

L'HYPOGROUPE, STRATÉGIE ALTERNATIVE DE CROISSANCE DE LA PETITE ENTREPRISE

Caroline DEBRAY*
Université de Montpellier I

RÉSUMÉ

Cette communication analyse une nouvelle forme d'organisation de la petite entreprise : l'hypogroupe, ou groupe de petites entreprises. Elle s'efforce de montrer que la croissance en taille n'est pas obligatoirement la seule, ni la meilleure voie de la croissance de la petite entreprise. La mise en oeuvre d'une stratégie organisationnelle complexe : l'hypogroupement (structuration sous forme de groupe) par le dirigeant-propriétaire d'une petite entreprise illustre bien la volonté de se développer, mais en dehors d'un "effet taille" direct, afin de conserver les avantages procurés par la petite taille. Mais cette stratégie exprime aussi le désir d'éviter ou de contourner les risques liés à une croissance en taille. Nous traiterons donc de l'hypogroupe comme la mise en oeuvre d'une stratégie organisationnelle de croissance s'efforçant de pallier les inconvénients de la croissance en taille de l'entreprise.

Mots clés : hypogroupement, croissance, contrôle, pérennité, filiale, indépendance juridique.

* Caroline DEBRAY Statut professionnel : Allocataire-monitrice d'Enseignement et de Recherche 1993/1996 en Sciences de Gestion. Dernier diplôme : DEA Sciences de Gestion Travaux de recherche : Stratégie d'entreprise axés sur l'hypogroupe, le groupe de sociétés, et plus généralement sur l'entrepreneuriat, sur les stratégies de développement des petites et toutes petites entreprises (aspects managériaux, juridiques, fiscaux, et comptables). Sujet de thèse : " Approche stratégique de l'hypogroupe (groupe de petites entreprises) - naissance, fonctionnement, transmission ". Problématique axée sur les conditions et facteurs de la structuration et du maintien de la forme d'hypogroupe. Communications et travaux : *XIIIèmes Journées Nationales des I.A.E., Toulouse*, 16-17 avril 1996, "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", en collaboration avec C. Leyronas. Publication dans les actes du colloque. *Colloque du Centre International en Recherche Agronomique pour le Développement* sur le thème " Petites entreprises agroalimentaires - organisations, caractéristiques et diversité", Montpellier, 19-20 octobre 1995, " L'hypogroupe, vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale". Publication courant 1996 dans un ouvrage collectif. *Colloque du CIES 1996, Montpellier*, 30-31 mai 1996, " La recherche en Sciences de Gestion : Etat de l'art, Etat des thèses en France", en collaboration avec F.Rhodain. *Cahier de recherche ERFI*, automne 1996, " Stratégies organisationnelles et stratégies d'internationalisation en petite et moyenne entreprise", en collaboration avec C. Leyronas, O. Torrès et F. Leroy. Adresse: 17, rue Poitevine, 34000 Montpellier, France

" Toute entreprise qui grandit, perd de sa capacité d'innovation et de flexibilité" J. Deeks (1976)

"Isoler les activités sous forme de sociétés conduit à circonscrire les risques financiers, juridiques et sociaux à des entités clairement délimitées et maîtrisées" M. Altrad (1986)

"Il y a hypogroupe dès l'instant que surgit la volonté de rester en deçà d'une taille critique, au delà de laquelle se poseraient des problèmes de maîtrise" M. Marchesnay (1991)

Introduction

L'observation du comportement de certaines entreprises de petite taille confirme l'existence d'une phase d'émergence de nouvelles formes d'organisation, par laquelle naissent de nouveaux concepts (Miles et Snow, 1986). En éclatant les anciennes structures intégrées (Lorenzoni, 1982), en créant des structures "désintégrées" de type groupe de petites entreprises, ou encore de type réseau, ces nouveaux modes d'organisation s'appuient de manière privilégiée sur la forme PME, et notamment sur l'articulation logistique de petites unités à partir d'un noyau central. Si les études de ces ensembles de petites entreprises liés à une grande entreprise se font de plus en plus nombreuses¹ (Nunes, 1991), force est de constater qu'il n'y a pas réciprocité en la matière lorsqu'une petite entreprise joue le rôle central de pivot.

