

- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**CONTRÔLES DANS L'HYPOGROUPE :
IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES D'UNE
STRATÉGIE DE CROISSANCE EN PME :**

Caroline DEBRAY-BOUVAREL

Institution de rattachement

Université Lyon II

Equipes de Recherche

E.R.F.I. - ISEM

Espace Richter - Av. de la mer
BP 9659 - 34054 Montpellier cedex 1

CREGO - IAE Montpellier II

Place Eugène Bataillon
34095 Montpellier cedex 5

Adresse personnelle :

412 Avenue Robert Fages
34280 La Grande Motte
Tél /fax : 04 67 29 72 82
E.mail : bouvarel@club-internet.fr

Mots clés : ypogroupe, PME, stratégie de croissance, contrôle

CONTRÔLES DANS L'HYPOGROUPE : IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES D'UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE EN PME :

" Naming something" said Alice to the Red Queen,
"is not the same as explainig it". Lewis Caroll, 1865,
in "Alice's Adventures in Wonderland".

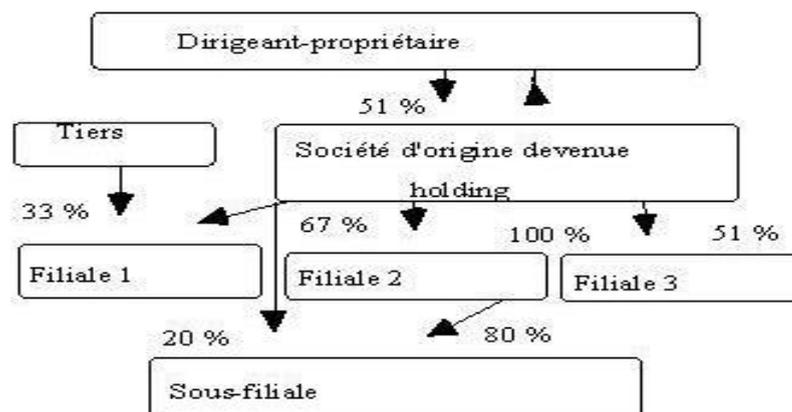
INTRODUCTION :

L'observation d'entrepreneurs possédant plus d'une entreprise est relativement récente dans la littérature (Huppert, 1981; Storey, 1982; Mc Millan et Lowe, 1986; Altrad, 1986; Donckels, Dupond et Michel, 1987; Julien et Marchesnay, 1988; Storey, 1994). Aussi, certains ont-ils constaté que "si un phénomène n'est pas mesuré, il est facile de supposer qu'il n'existe pas" (Scott et Rosa, 1996).

On distingue deux types d'approches de la PME : celles qui situent l'analyse au niveau de la petite firme et celles qui placent le dirigeant-proprétaire détenteur de plusieurs petites entreprises au centre de la recherche. Une interrogation de Scott et Rosa (1999) portant sur les limites d'une recherche exclusivement située au niveau de la firme relative s'applique de façon pertinente à une configuration particulière de la PME en croissance : l'hypogroupe.

Défini liminairement, l'hypogroupe est un groupe, au sens juridique et financier du terme (GUYON, 1994; RICHARDS et Alii, 1987), de petites voire toutes petites entreprises (moins de 50 salariés), unies entre elles par des relations financières. Ces relations donnent à l'une d'entre elles (la holding) le pouvoir de décision sur les autres (les filiales). Une des caractéristiques premières de l'hypogroupe est la place prédominante du dirigeant-proprétaire dans la structure de propriété du capital, lui conférant un rôle central au niveau décisionnel (schéma 1).

Schéma 1 : Un exemple de configuration d'hypogroupe :



La principale difficulté de recherche sur l'hypogroupe provient du manque d'observations et d'évaluation systématique de la présence de ce type de dirigeants-proprétaires dans l'économie, les données concernant la détention multiple de propriétés sont rares car les banques de données sont essentiellement centrées autour de la firme. Ainsi, le centre de recherche de Cambridge sur la petite entreprise note que "18,5 % des entreprises de moins de

500 salariés ont au moins 4 liens financiers avec d'autres entreprises par l'intermédiaire du dirigeant-proprétaire" (1992).

En France, L'INSEE révèle qu'il y a 726 "micro-groupes", dont l'effectif par société peut varier de 0 à 499 salariés (1987), et que globalement, 40% des entreprises contrôlées emploient moins de 20 salariés. Une telle segmentation gagnerait par ailleurs à être affinée pour faciliter les explorations de terrains. Malgré ces données, l'intérêt des chercheurs en PME reste limité face à cet objet d'analyse qu'est l'hypogroupe

L'interrogation majeure qui se pose est donc celle-ci : l'étude de la petite entreprise au seul niveau d'analyse de la firme est-elle encore valide, pertinente lorsqu'il s'agit d'hypogroupes? Nous pensons que la réponse doit être négative et proposons de redonner au dirigeant-proprétaire une place centrale dans ce type d'analyse car les observations de terrains montrent bien l'existence de cette configuration de petite taille. Car, c'est par, et au travers du dirigeant-proprétaire, que s'exprime cette configuration organisationnelle innovante de la part des PME. Et ce sont encore eux qui, délibérément ou de manière plus émergente, vont rechercher certains types d'avantages à travers la structuration sous forme de groupe, de nature stratégiques, juridiques ou fiscaux, (circonscrire des risques sociaux, financiers et juridiques; faciliter la transmission de la petite entreprise familiale (Debray, 1997-a...).

