

# **CONTRIBUTION À L'ANALYSE DE L'HYPOGROUPE : APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET EMERGENCE DE LOGIQUES-TYPES DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT**

Caroline DEBRAY,  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION  
Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche à la Faculté de Gestion et de Droit de  
l'Entreprise - Université Montpellier I  
EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE (ERFI)  
FACULTÉ DE GESTION - ERFI - ISEM  
Espace Richter  
Avenue de la Mer - bât E  
BP 9659  
34054 Montpellier cedex 1  
Tel : 04. 67. 15. 85. 03.

*"Si un phénomène n'est pas mesuré, il est facile de supposer qu'il n'existe pas "*  
(SCOTT et ROSA, 1996).

## **INTRODUCTION**

La réalité des faits sur l'hypogroupe est mal connue : l'observation sur le terrain montre que cette forme originale d'organisation dans le domaine des petites entreprises est plus fréquente qu'on ne le croit, et présente des avantages certains, notamment en matière de pérennisation-transmission, problème crucial dans les petites entreprises familiales (GAULTIER, 1980).

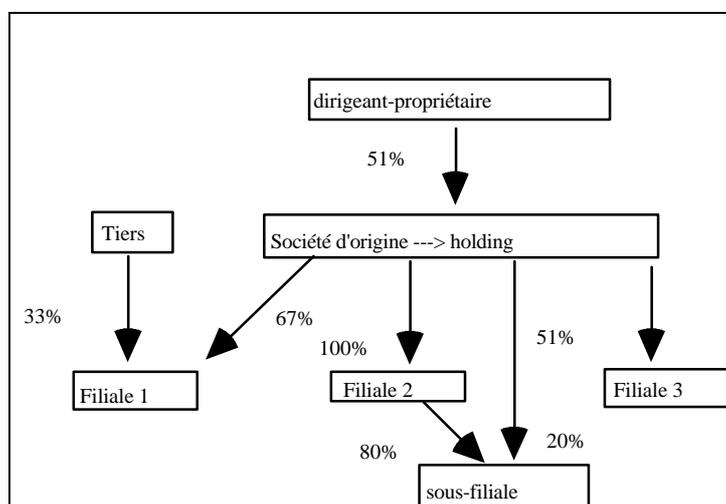
Cette communication propose une présentation des résultats de la recherche menée durant notre thèse en Sciences de Gestion (DEBRAY, 1997). Elle cherche à caractériser la mise en oeuvre et les conditions d'évolution du processus d'hypogroupement, autrement dit, la constitution, par un dirigeant-propriétaire de petites entreprises, d'un groupe au sens juridique et financier du terme (GUYON, 1994, RICHARDS et Alii, 1987).

L'application d'une grille de lecture interprétative à dix cas d'hypogroupement a permis l'émergence de logiques-types de création et d'évolution sur lesquelles se fonde le processus, logiques qui intègrent des variables de nature différente.

L'hypogroupe se définit liminairement comme une **structure de groupe** dont les composantes sont des petites, voire toutes petites entreprises, 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. Quelle que soit la combinaison utilisée dans la **structure de propriété du capital**, elle confère au **dirigeant-proprétaire** une place centrale et le **pouvoir de décision final** concernant la **gestion stratégique** de l'hypogroupe.

Le schéma suivant exprime une des formes organisationnelles possibles d'un hypogroupe.

**Schéma 1 : Un exemple de structure d'hypogroupe**



**Source** : Adapté de A. GAULTIER, Les Holdings familiales, Paris : Les Editions d'Organisation, 1989; J. RICHARDS et alii, Comptabilité et analyse financière des groupes, Paris : Economica, 1987.

Notre problématique a été de spécifier les variables entrant dans le processus, incitant un dirigeant-proprétaire de petite entreprise à intégrer par la filialisation d'autres petites entreprises préexistantes (rachats), ou créées par lui (créations ex-nihilo ou filiales provenant de la déconcentration de la petite organisation d'origine), mettant ainsi en oeuvre un processus d'hypogroupement.

L'analyse du processus d'hypogroupement présente deux intérêts principaux. **L'intérêt théorique** repose sur le besoin de clarification conceptuelle de la notion d'hypogroupe. Les

différents travaux ayant porté sur le sujet souffrent d'un manque de cohérence, qui nuit à une compréhension globale du phénomène, et à toute tentative de comparaison<sup>1</sup>. Il s'agit alors d'améliorer la connaissance des stratégies de développement en petite entreprise, dans une perspective d'intégration des stratégies organisationnelles complexes, jusque là utilisées, mais surtout analysées au niveau des grandes entreprises (DEBRAY et LEYRONAS, 1996).

Il s'agit donc de préciser les conditions de mise en oeuvre du processus, l'expression de ses différentes formes (engendrées par les logiques d'intention et d'action du dirigeant-proprétaire), le mode de gestion, le profil du dirigeant et la structure de capital associée.

De cet intérêt théorique découle **l'intérêt méthodologique** de la recherche. Il consiste en l'élaboration d'une grille de lecture permettant une analyse des situations concrètes. Cette grille s'efforce de mettre en évidence des logiques types d'émergence et d'évolution du processus d'hypogroupement.