Ces nouvelles modalités de développement n'ont été prises en compte par la communauté scientifique qu'à de trop rares exceptions, cette dernière caractérisant le plus souvent la petite entreprise² par le couple structure simple/stratégie simple. Il n'apparaît pourtant pas exclu pour la petite entreprise d'engager une stratégie organisationnelle complexe face au développement de son activité (Debray et Leyronas, 1995).

On ne trouve pas de réel consensus dans la recherche consacrée à l'évolution de la petite entreprise face à la **croissance**, notion pouvant se définir comme "une étape de transformation en regard de la taille et/ou des activités d'une entreprise" (Haire, 1959 cité par Gasse et Carrier, 1992).

Cette communication cherche à mettre en évidence l'existence d'une stratégie de croissance pour la petite entreprise, qui serait une **alternative** aux deux choix largement décrits par la littérature:

- ou bien refuser la croissance, et donc le développement de son activité qui se traduirait par une augmentation de ses effectifs. C'est la voie suivie par certains auteurs qui persistent à ne voir la petite entreprise que comme un modèle réduit de la "sacro-sainte" grande entreprise (dont tous les concepts et théories lui seraient aisément transposables). En effet, au delà du seuil psychologique des 50 salariés recensé chez les dirigeants-proprétaires de petite entreprise

¹ avec notamment le concept de PMI-sation .

² dont l'effectif est inférieur à 50 salariés.

(Huppert, 1981), se poseraient des problèmes de maîtrise et de commande de l'organisation (Reix, 1975).

- ou bien, la petite firme accepte cette croissance, et ainsi se rapproche d'une moyenne entreprise, par l'accroissement de ses effectifs. D'autres auteurs par contre, considèrent que les petites firmes, parce qu'elles ne sont qu'une étape transitoire vers la grande entreprise, ne méritent pas que l'on s'applique à les étudier (leur taille pouvant s'apparenter à une phase cellulaire dont le seul intérêt est qu'elle est un point de passage obligé dans le "processus immuable de l'évolution" ... vers la grande taille).

Ce faisant, elle va perdre ses spécificités en tant que petite entreprise, notamment au niveau du pouvoir de décision du dirigeant (indépendance <--> **contrôle du capital**; Julien et Marchesnay, 1988) et du système de gestion. En effet, il est établi maintenant que les entreprises de taille moyenne (entre 50 et 200 voire 500 salariés) ont des comportements plus proches de ceux de la grande entreprise, que ceux de la petite.

Il est pourtant nécessaire de remarquer que l'évolution de la structure d'une petite entreprise ne signifie que très rarement sa croissance en terme de taille, c'est-à-dire d'effectifs. Une tendance relativement récente montre que les petites et les moyennes entreprises ont adopté au cours de ces dernières années, un mode prudent et privilégié de **croissance** par constitution de filiales, rachats d'affaires, prises de participation .

Il est alors question de croissance "en grappe", ou "moléculaire", ou encore "d'**hypogroupe**". Stratégie récente et plutôt novatrice dans le monde des petites entreprises (Huppert, 1981), la constitution d'un hypogroupe, apparaît pour son dirigeant-proprétaire comme un moyen de concilier les avantages de la petite taille et les impératifs du développement de son activité. Cela présuppose d'une part que l'entrepreneur a intérêt à garder le contrôle de l'activité qu'il développe, et d'autre part qu'il considère comme fondamental l'avantage acquis du point de vue de la maîtrise de la transaction interne, grâce à la petite taille de son entreprise.