Les tenants de cette communication se situent dans un travail de thèse à caractère exploratoire (Debray, 1997-b). L'objet en était de caractériser et d'analyser les conditions de mise en œuvre et d'évolution du processus d'hypogroupement (ce terme sera défini dans le point 2 de la première partie), c'est-à-dire, à exprimer, pourquoi un dirigeant-proprétaire de petite entreprise, face au développement de son activité, choisissait de structurer son organisation sous forme de groupe, alternative à des stratégies d'internalisation/externalisation.

Le présent travail s'inscrit dans un approfondissement de cette recherche, notamment au niveau des modes de fonctionnement interne de ces configurations organisationnelles et aux problèmes de contrôle sous-jacents.

Il repose sur la problématique suivante :

→ Peut-on caractériser les relations qui existent entre le mode de détention du capital dans l'hypogroupe, c'est-à-dire la structure de propriété du capital et les types de contrôle exercés par le dirigeant-proprétaire :

- au niveau interne de l'hypogroupe : direction des filiales, formalisation des procédures de contrôle)
- et au niveau externe : contrôle de la (les) filière(s) d'activités par intégration en amont et/ou en aval des partenaires sur la filière.

Dans un premier point, nous exposerons les outils théoriques et méthodologiques qui ont servi de fondement à notre recherche.

Dans un second point, nous présenterons les stratégies et logiques sous-jacentes à la mise en œuvre d'un processus d'hypogroupement. Nous approfondirons l'analyse en présentant les différents types de contrôle exercés par le dirigeant-proprétaire dans l'hypogroupe.

Ces résultats viendront s'intégrer aux précédents et permettront d'enrichir la compréhension et les connaissances du phénomène d'hypogroupement. Nous aboutirons ainsi à une typologie du de l'hypogroupe.

I - Fondements de la démarche et premiers apports

1.1 - Limites théoriques de la recherche existante ::

L'un des intérêts théoriques relatif au processus d'hypogroupement repose sur la nécessité d'éclaircir un concept nouveau qui s'appuie pourtant sur des pratiques bien installées. Si l'on observe les différents travaux ayant porté sur l'analyse des stratégies de croissance en PME, force est de constater la difficulté d'appréhension globale du phénomène, liée à l'hétérogénéité des travaux de recherche sur la question (Gibb et Scott, 1983; Mc Millan et Lowe, op.cit. Julien et Marchesnay, op. cit.; Perry, 1987; Gasse et Carrier, 1992...). Le manque de fondements communs théoriques et méthodologiques ne permet pas une approche globale et comparative du phénomène.

Les stratégies de croissances décrites posent de nombreux problèmes, tant par rapport à l'aspect réducteur d'une "croissance inéluctable vers la grande dimension" (Churchill et Lewis, 1993) que par rapport à la non prise en compte de détention simultanées de petites entreprises par un même dirigeant-proprétaire (Donckels et alii, op. cit.; Kolvereig et Bullvag, 1992; Birley and Westhead, 1994; Wright et alii, 1995). Face à l'alternative externalisation versus internalisation, est trop souvent oubliée la possibilité de filialiser des société afin de profiter d'un certain nombre d'avantages, juridiques, fiscaux, mais aussi stratégiques. Ce faisant, l'aspect de groupe est éliminé de l'analyse. Les recherches ayant porté sur les groupes sont par ailleurs quasi-exclusivement consacrés à la grande dimension voire internationale, donc inexploitable en l'état.

Notre travail a donc consisté en l'appréhension de ces différents travaux et en l'intégration des éléments spécifiques de la PME et du groupe. Ce "débroussaillage conceptuel" nous a permis d'élaborer une grille d'analyse du processus d'hypogroupement .

1.2 - Fondements méthodologiques

Le choix d'une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas n'a pas été sans difficultés. Longtemps considérée comme marginale et peu "scientifique", la méthode de recherche synthétique par étude de cas s'est néanmoins considérablement développée, car comme le soulignent nombre d'auteurs (Jausch et Alii, 1980; Thibodeau, d'Amboise et Gasse, 1995), les études de cas permettent une analyse en profondeur, sur la base de perceptions et de comportements humains. L'étude de cas multiple a pour vocation de permettre la comparaison entre plusieurs entreprises. L'étude de chaque cas en profondeur permet de faire ressortir les variables qui ont une influence sur la question à l'étude. Cette démarche enclenche un processus itératif entre la théorie (le modèle de départ que nous avons fait ressortir d'une étude de la littérature) et les données, et un ajustement de celle-ci au fur et à mesure de l'observation du phénomène. Cette démarche s'avère nécessaire dans la mesure où, ainsi que le soulignent certains auteurs (Starr et Bygrave, 1992), "il n'existe malheureusement pas de théorie unitaire qui offre un guide adéquat, que ce soit pour un modèle de développement, ou pour la production d'hypothèses prenant en compte les caractéristiques des entrepreneurs habituels".