## 1. L'ORIGINALITÉ DE LA DÉMARCHE

La démarche conceptuelle qui a été la nôtre s'explique par le peu d'antécédents théoriques ou pratiques. Nous avons été amenés à concilier d'un point de vue conceptuel deux champs de recherche qu'apparemment rien ne rapproche : celui de la petite entreprise et celui du groupe de sociétés.

### 1.1. LA MISE EN CONVERGENCE DE DEUX CHAMPS DE RECHERCHE

Nous avons ainsi procédé, dans un premier temps, à une revue de la littérature portant sur le domaine de la petite entreprise et plus particulièrement sur les stratégies de croissance mises en oeuvre<sup>2</sup>. Nous en avons déduit certaines spécificités pertinentes pour l'analyse de l'hypogroupe (rôle central de l'entrepreneur, prégnance du système de gestion de la petite dimension, relative informalité des systèmes d'information et de contrôle), mais nous avons aussi constaté l'insuffisance de la recherche sur le développement de la petite entreprise. Les stratégies décrites sont pour certaines réductrices, car elles limitent le choix de croissance à une évolution vers une moyenne voire grande entreprise (CHURCHILL ET LEWIS, 1993). Or, il est aujourd'hui clairement démontré que certaines entreprises resteront petites toute leur vie mais emprunteront d'autres formes de développement que la croissance en taille. Pour

---

<sup>1</sup>HUPPERT, 1981; STOREY, 1982; Mc MILLAN et LOWE, 1986; JULIEN ET MARCHESNAY, 1988; ENRIETTI, 1989.

<sup>2</sup>GIBB ET SCOTT, 1983; PERRY, 1986; GIBB ET DAVIES, 1989, 1990; GASSE ET CARRIER, 1992.

d'autres stratégies, si elles prennent en compte la détention de plusieurs entreprises par un même dirigeant-proprétaire et proposent des résultats intéressants, n'intègrent pas la **simultanéité** des possessions<sup>3</sup>, et par conséquent, ne tiennent pas compte de l'organisation sous forme de groupe, ce qui est notre objet d'étude.

Dans un second temps, nous avons abordé les travaux relatifs au groupe de sociétés. Bien qu'ils soient essentiellement axés sur la très grande dimension (DUPUY, 1977; DE MONTMORILLON, 1986; BATSCH, 1993), nous avons fait émerger des caractéristiques indépendantes de la taille, qui trouvent à s'appliquer à l'hypogroupe. Ces attributs concernent certains aspects fonctionnels, juridiques et fiscaux, mais aussi les stratégies de diversification et d'élargissement du pouvoir de marché. Ces attributs font que la forme de groupe présente des avantages certains dans le cadre de la croissance en petite entreprise.

De ce travail de "débroussaillage conceptuel", nous avons constaté que l'hétérogénéité des recherches sur les stratégies de croissance en petite entreprise, le manque de fondements communs, théoriques et méthodologiques ne permettaient pas une approche globale et comparative du processus. La non prise en compte des attributs de la forme de groupe et l'inadéquation d'un transfert à la petite taille des travaux sur le grand groupe, atténuent la pertinence et la validité de ces travaux en ce qui concerne notre étude du phénomène d'hypogroupement. Empruntant des caractéristiques à la petite entreprise et au groupe il s'en différencie au niveau des logiques d'action et d'intention sur lesquelles il se fonde, logiques situant le dirigeant-proprétaire au coeur de l'analyse.

C'est dans l'appréhension des différentes variables entrant dans le processus et de leurs interactions que s'inscrit notre recherche. Nous avons ainsi construit une grille d'analyse du processus d'hypogroupement intégrant l'aspect systémique et dynamique du processus.

Développée et adaptée à partir de la grille explicitant le système de gestion de la petite entreprise (MARCHESNAY, 1994), elle intègre le cheminement de la croissance et les éléments structurants de la forme de groupe .