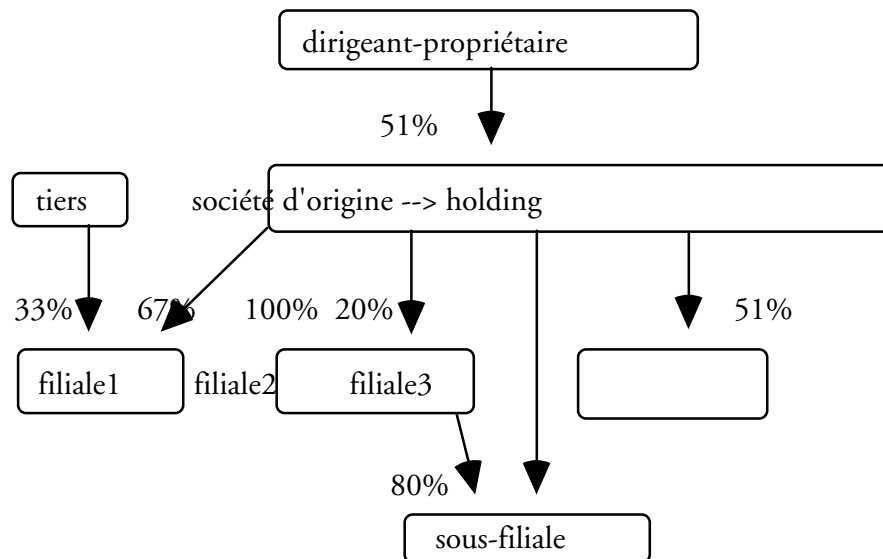
Innovation organisationnelle car concernant *une modification de la structure de l'organisation* (Ménard, 1995), nous tenterons dans cette communication de montrer que le processus de montée en hypogroupe vise, par ses implications organisationnelles, managériales, mais aussi juridiques et fiscales à réduire ou contourner certains risques liés à la croissance de la petite organisation, tout en permettant celle-ci.

1. L'hypogroupe, forme aboutie du développement de la petite entreprise

1.1. Une définition liminaire de l'hypogroupe :

L'hypogroupe peut dans une première approche être défini comme " un groupe, au sens juridique du terme, c'est-à-dire un ensemble de petites entreprises unies entre elles par des liens en capital, ces liens donnant à l'une d'entre elle, la holding, le pouvoir de décision sur l'ensemble des filiales" (cf. schéma n°1.)

Schéma n° 1
Exemple de structure d'hypogroupe :



Source : Inspiré de A. Gaultier (1989), *Les holdings familiales*, Les Editions d'Organisation; J. Richards et alii (1987), *Comptabilité et analyse financière des groupes*, Economica.
 Au vu de la littérature juridique (Bardet et al., 1991; Barthélémy et al., 1991; Guyon, 1994), comme de la littérature comptable et financière (Richard et al., 1987; Pariente, 1993), il est possible de rattacher ces regroupements de petites entreprises aux groupes financiers, c'est-à-dire reposant sur le **contrôle par détention du capital**.

La signification et la portée des structurations en groupes (stratégies, mode de contrôle et de développement...), si elle s'est considérablement enrichie ces dernières années (de Woot et Desclee de Maredsous, 1984; de Montmorillon, 1986; Batsch, 1993), reste néanmoins axée sur les grands groupes. Or l'hypogroupe, s'il emprunte des caractéristiques, notamment structurelles, juridiques et fiscales au groupe de sociétés, dégage aussi certaines spécificités liées à ses composantes, les petites, voire toute petites entreprises. Aussi, parmi les différents termes utilisés par les quelques auteurs s'étant penchés sur ce phénomène (Huppert, 1981; Altrad, 1986; Julien et Marchesnay, 1988; Enrietti, 1989; Marchesnay, 1991), nous utilisons préférentiellement celui d'hypogroupe, car sa sémantique rend bien compte des convergences que l'hypogroupe peut avoir avec ces deux formes d'organisation.

Ouvrant dans une logique propre à la petite entreprise (Julien et Marchesnay, 1988), *la structure organisationnelle de l'hypogroupe*, c'est-à-dire sa forme de groupe, *serait la résultante de l'interaction de trois éléments* fondamentaux dans l'analyse des petites entreprises : les buts du dirigeant, la nature de l'environnement et la nature des activités mises en oeuvre par le dirigeant.

Si l'hypogroupe apparaît comme le résultat du choix d'un type de croissance lié aux stratégies concurrentielles (du type diversification, ou bien élargissement de la gamme de produits ou services offerts par l'entreprise afin d'apporter une réponse globale aux attentes du client), ainsi qu'au au contexte technologique (Enrietti, 1989), on peut se demander s'il n'est pas

aussi lié au secteur d'activité dans lequel oeuvre l'entreprise. La question est alors de savoir si certaines spécificités sectorielles n'impliquent pas tel mode de croissance plutôt qu'un autre. Pour cela, une analyse intra et inter-sectorielle s'avèrera sans doute nécessaire.