Le travail de terrain a été effectué auprès de dix dirigeants-proprétaires d'hypogroupe exerçant dans des secteurs diversifiés. La difficulté de repérage des hypogroupes ne permettant pas de réunir aisément des hypogroupes de même activité (quatre cas au minimum sont requis dans l'étude de cas multiple, YIN, 1994), cela s'est toutefois avéré être un avantage, dans la mesure où, étant dans une approche d'un phénomène peu exploré, nous en

avons perçu des caractéristiques intrinsèques. Cela a permis une vision globale du processus, sans tenir compte de particularités sectorielles (que nous avons pu déterminer dans certains cas étudiés).

Des entretiens en profondeurs ont été menés, s'appuyant sur un questionnaire et une grille d'analyse. Développée et adaptée à partir de la grille explicitant le système de gestion de la petite entreprise (Julien et Marchesnay, 1994), notre propre grille d'analyse intègre le cheminement de la croissance et les éléments structurants de la forme de groupe. Elle a été adaptée à la stratégie et à la configuration en hypogroupe. Sa nature synthétique favorise une analyse globale en adéquation avec les particularités de chaque cas.

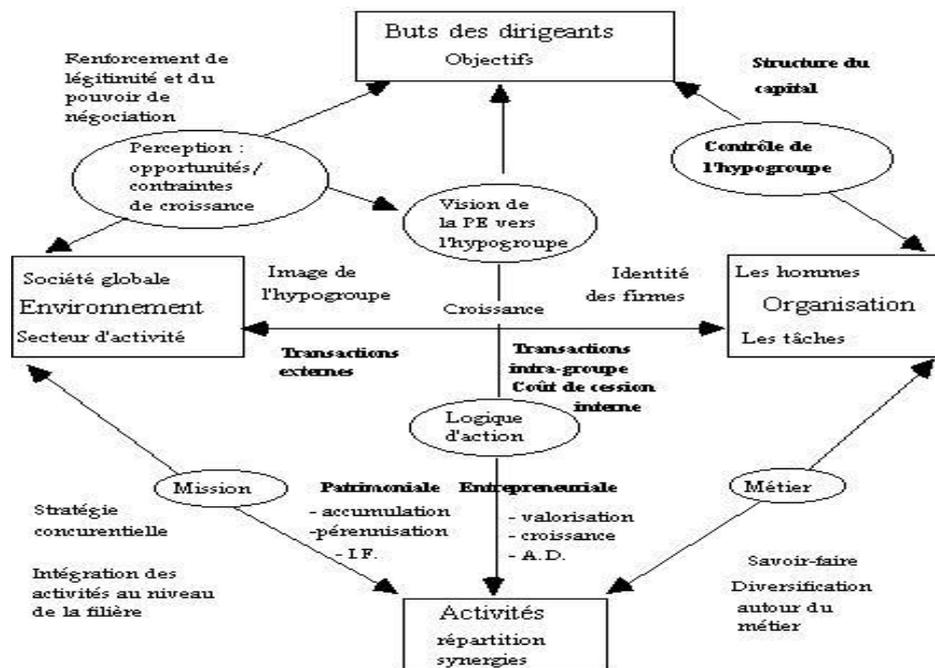
Systémique, elle permet l'intégration des variables entrepreneuriales et organisationnelles, ainsi que la prise en compte de la perception des variables contextuelles par le dirigeant-proprétaire. Elle permet une interprétation simultanée de l'ensemble des variables et de leurs relations et a pour objet de favoriser l'analyse de situations complexes (schéma 2).

Cette dimension nous paraît essentielle dans la mesure où le processus d'hypogroupement découle de cette perception. La conscience de l'adaptabilité de la stratégie du dirigeant à ses différents objectifs, aux modifications survenant dans l'organisation au gré des créations, disparitions, rachats, peut ainsi être remise en cause à tout moment. La représentation qui suit de la grille a été volontairement épurée par rapport à la grille originale dans un souci de clarté

Les variables explicatives du processus sont les quatre pôles d'analyse ainsi que leurs interrelations signifiées dans la grille.

Cette dernière permet d'appréhender l'hypogroupe comme un processus, qui s'entend comme une combinaison, dans l'espace et dans le temps, d'évènements contingents générant la mise en œuvre et l'évolution de l'hypogroupe selon une logique propre. Ce processus d'hypogroupement est stratégique, car la décision et l'action sont difficilement réversibles, l'enjeu est important et l'effet de système est significatif (Calori et Atamer, 1989). Il est aussi dynamique, c'est-à-dire qu'il évolue à travers le temps, du fait des modifications substantielles des variables en jeu.

Schéma 2 : Grille d'analyse systémique du processus d'hypogroupement :



1.3- Le processus se fonde sur une triple logique :

Des analyses descriptives et explicatives des cas, il ressort, qu'au delà des caractéristiques spécifiques à chaque hypogroupe, liées à la nature des activités et du secteur, à l'organisation de l'hypogroupe, la décision de constituer un hypogroupe, en l'état actuel de nos travaux, suit au moins trois axes stratégiques :

◆ Une stratégie de croissance impliquant un développement en dehors d'un effet-taille direct. La croissance de la PME n'est alors visible que par la prise en compte au niveau du dirigeant-proprétaire de la détention multiple de propriétés (avec relations financières entre les sociétés). La croissance est alors perçue en termes d'expansion de l'hypogroupe et non en termes d'accroissement de l'effectif.