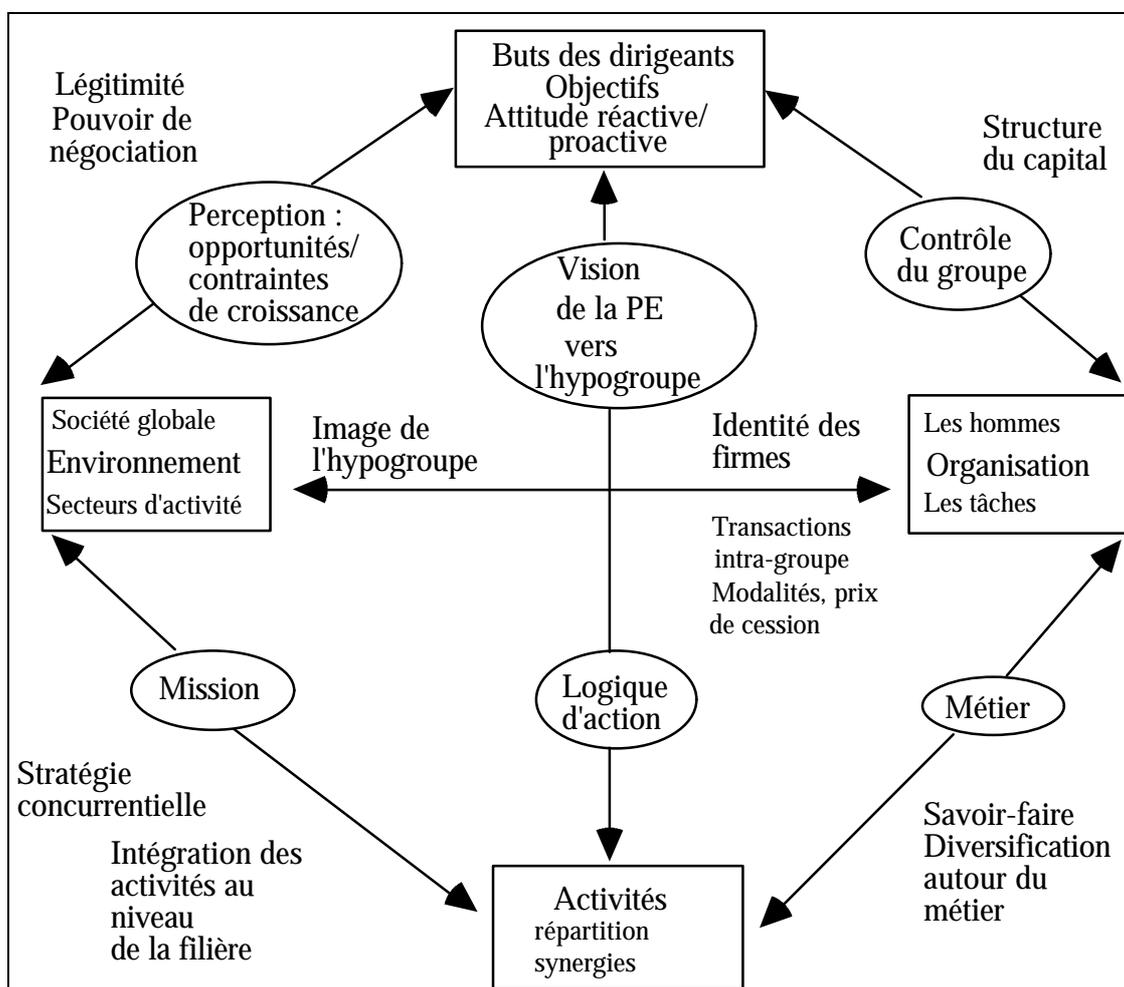
## 1.2. UNE GRILLE D'ANALYSE INTERPRÉTATIVE

---

<sup>3</sup>DONCKELS et Alii, 1987; KOLVEREIG ET BULLVAG, 1992; BIRLEY ET WESTHEAD, 1994; WRIGHT, ROBBIE ET ENNEW, 1995.

Cette grille est systémique, c'est-à-dire qu'elle intègre les variables entrepreneuriales et organisationnelles du processus d'hypogroupement, ainsi que la perception par le dirigeant-proprétaire des variables de contexte. Elle permet une interprétation simultanée de l'ensemble des variables et de leurs relations. Elle favorise ainsi une analyse de la complexité des situations. La représentation de la grille d'analyse qui est donnée ici est épurée par rapport à la grille originale, et ce, dans un souci de clarté des explications. Elle n'intègre que les éléments ayant conduit aux résultats présentés dans cette communication.

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



Les variables de type explicatif sont d'une part :

- le dirigeant-proprétaire de l'hypogroupe, initiateur et homme-orchestre de la conduite du processus d'hypogroupement. Sont pris en compte ses objectifs personnels et ses attentes à travers un développement sous forme d'hypogroupe, ainsi que son attitude envers la prise de décision face à la croissance.

- D'autre part, la perception de l'environnement par l'entrepreneur en termes de contraintes ou d'opportunités de croissance, mais aussi en termes de dépendance envers les partenaires de l'entreprise, complètent l'analyse.

Ces deux variables tentent donc d'explicitier le choix de cette forme organisationnelle ainsi que le choix des activités mises en oeuvre, au travers de stratégies concurrentielles spécifiques, se rapprochant des stratégies de firmes de plus grande dimension.

La proposition de recherche sur laquelle s'est appuyée notre travail est la suivante :

La prégnance du système de valeurs du dirigeant-proprétaire, intégrant les valeurs, les buts et les objectifs de celui-ci, dans la mise en oeuvre et la conduite du processus d'hypogroupement conduit à l'émergence de logiques-types qui se fondent sur la modification du système de gestion de la petite entreprise en termes de :

- **place et rôle du dirigeant-proprétaire** : cela concerne l'évolution de ses objectifs personnels et des buts poursuivis à travers l'entreprise ; l'acquisition de nouvelles compétences managériales qui traduisent une évolution d'un style de management entrepreneurial vers un management plus professionnel, accordant une plus grande importance à la délégation des tâches et aux projections dans le futur, c'est-à-dire à la stratégie globale de l'hypogroupe,

- **de modification de l'organisation** : elle se traduit en termes de complexification de la gestion et de mise en place de mécanismes de contrôle plus formalisés,

- **de répartition des activités** : on distingue les hypogroupe mono ou pluri-activités, développés autour d'un métier de base dans des activités identiques ou complémentaires, le type de diversification mis en place ainsi que le niveau d'intégration sur la filière (amont/aval),

- Enfin, concernant **l'insertion dans l'environnement**, celle-ci s'analyse en termes de modification de l'identité des firmes par rapport à l'image de l'hypogroupe, d'évolution des bases de légitimité par rapport aux instances locales et à la société, de positionnement concurrentiel et d'évolution des relations avec les partenaires.