Dans l'état actuel de notre recherche, nous nous intéressons plus à la rationalité qui préside à sa constitution, ou de façon plus générale, à la "logique d'intention" qu'il peut traduire (Dupuy, 1977) de la part de son (ses) dirigeant(s)-propriétaire(s)..

1.2. Le choix de la filialisation

Ainsi que le fait Huppert (1981), Julien et Marchesnay (1988) soulignent l'existence de seuils structurels qui impliqueraient certains choix : en effet, il existerait des stratégies alternatives ayant pour objet de limiter le développement de l'entreprise et axées sur deux avantages spécifiques à l'organisation de petite dimension : la flexibilité et l'adaptabilité (Julien et Marchesnay, 1995)³.

Alors que l'**internalisation** d'activités ("faire et grandir"), au sein de l'organisation, en accroissant la taille de la firme permet dans une certaine mesure de limiter les risques liés la dépendance (par la maîtrise totale de la transaction), tout en impliquant d'autres types de risques liés notamment à la bureaucratisation de l'organisation, l'**externalisation** ("faire-faire et rester petit), dont le but est de permettre par un évitement de capacité, un évitement de croissance connaît aussi quelques limites, parmi lesquelles le risque de mise en dépendance dans le cadre de la relation avec le partenaire sous-traitant, ou encore le risque de mauvaise appréciation par l'entreprise de ses bases de compétitivité, qui la conduirait à se priver d'avantages potentiels au profit d'organisations extérieures.

Entre ces deux options, l'**hypogroupe** ("faire et rester petit") trouverait sa place, en ce sens qu'il combinerait les avantages des structures interactives et intégrées (style de management adhocratique, forte responsabilisation des membres, forte personnalisation des liens avec les partenaires...) et des structures externalisées (évitement de capacité, diminution du risque lié à la transaction par l'indépendance juridique des filiales...)(cf. schéma n°2).

³ La flexibilité se définissant comme "l'aptitude à revenir sans coûts à la position initiale", et l'adaptabilité "résidant dans la capacité à passer d'une activité à l'autre" en minimisant les coûts de changement.

Schéma n°2
Stratégies de croissance et risques liés

Risques liés à la croissance en taille	+	Externalisation /	Hypogroupe
	-	Organisation	Internalisation
		-	+
		Risques liés à la mise en dépendance	

Source : adapté de C. Debray et C. Leyronas, (1995), "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", XIIIèmes Journées Nationales des I.A.E, Toulouse.

La stratégie d'hypogroupement, dont les principales modalités sont celles de la croissance externe⁴ (Paturel, 1981), apparaît donc comme une alternative au développement de l'entreprise en dehors d'un " effet-taille" direct. Elle se traduit par la création d'une unité de contrôle : la holding et la création d'une (ou plusieurs) de filiales dont le capital est détenu de façon majoritaire par la holding (cas le plus fréquent dans les hypogroupes auprès desquels nous avons enquêté). La création de ces filiales peut se faire selon différentes modalités.

En effet, la croissance externe, qui suppose le transfert du contrôle d'une unité de production externe entre les mains du dirigeant qui constitue un hypogroupe, n'est pas la seule modalité de constitution d'un hypogroupe (ou **hypogroupement**). En effet, l'entrepreneur peut désirer diminuer la taille de son organisation, taille qu'il juge trop importante en regard de ses objectifs. Il peut alors, si son activité le permet, "casser" la structure initiale, et "défonctionnaliser" ses activités. On assiste alors à la filialisation d'activités-fonctions, qui se trouvaient auparavant intégrées à l'organisation, telles que le service de recherche & développement, d'approvisionnements, de commercialisation... Si de plus l'entreprise a une production diversifiée, il est possible de créer une filiale par activité :

⁴ définie comme "toutes les acquisitions ou formes de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés, autrement dit réalisant une production immédiatement(...), ce qui suppose que les éléments acquis ou contrôlés soient d'occasion, c'est-à-dire combinés dans une organisation préexistante.

Cas de l'hypogroupe Metal LR

Cet hypogroupe de type familial est composé :

- d'une holding qui a pour mission de gérer l'ensemble des filiales, par la centralisation de toute la gestion (service des achats, publicité, gestion de la trésorerie, de la sous-traitance des filiales...).