◆ Une stratégie de minimisation ou d'évitement de certains risques issus à la fois de la petite taille (tels que les risques de dépendance envers des partenaires essentiels, risques de vulnérabilité qui en découlent, la soumission de la petite organisation à ses environnements...) mais aussi les risques attachés à la grande dimension (perte de contrôle et d'indépendance, risques de bureaucratisation, perte de réactivité et de flexibilité (au sens de Reix, 1979).

Ces deux stratégies se couplent à une troisième, véritable ligne directrice :

◆ le maintien du contrôle de l'organisation aux niveaux interne et externe. La structure de propriété du capital, un effectif très souvent contenu sous le seuil des 50 salariés, une diversification géographique afin de mieux capter ses marchés... reflètent cette stratégie intentionnelle de conservation du pouvoir de la part de l'entrepreneur.

C'est ce concept multifacettes de contrôle dans l'hypogroupe que nous nous proposons d'approfondir dans la seconde partie

II- Contrôles dans l'hypogroupe : une analyse sur plusieurs niveaux :

L'outil de lecture et d'interprétation que constitue la grille semble faire émerger deux logiques, mettant en évidence les facteurs sous-jacents au processus d'hypogroupement.

.2.1- Des logiques d'actions différentes selon l'origine du capital :

La mise en oeuvre du processus d'hypogroupement va traduire, selon les cas, des objectifs différents. On observe ainsi deux logiques-types de genèse du processus d'hypogroupement. Elles relèvent de la structure de propriété du capital ainsi que du dirigeant-proprétaire et de son système de valeurs. On distingue ainsi les hypogroupes à capitaux personnels, des hypogroupes à capitaux familiaux ou d'origine familiale, selon la discrimination opérée par Charreaux et Pitol-Belin (1989).

◆ La logique d'action patrimoniale

La logique patrimoniale, de type "stock", relève d'un processus d'accumulation d'actifs, de savoir-faire. Elle est généralement sous-jacente aux objectifs de transmission à des héritiers, ou à d'autres membres de la famille car elle permet une meilleure gestion des problèmes de succession et favorise la pérennisation de l'entreprise familiale car "malheureusement, environ 70% des entreprises familiales ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération, et 90% jusqu'à la troisième" (Birley, 1986).

◆ La logique entrepreneuriale

La logique entrepreneuriale est une logique de "flux" et relève davantage de choix industriels liés à l'activité. Elle s'exprime au travers de la valorisation des actifs (corporels, incorporels et

financiers), mais aussi des compétences personnelles et professionnelles des membres de son organisation. Elle peut signifier la recherche de plus-values à plus ou moins c hypogroupe. L'objectif affiché par les dirigeants-

la vente, le plus grand bénéfice. Elle repose davantage que la précédente sur une stratégie de développement délibéré et planifié et se traduit par des comportements actifs de la part du dirigeant-proprétaire dans la recherche d'opportunités de croissance, de préférence situées sur des niches.

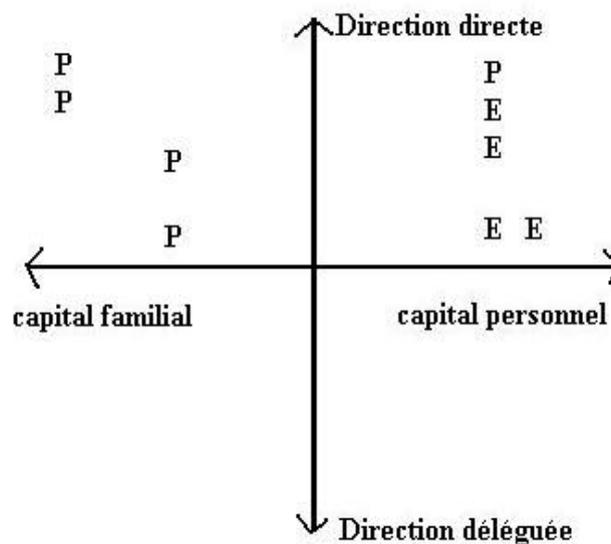
Une analyse du contrôle interne fondée sur le mode de direction des filiales :

En nous fondant sur l'étude du troisième axe stratégique de conservation du pouvoir et du contrôle, nous allons étudier la place du dirigeant-proprétaire dans les différents organes de décision de l'hypogroupe et montrer de quelle manière le type d'hypogroupe considéré (patrimonial ou entrepreneurial) a une incidence sur le mode de contrôle interne.

◆ Origine du capital et direction des filiales :

Une première classification des hypogroupes s'opère sur la base de l'origine des capitaux et du mode de direction des filiales. Le mode de direction des filiales relève de la nature des dirigeants placés à leur tête: les dirigeant-proprétaire eux-mêmes, des dirigeants salariés, ou une direction mixte propriétaires et salariés. Le schéma 3 présente la répartition entre hypogroupes patrimoniaux P et hypogroupes entrepreneuriaux E.