### 1.3. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE

Notre recherche visant à analyser un processus complexe, où plusieurs variables interagissent (WACHEUX, 1996), la méthodologie qui a été utilisée est de type qualitatif au travers d'études de cas multiples (ROMANO, 1989; YIN, 1994). Dix cas de processus d'hypogroupement ont été analysés. Leur sélection s'est faite sur la base de quatre critères.

1/ Le critère de la structure de propriété du capital : il se traduit par la détention majoritaire par l'entrepreneur du capital dans la holding, elle même détenant majoritairement le capital d'au moins une filiale (51 %).

2/ Le critère de taille traduit notre champ d'investigation. L'effectif moyen de l'hypogroupe ne doit pas dépasser 49 salariés par société, étant donné les considérations juridiques en la matière sur les créations de comité d'entreprises, dont l'importance apparaît clairement soulignée dans l'hypogroupe.

3/ Le critère de localisation : les hypogroupes sont répartis géographiquement sur toute la France. Les difficultés liées au repérage des hypogroupes ne nous ont pas permis de nous limiter géographiquement.

4/ Des secteurs d'activités diversifiés : de la même manière, nous avons été contraints au niveau des activités des hypogroupes à ne pas nous limiter à une étude sectorielle. Nous situant dans une approche exploratoire, nos cas d'hypogroupes sont dans des secteurs très divers.

Les entretiens avec les dirigeants-propriétaires ont été de type semi-directif, en face à face, sur la base de la grille d'analyse et d'un questionnaire semi-structuré.

## **2. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : UNE TYPOLOGIE DU PROCESSUS D'HYPOGROUPEMENT**

Les résultats de notre recherche sont de deux ordres. Ainsi, trois grandes stratégies sont mises en oeuvre à travers le processus d'hypogroupement, stratégies qui induisent une double logique relative à l'origine et au processus d'accumulation/valorisation du capital.

Nous présentons tout d'abord notre terrain d'enquête.

### **2.1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON**

Le tableau suivant présente les dix cas d'hypogroupes, le type de dirigeant-propriétaire, ainsi que la nature de l'activité principale exercée, telle que définie dans la Nomenclature d'Activité Française. Certains hypogroupes se sont diversifiés autour du métier de base, et une ou plusieurs filiales exercent donc une activité quelque peu différente.

**Tableau n°1 : Description des cas d'hypogroupes :**

<b>Cas</b>	<b>Type de dirigeant-propriétaire</b>	<b>Activité principale</b>
Cas Kolak	Deux associés repreneurs	Industrie du camping
Cas Rapace	Deux associés fondateurs	Travaux et maçonnerie
Cas Lepain	Deux associés fondateurs	Boulangerie Viennoiserie Pâtisserie
Cas Bochon	Deux frères héritiers	Négoce de matériaux de construction
Cas Pitaine	Fondateur	Commerce de gros
Cas Tamaran	Fondateur	Production électrique et électrotechnique
Cas Bestan	Fondateur	Nettoyage et entretien
Cas Togan	Héritier	Chaudronnerie industrielle
Cas Lumet	Héritier	Agrochimie
Cas Zak	Fondateur	Matériaux de construction

Comme nous l'avons souligné plus haut, la difficulté de repérage des hypogroupes ne nous a pas permis de choisir un secteur d'activités déterminé. Mais cela a pu s'avérer un avantage dans la mesure où, étant dans une approche d'un phénomène peu exploré, nous avons perçu des caractéristiques intrinsèques à l'hypogroupement permettant une vision globale qui ne tient pas compte de particularités sectorielles (par ailleurs appréhendées dans certains cas étudiés). Nous avons ainsi étudié deux cas de structures différentes de l'hypogroupe (groupe de sociétés soeurs), mais oeuvrant dans un esprit similaire.

Les raisons de la non mise en oeuvre d'un processus d'hypogroupement tiennent, selon les dirigeants, aux caractéristiques particulières des secteurs d'activités concernés (promotion-construction et jardinerie-péppinière), notamment institutionnelles et légales. Enfin, de l'avis de tous les dirigeants d'hypogroupes interrogés, leur perception des événements environnementaux et leur influence sur la décision de constituer un hypogroupe ont eu un impact plus important que les spécificités sectorielles.

La mise en oeuvre d'un processus d'hypogroupement apparaît fortement liée à l'atteinte de plusieurs objectifs, en termes de croissance, de développement d'activités et de contournement de certains risques.

## 2.2. UNE TRIPLE STRATEGIE

Tout d'abord, le processus d'hypogroupement se fonde sur une triple stratégie:

- **Une stratégie de croissance** impliquant un développement en dehors d'un effet-taille direct. La croissance de la petite entreprise n'est alors visible que par la prise en compte au niveau du dirigeant-proprétaire de la détention multiple de propriété. La croissance est alors perçue en terme d'expansion de l'hypogroupe et non en terme d'accroissement de l'effectif de la petite entreprise.

- **Une stratégie de développement d'activités** autour d'un métier, d'un savoir-faire, permettant un meilleur contrôle de l'hypogroupe sur ses approvisionnements et débouchés et favorisant un accroissement de son pouvoir de marché.