Son capital est détenu à parts égales par le fondateur et son fils.

- et de 5 filiales gérant chacune une activité distincte : chaudronnerie (containers métal), fournitures industrielles (containers plastique) serrurerie, travail sur chantier et production de matériel industriel "écologique". Ces filiales pratiquent la mise en commun de leurs ressources par le biais de la holding qui se charge de les redistribuer.

Alors que les deux premières filiales faisaient auparavant partie de l'entreprise d'origine, une opportunité de rachat d'affaires en difficultés s'est présentée aux dirigeants. Ces rachats ont été faits avec des entreprises dont les métiers étaient complémentaires. L'entreprise de serrurerie était en difficulté, et le fondateur de l'hypogroupe a saisi cette opportunité de croissance, en synergie avec ses propres activités.

Chaque filiale est dirigée par un dirigeant-salarié, actionnaire à 49 % de sa filiale, les 51 autres pourcents étant détenus par la holding, et donc par le fondateur et son fils.

Ce mini-cas illustre bien la double fonction du groupe (Jacquemin, 1989) que l'on retrouve dans l'hypogroupe:

---> allocation centralisée des ressources et centralisation de la propriété,

---> décentralisation des décisions de gestion et déconcentration de l'organisation.

Cette double fonction qui caractérise la structure de groupe va permettre au dirigeant-proprétaire de l'hypogroupe de poursuivre ses objectifs tout en acceptant la croissance et ses implications :

- augmentation des effectifs ---> risque de perte de commande de l'organisation (accroissement des niveaux hiérarchiques, déperdition de l'information, formalisation des rapports ...)

- ouverture du capital ---> risque d'ingérence et de perte de contrôle dans le capital (perte de l'indépendance/autonomie).

2. Apports de la structure d'hypogroupe face à la croissance de la petite entreprise

2.1. Quels objectifs pour un dirigeant-proprétaire d'hypogroupe ?

Les chercheurs dans le domaine des petites entreprises s'accordent sur un certain nombre de spécificités communes à ces organisations (Julien et Marchesnay, 1988; GREPME, 1992), se traduisant par un système de gestion centralisé autour de l'entrepreneur, dont les buts seraient principalement d'assurer l'indépendance financière et/ou l'autonomie de décision, la pérennité de l'entreprise et la croissance. Selon le profil du dirigeant, ces buts se hiérarchisent selon un ordre variable, et avec des degrés d'intensité différents.

Nos premiers résultats d'enquête auprès de dirigeants-proprétaires d'hypogroupes, résultats basés sur la *méthodologie d'études de cas multiples* (Romano, 1989; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Thibodeau, d'Amboise et Gasse, 1995) révèlent deux grands types d'hypogroupes, classés d'après le profil de l'entrepreneur et la structure de contrôle du capital :

- **l'hypogroupe de type familial**, dont le dirigeant-proprétaire est mû par une *logique "stock" d'accumulation patrimoniale* (accumulation d'actifs corporels), et un souci de pérennisation de l'entreprise afin de la transmettre à ses héritiers. Ce type d'hypogroupe est plutôt construit sur des savoir-faire et compétences historiquement acquis. L'actionnariat est très concentré, et le capital ouvert de façon limitée, de préférence aux membres de la famille.

- **l'hypogroupe de type entrepreneurial** est régi par une *logique "flux" de valorisation des actifs*, tant corporels, incorporels que financiers, mais aussi de valorisation des compétences personnelles du dirigeant-proprétaire. Le capital est relativement ouvert à des partenaires extérieurs (notamment à des sociétés de capital-risque) afin de faciliter les investissements de croissance externe, mais de façon diffuse, de manière à ce que le dirigeant-proprétaire puisse conserver le pouvoir de décision.

Les motivations communes aux dirigeants de ces deux grands types d'hypogroupe lors de la constitution de leur hypogroupe étaient le désir de conserver une taille réduite à l'organisation afin d'éviter la complexification de la gestion liée à une croissance en taille, et la volonté de conserver l'autonomie de décision, voire l'indépendance financière.