Schéma 3 : Origine du capital et direction des filiales :



On distingue principalement deux cas de figure :

- dans les hypogroupes familiaux, suivant une logique patrimoniale, les dirigeant-proprétaire sont à la tête de toutes les sociétés (4 cas), ou s'en partagent la direction avec des membres minoritaires de leur famille (1 cas). Par ailleurs, on constate que les niveaux de formation initiale de ces dirigeants sont très semblables (DUT ou BTS de gestion), et que leur expérience du métier s'est faite de manière similaire, principalement dans l'entreprise familiale.

- dans les hypogroupes entrepreneuriaux, la majorité des dirigeants-propriétaires dirigent eux-même chaque société (2 cas) ou ont placé quelques dirigeants-salariés à la tête de quelques filiales (3 cas). Certains de ces managers-salariés pouvant même posséder une fraction du capital de la filiale qu'ils dirigent, fraction qui restent toutefois minoritaire (3 cas).

On constate ainsi, à des degrés variables, la place prédominante des dirigeants-propriétaires au sein des différentes unités de l'hypogroupe, au-delà de leur contrôle quasi-total dans la holding. En effet, si dans leur discours, les dirigeant-propriétaire de type familiaux semblent attacher une importance presque viscérale à l'indépendance financière et donc au pouvoir de décision qui en découle, les dirigeant-propriétaire de type personnels manifestent avant tout un souci d'autonomie décisionnelle, pouvant être acquise indépendamment de l'indépendance financière (statuts spécifiques). L'observation des structures de capital et des pôles de pouvoir dans les différentes sociétés de l'hypogroupe montrent que la distinction entre indépendance financière et autonomie de décision se révèle en fait de moindre importance. En effet, dans la totalité des cas présentés, l'autonomie de décision passe par une indépendance financière minimale correspondant à la majorité des droits de vote (51%), une répartition astucieuse des droits de vote restants auprès d'associés "fantômes" (épouse, parents, enfants), et un verrouillage des postes-clés dans l'organisation (présidence de conseil d'administration, direction générale dans les sociétés anonymes ou gérance majoritaire dans les SARL par les dirigeants-propriétaires).

Dans 3 hypogroupes familiaux ainsi que dans un hypogroupe entrepreneurial, on constate un partage à 50-50 du capital entre membres d'une même famille ou entre 2 associés. Si c'est l'aspect amical de la relation qui a permis jusqu'à présent une gestion sans heurts de l'hypogroupe, pour autant, est-elle efficace? Si les dirigeants reconnaissent le risque de déstabilisation encouru si une mésentente entre eux venaient à survenir, ils se refusent à tenter de résoudre ce problème pouvant remettre en cause la pérennité de leur hypogroupe. Or, c'est dans les hypogroupes familiaux que la création d'une holding de famille répondait à l'objectif de pérennisation de l'organisation au fil des générations (Barthélémy et Alii, 1991).

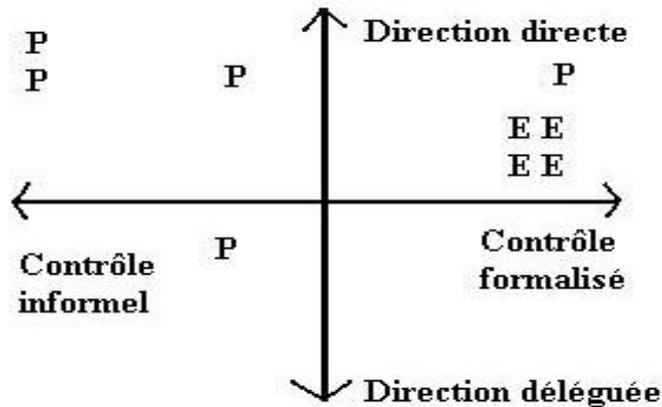
Poursuivant l'analyse des modes de contrôle interne des filiales, nous allons différencier deux modes de contrôle en nous fondant sur le degré de formalisation des procédures.

◆ Origine du capital et mode de contrôle de l'activité des filiales:

Le schéma suivant souligne les deux modes de contrôle de l'activité des filiales :

- un contrôle formalisé à l'aide de procédures écrites (tableaux de bords, compte-rendus écrits de l'activité commerciale, comptes de résultats mensuels voire hebdomadaires...)
- un contrôle informel se caractérisant par la présence physique du dirigeant-propriétaire dans chacune des filiales ainsi que par des contacts oraux avec les dirigeants salariés, s'il y en a.

Schéma 4 : Direction des filiales et type de contrôle du dirigeant :



C'est dans les hypogroupes familiaux que le contrôle informel de l'activité des filiales par le dirigeant-proprétaire est le plus fréquent (3 cas), et se couple parfois avec un contrôle formalisé (2 cas). Dans les hypogroupes personnels, le contrôle est davantage formalisé, bien qu'il puisse être secondé par des contrôles informels.