- **Une stratégie de minimisation ou d'évitement de certains risques** issus à la fois de la petite taille (tels que le risque de dépendance envers des partenaires essentiels, le risque de vulnérabilité qui en découle, la soumission de la firme de petite dimension à ses environnements...), mais aussi attachés à la grande dimension (la perte de contrôle et d'indépendance, les risques de bureaucratisation, la perte de réactivité et de flexibilité...).

On constate que la stratégie de développement d'activités met en oeuvre un processus de valorisation tel qu'on le retrouve dans les grands groupes. La différence réside dans le couple indépendance/contrôle : le dirigeant exigera en effet d'être majoritaire dans les nouvelles activités intégrées à l'hypogroupe. Dans le cas contraire, le développement ne se ferait pas. Dans les grands groupes, la dilution et le montant des capitaux mis en oeuvre, la séparation de la propriété du capital et de la gestion n'induit que très peu ce type de comportements spécifiques à la petite taille.

Ces trois stratégies se couplent donc, dans l'hypogroupe, à une ligne directrice qui est le **maintien du contrôle de l'organisation** par le dirigeant-proprétaire. La structure de propriété du capital reflète bien cette stratégie intentionnelle de conservation du pouvoir de la part de l'entrepreneur. Le dirigeant-proprétaire ne tient pas à dépasser, dans la plupart des

cas, une certaine taille au delà de laquelle le risque de perte de contrôle serait trop élevé (DEBRAY, 1996).

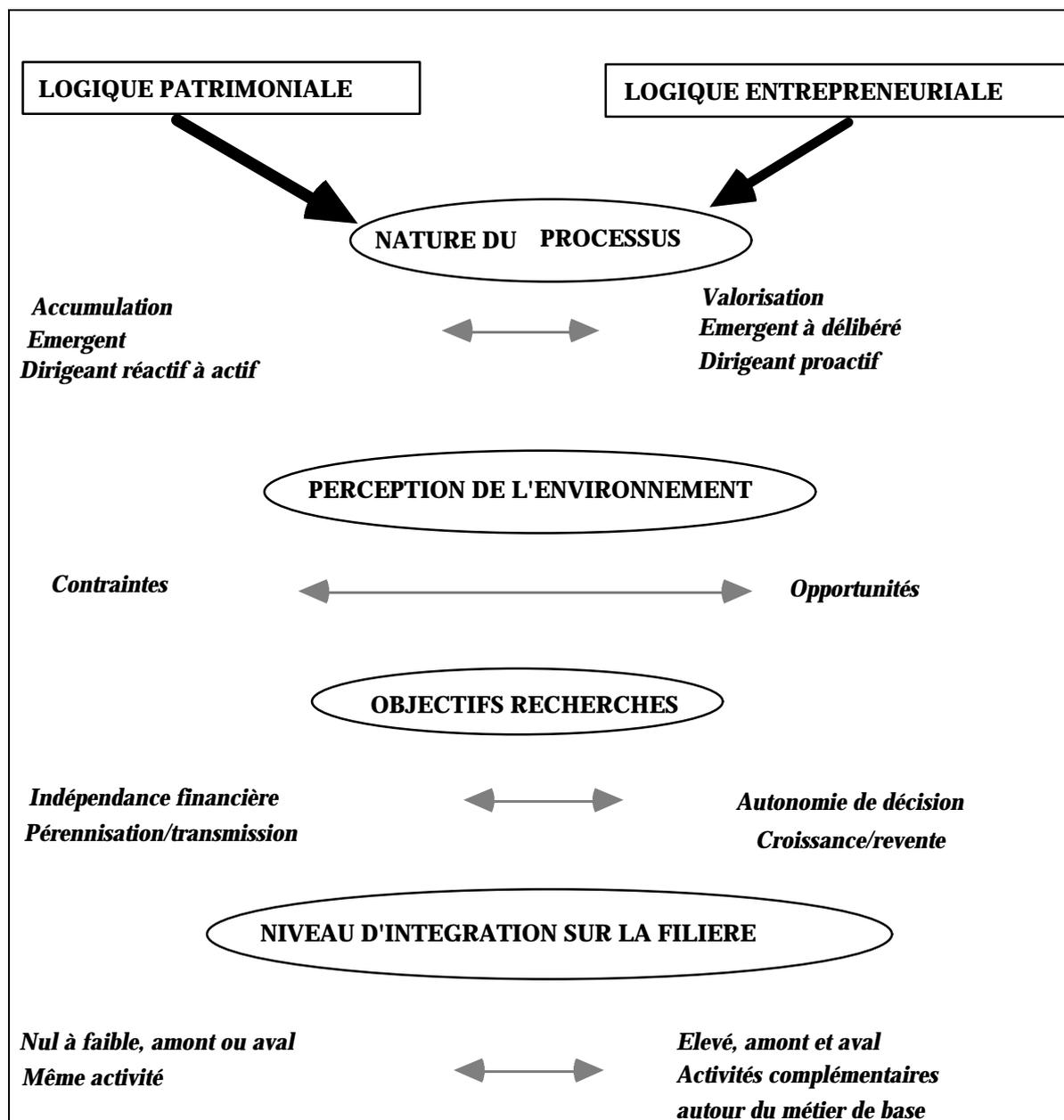
### 2.3. UNE DOUBLE LOGIQUE

Cette triple stratégie, et plus particulièrement cette volonté de maintien du contrôle, qui portera préférentiellement sur le contrôle des décisions ou sur le contrôle du patrimoine, repose alors sur deux logiques types du processus d'hypogroupement : une logique Patrimoniale et une logique Entrepreneuriale. Elles sont regroupées en une taxonomie, par opposition aux typologies déductives, généralement unidimensionnelles, qui tendent à faire apparaître un certain nombre de catégories distinctes de firmes, les présentant comme des idéaux-types (Mc KELVEY, 1975). Cette taxonomie intègre les objectifs de constitution de l'hypogroupe, ses traits caractéristiques ainsi que des perspectives d'évolution.