Il apparaît donc un certain nombre de convergences entre les buts d'un dirigeant-proprétaire de petite entreprise et ceux d'un dirigeant-proprétaire d'hypogroupe.

Le choix de la structuration sous forme d'hypogroupe s'est présentée comme une solution, parmi d'autres, permettant de concilier les objectifs de la petite entreprise et sa croissance.

2.2 Apports de la structure d'hypogroupe :

L'élaboration d'un hypogroupe, par ses implications organisationnelles, juridiques et fiscales, permet le maintien des caractéristiques de la petite taille dans un contexte de développement (i.e. satisfaction des objectifs du dirigeant-proprétaire de petite entreprise), tout en minimisant les risques liés à la croissance en taille de l'entreprise.

2.2.1 Maintien des caractéristiques de la petite taille

L'**effectif** de chaque filiale ne dépassant pas les 50 salariés (il est même très fréquent qu'il soit inférieur à 10 salariés), le **système de gestion** reste globalement celui de la petite entreprise, qui ressort de la compétence de l'entrepreneur. Les voies hiérarchiques restent de même nature (courtes) et l'**informalité des rapports** se préserve.

Dans l'**hypogroupe Metal LR**, chaque filiale est gérée comme un centre autonome de profit, ce qui apporte clarté et transparence dans les décisions. De plus, la **motivation** et la responsabilisation de chaque dirigeant-salarié à la tête des filiales apparaît plus importante que s'ils étaient placés à la tête de services dans une structure de plus grande dimension. Ils sont par ailleurs souvent détenteurs d'une fraction du capital de la filiale qu'il gèrent (jusqu'à 49 %).

Si la taille des unités à gérer reste faible, les modifications induites dans l'organisation de la petite entreprise sont importantes. Elles supposent un travail en groupe, c'est-à-dire l'**articulation d'une dimension entrepreneuriale et managériale**. En effet, la motivation du dirigeant qui est à la base de l'évolution de l'entreprise, va cependant produire une reformulation de ses attributs. Il va ainsi devoir renoncer à sa position centrale pour accepter, dans le cadre des activités du groupe, une collaboration équitable (**délégation** des responsabilités à défaut des décisions de gestion).

Dans l'**hypogroupe Metal LR**, ces changements organisationnels se sont difficilement imposés. En effet, le fondateur dont le rôle était de gérer la stratégie à moyen et long terme de l'hypogroupe en prenant des décisions au niveau de la holding, et en les faisant appliquer au niveau des filiales par les managers-salariés, continuait à s'immiscer dans les décisions de gestion courante. Il en résultait des tensions au sein des équipes dirigeantes.

2.2.2 Maintien et stabilisation du contrôle :

Les avantages de la structure d'hypogroupe recherchés par les dirigeants-proprétaires que nous avons interrogés concernant la limitation voire la suppression des risques de perte de contrôle du capital sont principalement de nature juridique et fiscale.

La constitution d'une société **holding** permet d'assurer un verrouillage correct du capital de l'hypogroupe, et par là, est un instrument de la prise ou le maintien du **contrôle** d'une ou plusieurs entreprises.

Elle facilite de plus la **pérennité** de l'entreprise et sa succession (cas des hypogroupes de type familial) en évitant une trop grande dispersion des titres (Debray, 1995) et en facilitant le règlement des droits de succession (Gaultier, 1989).

La création d'une *holding de famille* permet de regrouper les héritiers, ou de favoriser le rachat des titres de ceux qui désirent se retirer, ou encore d'obtenir les liquidités nécessaires au paiement des droits de mutation. Dans l'**hypogroupe Metal LR**, la holding a permis de constituer un "noyau dur" en rassemblant dans une même structure les titres des trois héritiers.

Cela a permis de donner à un héritier minoritaire (le fils) les moyens de poursuivre l'exploitation, sans que les deux filles du fondateur ne soient lésées.

Dans le cas de l'hypogroupe entrepreneurial, la création d'une holding permet de bénéficier des avantages liés aux augmentations de capital dans les filiales, en minimisant les risques de perte de contrôle.

Parmi les textes qui trouvent à s'appliquer aux sociétés holdings, le régime des sociétés mères et filiales ainsi que le régime de l'intégration fiscale (cf. annexe n°1) sont deux avancées en matière fiscale visant à faciliter la constitution des groupes.