Dans un cas, les procédures mises en places sont d'un degré de formalisation très avancé, et se rapprocheraient de ce qui se fait dans les grands groupes (contrôles budgétaires, financiers et commerciaux mensuels, situation comptable trimestrielle). Ceci s'explique par le fait que cet hypogroupe, pouvant avoir de 7 à 139 salariés par filiale, est leader français et européen sur ses deux branches d'activités. Son management tend donc à se rapprocher de celui de grandes entreprises. En effet, toutes les filiales étant dispersées géographiquement, elles sont dirigées par des managers-salariés. Un contrôle direct apparaît quasiment impossible.

2.3- Une analyse du contrôle externe fondée sur le niveau d'intégration des filiales sur la (les) filière(s) d'activités :

La grille d'analyse a permis une approche des activités de l'hypogroupe selon leur nombre et selon leur niveau d'intégration au niveau de la filière. On distingue deux types d'hypogroupes :

- des hypogroupes mono-activité, c'est-à-dire, n'exerçant qu'un seul métier et ne remplissant qu'une seule mission (2 P, 1 E).
- des hypogroupes pluri-activités, remplissant des missions différentes, mais développées à partir d'un même métier de base (3 P, 4 E)

La répartition des activités dans les filiales se fait de deux façons :

- une répartition par activités dites "productives", ayant vocation à être mises en concurrence sur le marché externe,
- une répartition par fonctions dites "internes", de support logistique, fonctions ayant pu auparavant être intégrées à l'organisation (les transports ou la formation dans deux cas P). C'est alors une filiale, ou la holding qui prend en charge cette fonction. Comme le souligne un dirigeant E, chaque société fait pour les autres ce qu'elle fait mieux que les autres. Il joue ainsi un principe de subsidiarité, source d'efficacité selon le même entrepreneur.

La répartition de ces activités sur un ou plusieurs segments de la filière de l'hypogroupe va traduire le niveau d'intégration de l'hypogroupe. Ce niveau d'intégration est une explication à la logique de constitution de l'hypogroupe, car il facilite une répartition et une minimisation des risques liés à la dépendance.

Un hypogroupe sera considéré comme étant intégré s'il exerce des activités complémentaires induisant une intégration en amont et/ou en aval sur un ou plusieurs segments de sa filière (2 P, 4 E). Il en résulte une activité croisée entre les sociétés de l'hypogroupe.

amont et aval	P P	E E E E
Intégration amont ou aval		
aucune	P P P	E
	Capital familial	Capital personnel

Certains dirigeants ont explicitement recherché à travers le processus d'hypogroupement, la création d'une **chaîne d'activités** permettant à chaque société de l'hypogroupe de travailler avec une ou plusieurs de ses filiales soeurs, au delà de l'activité exercée sur le marché. Si la firme filialisée, tout en étant dans le même secteur, mais à un niveau différent de la filière (en amont ou en aval), exerce une activité complémentaire à celles exercées par ses sociétés soeurs, c'est la **maîtrise** d'une plus grande partie du processus du circuit approvisionnement-production-commercialisation qui s'en trouve accrue (2 E, 1P). Le dirigeant fait ici un choix par rapport à l'engagement de relations partenariales d'externalisation.

Dans tous les cas de figure, l'hypogroupe **accroît son contrôle** sur son domaine d'activité, et **réduit** par là sa **dépendance** envers des partenaires extérieurs. Aucun hypogroupe étudié ne se trouve en situation de dépendance essentielle avec un partenaire, que ce soit par le volume des approvisionnements ou le chiffre d'affaires lié à un client. On constate une diversification des sources d'approvisionnements, ou une intégration par filialisation du partenaire jugé essentiel ou peu substituable.

III - L'apport typologique de la grille en tant qu'outil d'interprétation du processus d'hypogroupement

La typologie à laquelle nous avons abouti découle de l'étude de cas empiriques analysés à partir de notre grille interprétative.

Certains résultats de la typologie n'ont pas été présentés de manière approfondie dans cette communication mais ont fait l'objet de diverses présentations (Debray, 1996; 1997; 1998). Ils sont néanmoins intégrés à la typologie afin de mieux appréhender le phénomène dans sa globalité.

On distingue principalement deux idéaux-types d'hypogroupes caractérisés d'après les spécificités des pôles de la grille d'analyse et de leurs interrelations.

Sont ainsi mis en évidence les rôles essentiels :