La logique patrimoniale, de type "stock", relève d'un processus d'accumulation d'actifs et de savoir-faire historiquement acquis. Généralement prédominante dans les hypogroupes à capitaux familiaux (cas Togan, cas Lumet, Cas Bochon, cas Bestan), elle accompagne fréquemment des objectifs de transmission aux héritiers ou à d'autres membres de la famille. La constitution d'un hypogroupe, par une meilleure gestion des problèmes de succession, favorise la pérennisation de l'affaire familiale (DEBRAY, 1995). Cette logique se caractérise le plus souvent par l'aspect relativement émergent du processus.

La logique entrepreneuriale sera davantage une logique de "flux", relative à des choix industriels liés à l'activité. Elle s'exprime au travers de la valorisation des actifs (corporels, incorporels et financiers), mais également au travers des compétences personnelles et professionnelles du dirigeant. Elle peut exprimer la recherche de plus-values à plus ou moins court-terme, et est liée à la revente de l'hypogroupe. On la retrouve fréquemment dans des hypogroupes de types personnels, c'est-à-dire dont le capital est n'a pas une origine familiale (cas Rapace, cas Lepain, cas Tamaran, cas Pitaine, cas Kolak, cas Zak). La logique entrepreneuriale repose davantage sur une stratégie délibérée de développement, planifiée et se traduit par des comportements actifs de la part du dirigeant-proprétaire dans la recherche d'opportunités de croissance.

#### **Schéma 3 : Une taxonomie du processus d'hypogroupement**



Les variables de cette taxonomie sont relatives à :

1/ **La nature du processus** mis en oeuvre, d'accumulation de patrimoine et/ou de valorisation d'actifs, du capital, des compétences du dirigeant-proprétaire. Elle concerne aussi l'aspect plutôt émergent ou plutôt délibéré du processus. C'est-à-dire, la structuration de l'hypogroupe s'est-elle faite de manière incrémentale, au gré d'évènements plus ou moins contraints, ou bien résulte-t-elle d'un choix planifié, réfléchi de la part de l'entrepreneur?. Cela est à mettre en relation avec l'attitude du dirigeant-proprétaire par rapport à sa recherche de croissance. Elle peut être classifiée en trois types : réactif, actif et proactif.

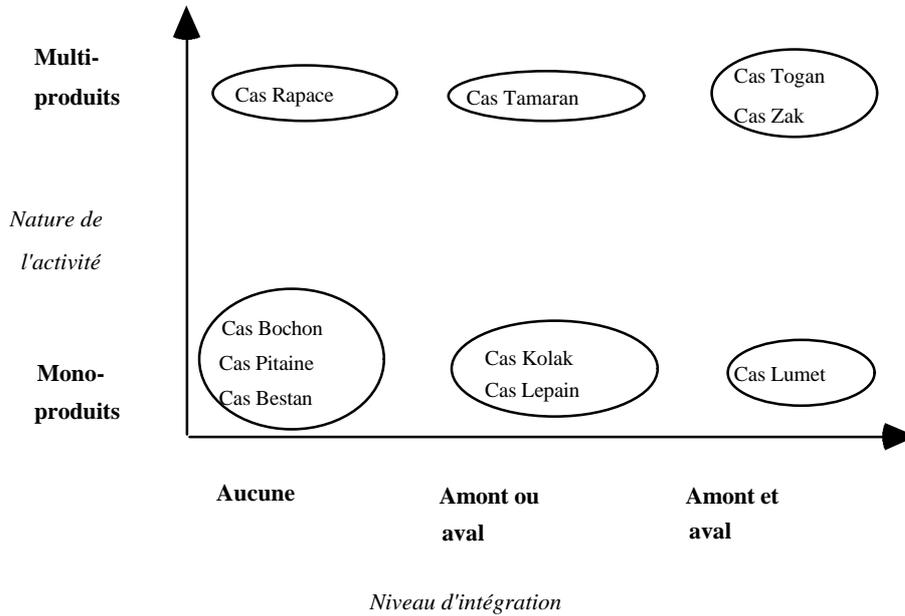
2/ **La perception de l'environnement** par le dirigeant semble s'associer à son attitude face à la recherche de croissance, en termes de contraintes ou d'opportunités de développement. On distingue chez les dirigeants d'hypogroupes personnels une attitude proactive de recherche de la croissance, alors que les dirigeants d'hypogroupes familiaux réagissent davantage aux modifications de leurs environnements (attitude réactive). Nous pondérons néanmoins ces affirmations dans la mesure où, l'évolution peu favorable du contexte économique a freiné certaines "ardeurs de développement" chez les dirigeants proactifs. La préoccupation principale reste le recentrage sur le métier qu'ils maîtrisent et la stabilisation de l'existant. En ce sens, une certaine dose de réactivité (saisie d'opportunités lorsqu'elles) vient tempérer leur proactivité (recherche active d'opportunités). Il se produit alors une modification de degré dans l'attitude des dirigeants au fil du temps.