L'autonomie des sociétés filiales minimise les phénomènes de perturbation lorsque se produisent certains changements (nouvelle direction, nouveau processus de production...).

Leur **indépendance juridique** permet, de plus, de diminuer le risque financier provenant de la diversification des activités (Very, 1993). L'hypogroupe autorise une répartition des risques filiale par filiale, et limite ainsi le risque d'échec global par rapport à une structure monolithique développée. Cette indépendance facilite l'abandon d'activités en rendant plus aisée la cession de la filiale jugée non rentable. Elle propose ainsi un **mode de gestion de la complexité** de l'environnement.

Enfin, de la structuration sous forme d'hypogroupe émerge un certain nombre d'avantages fonctionnels :

---> lorsque les activités du groupe sont complémentaires et que les investissements de recherche et développement sont supportés par l'ensemble des sociétés.

---> lorsque les activités administratives de l'ensemble des filiales, voire certains services de gestion (secrétariat, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de trésorerie, gestion des achats, des brevets...) sont regroupés (souvent au sein de la holding). Il y a alors émergence d'économies d'échelle (Walter et Barney, 1990), de champ et d'éventail.

---> enfin, la surface économique et financière de l'hypogroupe permet d'accéder à des ressources⁵ (financières, techniques, humaines, d'information...) non maîtrisables dans le cadre de la petite dimension, par un **effet de levier** (Hamel et Prahalad, 1993).

Conclusion

Cette communication a tenté de mettre en évidence la capacité de la petite entreprise à mettre en oeuvre une stratégie organisationnelle dans un contexte de croissance de l'activité. Face aux risques générés par une augmentation de la taille de la firme, l'hypogroupe apporte des réponses spécifiques se traduisant par une *innovation intraorganisationnelle affectant la définition, et plus largement, l'organisation des règles et des tâches* (Ménard, 1995).

⁵ cette question des ressources était déjà abordée par Penrose (1959), ainsi que dans le modèle de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

Néanmoins, cette forme d'organisation, d'abord recherchée pour pallier les inconvénients d'organisations trop grandes et hiérarchisées, peut l'être pour elle-même. Elle renvoie en effet à des avantages fonctionnels, décrits dans ce travail, et recherchés en tant que tels par les petites firmes.

Nous nous sommes fondés dans notre approche sur les logiques d'intention des dirigeants-proprétaires, basées sur la satisfaction d'objectifs propres aux petites entreprises. Il serait pertinent d'approfondir la question en envisageant la stratégie d'hypogroupement comme une stratégie de croissance liée à l'environnement. En effet, les entreprises sont obligées pour survivre et améliorer leur(s) performance(s), de maintenir leur avantage concurrentiel, voire voir d'en créer de nouveaux. Cette recherche de compétitivité peut passer par les aspects internes de l'organisation, autant qu'externes. L'hypogroupe permet, de par sa structure, de sélectionner les activités où investir en limitant les risques. Il correspond alors à une logique de valorisation du capital, se rapprochant ainsi des comportements des grands groupes.

Il est alors sans doute possible d'affirmer que la structure d'hypogroupe doit être comprise comme une forme d'organisation voulue par les firmes, car combinant certaines spécificités, à la fois de l'hypofirme et du groupe.

Bibliographie

- Altrad, M. (1986), *Stratège de groupe*, Paris, Chotard et Associés, collection Gestion et Droit de l'Entreprise, p. 18.
- Batsch, L. (1993), *La croissance des groupes industriels*, Paris, Economica, p. 35.
- Bardet, H. et Alii (1991), *Les holdings*, Paris, Bureau Francis Lefebvre.
- Debray, C. (1995), "L'hypogroupe, vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale", *Colloque "PME agroalimentaires, organisation, caractéristiques et diversité"* Montpellier, 19-20 octobre : Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, ouvrage à paraître courant 1996.
- Debray, C. et C. Leyronas (1996), "Réseau et hypogroupe : Emergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", *XIII^e. Journées Nationales des I.A.E.*, Toulouse, 16-17 Avril, communication pour publication.
- Deeks, J. (1976), *The Small Owner-Manager : Entrepreneurial Behavior and Management Practice*, New York, Praeger.
- De Montmorillon, B. (1986), *Les groupes industriels - analyse structurelle et stratégique*, Paris, Economica.
- De Montmorillon, B. (1989), " Vers une reformulation de la théorie du groupe", *Revue d'Economie Industrielle*, n°72, p. 97-106.