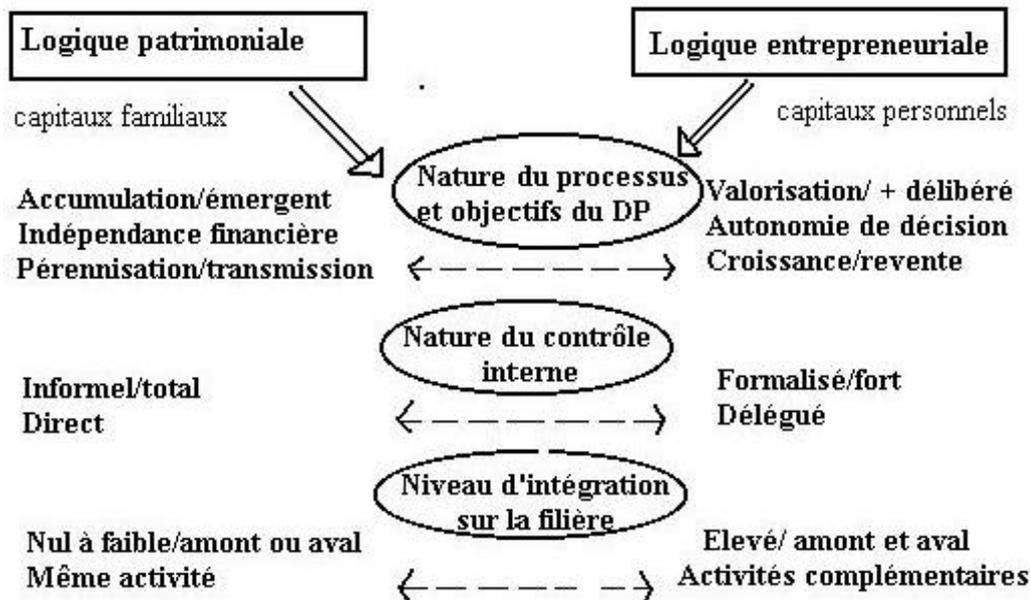
- des objectifs que poursuit l'entrepreneur à travers la structuration sous forme d'hypogroupe (indépendance financière et/ou autonomie de décision; pérennisation/transmission ou croissance /revente). Il est ainsi possible de caractériser la nature du processus d'hypogroupement selon qu'il procède d'une vision délibérée, planifiée de la part de l'entrepreneur, ou bien qu'il ait émergé d'une succession d'évènements s'étant produits dans l'environnement personnel ou professionnel, du dirigeant.
- De la manière dont il perçoit l'environnement, en termes d'opportunité et/ou de contraintes, et son attitude par rapport à la croissance (réactif/actif/proactif).
- Du type de contrôle exercé par le dirigeant-propriétaire au sein de l'hypogroupe, que ce soit au niveau des filiales que des modalités de contrôle. Un contrôle total exprime le fait que l'indépendance financière est complète par rapport à l'actionnariat de la holding. Un contrôle fort signifie que des coalitions d'actionnaires minoritaires pourraient gêner le dirigeant-propriétaire dans certaines de ses actions (notamment en assemblée générale extraordinaire).
- Du contrôle exercé par l'hypogroupe sur la filière, vertical au niveau des approvisionnement et de la distribution, ou horizontal, dans une optique d'élargissement de ses marchés.

Le schéma 6 expose les variables caractéristiques de la typologie du processus en se fondant sur le type de logique suivie par le dirigeant-propriétaire.

Si certains cas que nous avons étudiés se placent facilement dans l'une ou l'autre logique, d'autres se situent sur un continuum entre ces deux logiques.

Schéma 6 - Typologie du processus d'hypogroupement :

Typologie du processus d'hypogroupement



Nous pensons que le rôle d'une typologie est d'exprimer de façon synthétique et claire des situations hétérogènes. A l'instar de Tiryakian (1968), nous pensons qu'une classification typologique remplit deux fonctions principales : de codification et de prédiction. " *La typologie va au delà de la simple description en simplifiant les éléments et la connaissance des caractéristiques d'une population en des catégories distinctes. De cette manière, une classification typologique crée de l'ordre à partir d'observations hétérogènes, chaotiques, continues ou discontinues. Mais en codifiant ainsi les phénomènes, elle permet à l'observateur de voir et prédire des relations entre les phénomènes qui ne semblaient pas évidentes a priori*"

CONCLUSION :

Stratégie de croissance en PME, on observe dans l'hypogroupe une modification de la structure organisationnelle ayant des conséquences sur le système de gestion :

- le rôle du dirigeant-propriétaire subit, des changements forts, et ce d'autant plus que la petite entreprise d'origine était de faible dimension. La modification du domaine de compétences, le passage d'un leadership entrepreneurial à un leadership managérial ne se fait pas toujours sans heurts ni prise de conscience par l'entrepreneur. Certains hypogroupes ont pu voir atteintes leurs limites en taille de par la difficulté d'un dirigeant à intégrer ses propres limites.
- le domaine de contrôle se trouve lui aussi considérablement élargi. La capacité de délégation du dirigeant, son aptitude à s'entourer de collaborateurs, afin de se recentrer sur les aspects les plus stratégiques de la gestion de ses entreprises, doit permettre de mener le mode de management jusqu'à un stade de professionnalisation avancé (Flamhotz, 1986).

