depuis 2,4 années et l'expérience dans le secteur est de seulement 5,5 années, signifiant un changement récent de carrière. Ils se distinguent aussi par une plus grande proportion des propriétaires avec des études universitaires (plus de 50 %) et une disponibilité forte à chercher de l'aide auprès les agences gouvernementales (56,3 %). Avec des revenus moyens assez faibles (170 K\$), ces entreprises se trouvent majoritairement sur dynamique positive (69 % en croissance, les autres stables). Elles sont principalement

dans le hébergement et sont surreprésentées dans les régions urbaines et sous-représentées dans les régions côtières.

Cluster 5 : batailleurs. Les entreprises de ce groupe ne sont pas jeunes (24,9 années), mais à l'aube d'une nouvelle dynamique. La plupart ont connu une stabilité dans les revenus ou le profit, les autres se partageant entre une croissance et une décroissance, la dernière une peu plus souvent, spécialement pour les profits. Les entreprises de ce groupe sont surreprésentées parmi celles de 15 ans et plus. Elles se distinguent par le fait d'avoir investi massivement dans le passé récent (765 000 \$ par entreprise) et en maintenant un niveau similaire pour les années à venir. Ces niveaux élevés d'investissement sont accompagnés par des changements importants dans l'offre de produits et services, tant dans le passé que dans le futur proche. Les entreprises activant dans le secteur du loisir et celles dans le secteur du transport (touristique) sont légèrement surreprésentées. Le propriétaire/gestionnaire est âgé de 49 ans et bien expérimenté : 12,5 années dans l'entreprise et près de 19 années dans le tourisme.

Cluster 6 : performeurs. Les entreprises de ce groupe ont connu une croissance récente de leur chiffre d'affaire et/ou de leurs profits et elles sont aussi les plus grandes de l'échantillon, avec une taille moyenne de 22,1 employés. Le chiffre moyen d'affaires est un peu plus d'un million \$. Toutes les firmes du groupe ont fait des investissements dans le passé récent et ont demandé, aussi, du financement externe. Les investissements seront encore plus importants dans les trois années à venir et le nombre de projets (2,8 par entreprise) montre une volonté d'expansion et reconditionnement des actifs physiques existants. Ces entreprises montrent aussi la plus forte dynamique de changement dans l'offre des produits et services. Si des entreprises appartenant à ce groupe se trouvent dans toutes les catégories de taille et d'âge, le type dominant est représenté par les entreprises ayant de 10 à 49 employés et âgées de 35 ans et plus. Elles sont aussi celles ayant demandé le plus fréquemment l'aide des agences de développement (73 %, par rapport à une moyenne de 26,4 %) et tous les enjeux managériaux ont une importance plus grande que pour les autres groupes. Même si l'entreprise est assez âgée (22,4 années), le propriétaire/gestionnaire est, en moyenne, le plus jeune : 43,4 ans, avec 7,3 années dans l'entreprise. Ils envisagent, en quasi totalité, de rester à la tête de l'entreprise pour les trois prochaines années. Ce groupe est surreprésenté dans les loisirs et dans les régions côtières et périphériques.

## Conclusions

Les catégories (clusters) identifiées ici peuvent être utiles pour les praticiens, spécialement pour les agences de développement. Elles aident à l'identification des entreprises ayant le plus besoin d'une aide qui pourrait s'avérer efficace, du point de vue de la société. Une des prémices de base est la différence de comportement entre les PME et les entreprises de taille plus grande, même dans un environnement similaire.

Même si cette étude prend en compte seulement les PME du secteur touristique, les catégories identifiées peuvent être une base de départ pour d'autres taxonomies, plus générales.

## Bibliographie

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage
- Aspelund, A. et Moen, O. (2005). « Small International Firms: Typology, Performance and Implications », *Management International Review*, 45(3): 37-57
- Birley, S. et Westhead, P. (1994). « A Taxonomy of Business Start-up reasons and their Impact on Firm Growth and Size », *Journal of Business Venturing*, 9:7-31
- Bruderl, J. et Schussler, R. (1990). « Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence », *Administrative Science Quarterly*, 39(4), p. 530-547.
- Brush, C., Ceru, D.J., et Blacburn, R. (2009). « Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money », *Business Horizons*, 52, p. 481-491
- Carper, W.B., et Snizek, W.E. (1980), « The Nature and Types of Organizational Taxonomies : An Overview », *The Academy of Management Review*, 5(1), p. 65-75
- Churchill, N.C., et Lewis, V.L. 1983. "The Five Stages of Business Growth", *Harvard Business Review*, May-June: 1-11
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Covin, T.J. (1990). « Content and Performance of Growth-Seeking strategies: A Comparison of Small Firms in High- and Low-Technology Industries », *Journal of Business Venturing*, 5, p. 391-412
- Delmar, F., et Wiklund, J. (2008). « The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, p. 437-457
- Dess, G.G., Newport, S., Rasheed, M.A. (1993). « Configuration research in strategic management », *Journal of Management*, 19, p. 775-795
- DeTienne, D.R., Shepherd, D.A., De Castro, J.O. (2008). « The fallacy of "only the



strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms », *Journal of Business Venturing*, 23, p. 528-546

Getz, D., Petersen, T. (2005). « Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry », *Hospitality Management*, 24, p. 219-242

Haber, S., and Reichel, A. (2007). « The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance », *Journal of Business Venturing*, 22, p. 119-145

Harms, R., Kraus, S., Reschke, C.H. (2007). « Configurations of new ventures in entrepreneurship research : contributions and research gaps », *Management Research News*, 30, p. 661-673

Jeffrey, C. (1973). *Biological nomenclature*, New York : Crane, Russak & Co.

Jenkins, M., et Johnson, G. (1997). « Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative causal Mapping Study », *Journal of Management Studies*, 34(6), p. 897-920

Jenkins, M., et Johnson, G. (1997). « Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative causal Mapping Study », *Journal of Management Studies*, 34(6): 897-920

Libaers, D., Hicks, D., et Porter, A.L. (2010). « A taxonomy of small firm technology commercialization », *Industrial and Corporate Change*, 21(1): 1-35

Marchant, B., Mottiar, Z. (2011). « Understanding Lifestyle Tourism Entrepreneurs and Digging Beneath the Issue of Profits: Profiling Surf Tourism Lifestyle Entrepreneurs in Ireland ». *Tourism Planning and Development*, 8(2), p. 171-183

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. (2009). « Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), p. 761-787

Smith, N.R. (1967). « The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company ». Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, MI.

Sum, C.C., Kow, L.S., Chen, C.S. (2004). « A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore », *International Journal of Operations & Product Management*, 24(3): 321-345