3/ **Les objectifs** poursuivis d'indépendance financière et /ou d'autonomie de décision se révèlent sensiblement différents dans la mesure où le dirigeant-proprétaire oeuvre dans une optique de pérennisation, à vocation de transmission ou dans une optique de croissance avec revente à terme.

4/ **Enfin, le niveau d'intégration** de l'hypogroupe. On distingue ainsi les hypogroupes pas ou peu intégrés sur la filière d'activité, ou bien très intégrés, créant ainsi un marché intra-groupe et générant un système de prix de cession internes, ainsi que le type d'activités développé (activités identiques ou complémentaires).

Le schéma suivant présente le niveau d'intégration des cas étudiés.

**Schéma 4 : Niveau d'intégration amont/aval sur la filière d'activité :**



Certains dirigeants ont ainsi 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 sociétés soeurs, au delà de l'activité exercée sur le marché extérieur. Si la firme filialisée, tout en étant dans le même secteur, mais à un niveau différent de la filière (amont ou aval), exerce une activité complémentaire, c'est la maîtrise d'une plus grande partie du processus du circuit approvisionnement-production-commercialisation qui s'en trouve accrue. Le dirigeant fait ici un choix par rapport à l'engagement de relations partenariales de type externalisation.

Bien que ce schéma montre la diversité des options stratégiques choisies par ces dirigeants, l'hypogroupe, dans tous les cas, accroît son **contrôle** sur son domaine d'activité (par intégration sur la filière ou expansion géographique), et réduit par là sa dépendance envers des partenaires extérieurs.

Ces deux logiques ne sont pas exclusives, pas plus qu'elles ne sont opposées. Elles sont en effet complémentaires. Cette taxonomie est une taxonomie sur continuum (JULIEN, 1990). Elle n'est encore qu'une vision trop simple de la complexité des situations concrètes. En effet, s'il y a des continua, ceux ci ne sont pas nécessairement linéaires. On peut voir apparaître des sauts, à mesure que l'hypogroupe grandit, ou que le dirigeant évolue personnellement ou

professionnellement. Car il n'y a pas un modèle d'hypogroupe, mais bien plutôt des types d'hypogroupes.

Par exemple, un entrepreneur familial peut, à un certain stade de son existence, évoluer vers une logique plus entrepreneuriale et moins familiale. Tout en cherchant à conserver de manière forte son indépendance financière, il peut être amené à élargir ses activités dans une optique de valorisation, avec revente à terme, si la transmission n'est pas possible ou pas désirée.

## CONCLUSION

Stratégie contrainte ou opportuniste, processus émergent ou délibéré, l'hypogroupement trouve son fondement dans les buts que l'entrepreneur poursuit à travers son organisation et la perception qu'il a de ses différents environnements (personnel, sociétal, institutionnel et légal, concurrentiel et technologique).

Ce travail place l'entrepreneur au centre des débats. Ainsi que l'ont souligné un certain nombre de chercheurs depuis plusieurs années, la recherche dans le domaine des petites organisations ne peut faire l'économie du dirigeant-proprétaire, pierre angulaire du système de décision de la petite entreprise, ni d'études de terrain pour en caractériser l'hétérogénéité (CANDAU, 1981; Scott et ROSA, 1996). Cela penche ainsi en faveur d'une évolution du paradigme de la recherche en petite entreprise, incitant à déplacer l'attention de la firme vers l'entrepreneur. Cela paraît la seule voie possible d'analyse des stratégies de croissance non traditionnelles, comme l'hypogroupe ou les réseaux de PME. On assiste alors à un développement de l'organisation en dehors d'un effet-taille direct (DEBRAY, LEYRONAS, 1996), par la prise en compte de la détention simultanée de plusieurs petites entreprises.

Tel a été l'objectif de la thèse présentée, en alliant des savoirs conceptuels à la puissance explicative d'une démarche empirique dans un domaine encore trop peu exploré. Toutefois, le phénomène des hypogroupes semble devoir intéresser un nombre croissant de chercheurs. Ainsi, la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*, pour le premier semestre 1997, lance-t-elle ainsi un appel à communication sur un numéro spécial consacré aux détenteurs de propriétés multiples sur le thème "special issue on habitual entrepreneurs and business angels".

Au delà des deux intérêts, théoriques et méthodologiques que recouvre l'étude de l'hypogroupe, il semble essentiel, dans une perspective de Sciences de Gestion, d'en analyser l'intérêt sur **un plan pratique**. L'étude de ce phénomène doit permettre l'élaboration d'un cadre de réflexion pour l'action concrète dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'il doit fournir au dirigeant-proprétaire de petite entreprise un outil d'aide à la décision afin de lui permettre de clarifier, voire modifier les choix mis en oeuvre.

Elle doit aussi combler la méconnaissance relative du dispositif juridique et fiscal attaché à la forme de groupe par les dirigeants de petite entreprise et d'hypogroupe. Cette démarche a été entreprise dans le travail de thèse et une grille de réflexion heuristique adaptée au dirigeant a été construite.