Les sciences de gestion sont des sciences de l'action. Le recours à la grille d'analyse facilite une démarche intégrant la dimension complexe, systémique et dynamique du processus d'hypogroupement. Elle va donc dans le sens d'un raisonnement heuristique fondé sur la rationalité limitée des individus. La grille permet l'analyse de la complexité des situations au delà des données quantitatives, objectivement appréhendées. Elle peut alors être utilisée comme un outil d'aide à la décision par le dirigeant, de par son fondement tant interne qu'externe, car elle permet de positionner l'hypogroupe par rapport à son environnement concurrentiel, et l'amener à s'interroger sur la pertinence de ses choix de bases de compétitivité, mais aussi sur la cohérence de ses différents objectifs

BIBLIOGRAPHIE

- ALTRAD M. (1986), *Stratège de groupe*, Paris : Chotard et associés.
- BARTHELEMY et Alii, (1991), *Le Droit des Groupes de Sociétés*, s/d de J. Paillusseau, Dalloz, coll. Réussir en Affaires.
- BIRLEY S. (1986), "Succession in the Family Firm", *Journal of Small Business Management*, vol 24 n°3, p. 36-43.
- BIRLEY S., WESTHEAD P. (1994), "A Comparison of New Businesses Established by "Novices" and "Habitual" Founders in Great Britain", *International Small Business Journal*, vol 12 n°1, p. 38-60.
- CALORI R., ATAMER T. (1989), *L'action stratégique - le management transformateur*, Paris : les Editions de l'Organisation.
- CAMBRIDGE Small Business Research Center (1992), *The State of British Enterprise*, Département d'Economie Appliquée, Université de Cambridge.
- CHARREAUX G., PITOL-BELIN J.P. (1989), "Images et réalités du conseil d'administration", *Revue Française de Gestion*, n°74, p. 51-61.
- CHURCHILL N.C., LEWIS V.L. (1993), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard l'Expansion*, p. 51-63.
- DEBRAY C. (1997-a) *Structures et Stratégies de l'hypogroupe*, Thèse NR Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- DEBRAY C. (1997-b), "L'hypogroupe vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale", in *Petites entreprises et grands enjeux - Le développement agroalimentaire local - sous la direction d'Elisabeth LOPEZ et José MUCHNIK*, Paris : Editions l'Harmattan, avril 1997.
- DONCKELS R., DUPONT B., MICHEL P. (1987) "Multiple Business Starters : Who? Why? What?", *Journal of the Small Business and Entrepreneurship*, vol 5 n°1, p. 48-63.
- FLAMHOTZ E.G. (1986), *How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm?*, San Francisco : Jossey Bass.
- GASSE Y., CARRIER C. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Québec : Les Editions de l'entrepreneur.
- GIBB A.A., SCOTT M.G. (1983), "Understanding small firm growth", 6th National Small Firm Policy and Research Conference, Durham.
- GUYON Y. (1994) *Droit des affaires*, Paris : Economica, coll. Droit des affaires de l'entreprise - série Enseignement, tome 1, 8^{ème} édition.
- HUPPERT R. (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", *revue d'Economie Industrielle*, n°17, 3^{ème} trimestre, p. 26-42.
- JAUSCH L., OSBORN R., MARTIN T., (1980), "Structured content analysis of cases : a complementary method for organizational Research", *Academy of Management review*, 5 (4), p. 517-526.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert-Gestion, Paris.

- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1994), Les PME, bilan et perspectives", ouvrage collectif, GREPME, Economica.
- KOLVEREIG L., BULLVAG E. (1992), "Novices versus Habitual Entrepreneurs : an Exploratory Investigation", in Birley S., Mc Millan I.C. et Subrammaany S. (ed)., Entrepreneurship Research, Global Perspectives, Amsterdam ans Associates, Elseviers.
- Mc MILLAN I.C., LOWE M.B.(1986), Techniques of the Habitual Entrepreneur : Team Building, Snider Entrepreneurial Center, Université de Pennsylvanie, papier de recherche n°1.
- PERRY C. (1987), "Growth Strategies for Small Firms, International Small Business Journal, vol 5 n°2, p. 17-25.
- REIX R. (1979), La flexibilité de l'entreprise, Paris, Cujas.
- RICHARDS J. (1987), Comptabilité et analyse financière des groupes, Paris : Economica.
- SCOTT M., ROSA P. (1996), "Opinion : Has Firm Analysis Reached Its Limits? Time for a Rethink", International Small Business Journal, vol 14 n°4, p. 81-88.
- SCOTT M., ROSA P.(1999), "The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector : implications for our understanding of start-up and growth", Entrepreneurship & Regional Development, 11 (1), p. 21-37
- STARR J.A., BYGRAVE W.D., "The Second Time Arround : The Outcomes, Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience", The Second Global Conference on Entrepreneurship Research, Imperial College, Londres, 1992.
- STOREY D.J.(1982), Entrepreneurship and the new Firm, Londres : Croom helm.
- STOREY D.J (1994.), Understanding the Small Business Sector, Londres : Routledge.
- THIBODEAU J., d'AMBOISE G., GASSE Y., (1995) "Facteurs stratégiques de succès à l'exportation chez les PME : use étude de cas multiples", 4^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai, Actes du colloques, p. 380-400.
- TYRIAKIAN E.A. (1968), "Typologies", in International Encyclopedia of the Social Sciences, D.L. Sills (ed.), New york : Mc Millan & Free Press, p. 177-186.
- WRIGHT M., ROBBIE K., ENNEW C. (1995), "Serial Entrepreneurs", in Bygrave W. et alii (ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley.
- YIN R.K. (1994), Case Study Research. Design and methods., SAGE Publications, 2^{ème} éd., 5, Applied Social research Methods Series, p. xiii.