- De Woot, P. et X. Desclee de Maredsous (1984), *Le management stratégique des groupes industriels*, Paris, Economica.
- Dupuy, Y. (1977), *Essai de définition du groupe*, Université Montpellier I, Thèse pour le Doctorat d'Etat : Sciences de Gestion, p. 3.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14 n°4, p. 532-550.
- Enrietti, A. (1989), " De la petite entreprise au groupe", *Revue Internationale PME*, vol. 2 n°3, p. 201-210.
- Gaultier, A. (1989), *Les holdings familiales, pérennité et succession*, Paris, Les Editions d'Organisation, 3è. éd., p. 74.
- Gasse, Y. et C. Carrier (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur, p. 82.
- Guyon, Y. (1994), *Droit des affaires*, Paris, Economica, coll. Droit des Affaires de l'Entreprise - série : Enseignement, tome 1, 8è. éd., p. 599.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1993), "La stratégie d'effet de levier", Harvard l'Expansion, n°69.
- Huppert, R. (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", *Revue d'Economie Industrielle*, n°17, p. 26-42.
- Julien, P.A., et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert -Gestion, p. 65.
- Lorenzoni, G. (1982), "From vertical integration to vertical desintegration-a case of successful turnaround", *Strategic Management Society Conference, Montreal*.
- Marchesnay, M. (1991), "De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance et reconnaissance", *Cahiers du LERASS*, n°23, p26- 41.
- Ménard, C. (1995), "La nature de l'innovation organisationnelle - éléments de réflexion", *Revue d'Economie Industrielle*, n° hors-série "Economie industrielle : développements récents", p. 173-192.
- Miles, R.E. et C. Snow (1986), "Organizations, new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, n°3, p. 62-73.
- Nunes, P. (1991), *Les opérations de PMI-sation : pratique ou stratégie?*, Université des Sciences Sociales de Grenoble (ESA), Thèse N.R. : Sciences de Gestion.
- Pariente, M. (1993), *Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal*, Paris, Litec.

- Paturel, R. (1981), " Délimitation des concepts de croissance externe et de croissance interne", *Cahiers de l'ISMEA*, Série S.G. n°2, p. 1393-1420.
- Reix, R. (1975), *La capacité de commande de la firme*, Université de Montpellier I, Thèse Sc. de Gestion.
- Romano, C.A. (1989), "Research strategies for small business : a case study approach", *International Small Business Journal* , vol. 7 n°4, p. 35-43.
- Thibodeau, J., G. d'Amboise et Y. Gasse (1995), "Facteurs stratégiques de succès à l'exportation chez les PME : une étude de cas multiples", *4è. Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris-Dauphine, 2-4 mai : Actes du colloque, 2è. vol.
- Véry, P. (1993), "Les logiques industrielles de développement de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°95, p. 5-13.
- Walter, G.A. et J.B.Barney, (1990), "Research Notes and Communications : Management Objectives in Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, n°11, p. 79-86.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research - Design and methods*, Sage Publication INC, 2è. éd., vol. 5.

ANNEXE N°1

Le régime des sociétés mères et filiales (articles 145 et 216 du Code Général des Impôts) permet à une société soumise à l'impôt sur les sociétés qui détient une participation représentant 10% au moins du capital d'une autre société ou dont le prix de revient est égal ou supérieur à 150 millions de francs, de recevoir en franchise ou quasi-franchise d'impôt les dividendes qui lui sont versés par cette dernière.

Le régime de l'intégration fiscale permet à une société soumise à l'impôt sur les sociétés, qui détient, directement ou indirectement, 95% au moins du capital d'une autre société relevant du même statut fiscal, de se constituer seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur l'ensemble des résultats du groupe, ainsi que du précompte, de l'imposition forfaitaire annuelle et du supplément d'impôt sur les sociétés dû par les sociétés du groupe.

PLAN PROVISOIRE DE LA COMMUNICATION