Néanmoins, des approfondissements sont à poursuivre, notamment au niveau de l'étude de la dynamique du processus, par la connaissance des modes de fonctionnement internes et la prise en compte des problèmes de contrôle, formels et informels (contrôle de gestion et système d'information) liés à la structure évolutive de l'hypogroupe. De la même manière, les effets d'apprentissages organisationnels, intervenant au fur et à mesure des expériences de créations/rachats, semblent avoir un impact non négligeable dans la conduite du processus d'hypogroupement et dans l'évolution des choix des dirigeants-proprétaires.

## BIBLIOGRAPHIE

- BATSCH L.**, (1993), *La croissance des groupes industriels*, Paris : Economica .
- BIRLEY S., WESTHEAD P.**, (1994), "A Comparison of New Businesses established by "Novice" and "Habitual" Founders in Great Britain", *International Small Business Journal*, vol 12 n°1, p. 38-60.
- CANAU P.** (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 2ème trim., p. 16-33.
- CHURCHILL N.C., LEWIS V.L.**, (1993), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard l'Expansion*, n°30, automne , p. 51-63.
- DEBRAY C.**, (1996), "L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise", *3ème Colloque International Francophone de la PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, 23, 24, et 25 octobre, Actes du colloque, tome 1, p. 200-211.
- DEBRAY C.**, (1997), *Structures et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse de Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- DEBRAY C.**, (1995), "L'hypogroupe, vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale", in *Petites entreprises agro-alimentaires - organisation, caractéristiques et diversité-*, Paris : Editions L'Harmattan, à paraître début 1997.

- DEBRAY C., LEYRONAS C.**, (1996), "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles complexes en petite entreprise", *XIIIèmes Journées Nationales des IAE*, Toulouse, 16 et 17 avril, Actes du colloque, tome 2, p. 352-367.
- De MONTMORILLON B.**, (1986), *Les groupes industriels, analyse structurelle et stratégique*, Paris : Economica.
- DONCKELS R., DUPONT B., MICHEL P.**, (1987), "Multiple Business Starters. Who?, Why?, What?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol 5 n°1, p. 48-63.
- DUPUY Y.**, (1977), *Essai de définition du groupe*, Thèse d'Etat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- ENRIETTI A.**, (1989), "De la petite entreprise au groupe", *Revue Internationale PME*, n°2-3, p. 201-210.
- GASSE Y., CARRIER C.**, (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Québec : Les Editions de l'Entrepreneur.
- GAULTIER A.**, (1989), *Les holdings familiales : pérennité et succession*, 3ème éd., Paris : Les Editions de l'Organisation.
- GIBB A.A., SCOTT M.G.**, (1983), "Understanding small firm growth", *6 th National Small Firms Policy and Research Conference*, Durham.
- GIBB A.A., DAVIES L.G.**, (1989), "Methodological problems in the development and testing of a growth model of business enterprise development", *EIASM/ECSB Third Workshop on Recent Research in Entrepreneurship Proceedings*, Durham : 30 nov., 1er décembre
- GIBB A.A., DAVIES L.G.**, (1990), "In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business", *International Small Business Journal*, vol 9 n°1, oct. déc., p. 15-31.
- GUYON Y.**, (1994), *Droit des affaires*, Tome 1, Droit commercial général et Sociétés, Paris : Economica, Collection Droit des Affaires et de l'Entreprise,.
- HUPPERT R.**, (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", *Revue d'Economie Industrielle*, n°17, 3ème trim., p. 26-42.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M.**, (1988), *La petite entreprise : Principes d'Economie et de Gestion*, Paris : Vuibert - Gestion.
- JULIEN P.A.**, (1990), "Vers une typologie multi-critères des PME", *Revue Internationale PME*, vol 3 n°3-4, p. 411-425.
- Mc KELVEY B.**, (1975), "Guidelines for the empirical classification of organizations", *Administrative Science Quarterly*, n°20, p. 509-525.
- MARCHESNAY M.**, (1994), "Le management stratégique", in *Les PME : bilans et perspectives*, P.A. Julien (sous la direction de), ouvrage collectif du GREPME, Les Presses InterUniversitaires/Economica.
- KOLVEREIG L., BULLVAG E.**, (1992), "Novices versus Habitual Entrepreneurs ; An Exploratory Investigation", in Birley S., Mc Millan I.C. et Subrammaany S. (Eds.), *Entrepreneurship Research, Global Perspectives*, Amsterdam and Associates, Elseviers.
- M. 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.**, (1986), "Growth Strategies for Small Firms", *International Small Business Journal*, vol 5 n°2, hiver 1986/87, p. 17-25.

- RICHARD J et Alii**, (1987), *Comptabilité et analyse financière des groupes*, Paris : Economica.
- ROMANO C.A.**, (1989), "Research Strategies for Small Business : A Case Study Approach", *International Small Business Journal*, vol 7 n°4, juil. sept., p.35-43.
- SCOTT M., ROSA P.**, (1996), " Opinion : Has Firm Analysis Reached its limits ? Time for a Rethink", *International Small Business Journal*, vol 14 n°4, août-sept.,p. 81-88.
- WACHEUX F.**, (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica, coll. Gestion.
- WRIGHT M., ROBBIE K., ENNEW C.**, (1995), "Serial Entrepreneurs" in Bygrave W. et Alii (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley.
- YIN R.K.**, (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications, 2ème éd., vol 5, Applied Social Research Methods Series.