



Les modes de contrôle dans l'hypogroupe : proposition d'une typologie

Caroline DEBRAY-BOUVAREL

Maître de Conférences Sciences de Gestion

Université Montpellier II - CREGOR- C.O.S.T – Montpellier Recherche Management

Les modes de contrôle dans l'hypogroupe : proposition d'une typologie

Caroline Debray-Bouvarel

Maître de Conférences Sciences de Gestion

Université Montpellier II - CREGOR- C.O.S.T –

Montpellier Recherche Management

Adresse personnelle : 164 placette des goélands – 34280 La Grande Motte

caroline.debray-bouvarel@iut-nimes.fr

Résumé :

L'hypogroupe, groupe au sens juridique et financier du terme, de petites voire toutes petites entreprises (moins de 50 salariés), connaît un essor considérable depuis les dix dernières années. Notre travail porte sur l'analyse de cette stratégie alternative et privilégiée de développement de la petite entreprise et sur ses conséquences en termes de contrôle interne et externe. En nous fondant sur la structure de propriété du capital (personnel ou familial), soumise à l'influence de la trajectoire personnelle du dirigeant-proprétaire, nous nous sommes attachés à montrer :

- la diversité des situations au niveau des pratiques managériales et des modalités du contrôle,
- l'importance du facteur temps, induisant des évolutions du rôle du dirigeant-proprétaire et de ses pratiques de gouvernance en parallèle du développement de la structure organisationnelle.
- une formalisation et une professionnalisation des modes de contrôle, ainsi qu'une intégration accrue sur leur filière.

La méthodologie est qualitative, fondée sur six études de cas sur la base d'entretiens en profondeur avec les dirigeants-proprétaires. Deux études, à 10 ans d'intervalle, ont été menées avec les mêmes répondants. Le « chemin parcouru » a été validé avec les parties concernées. Une typologie sur continuum, intégrant les variables sus-citées est proposée comme grille de lecture et permet de montrer que ces hypogroupes, dans le temps, sont des structures relativement stables et pérennes.

Notre travail, ancré dans le champ de la petite entreprise (Marchesnay, Julien, 1994) conclut à l'intérêt de resituer le dirigeant-proprétaire au cœur du processus de développement qui le contraindra à modifier ou adapter ses pratiques de gestion, de gouvernance et de contrôle.

Mots clés : PME, stratégie de croissance, organisation

Les modes de contrôle dans l'hypogroupe : proposition d'une typologie

Résumé :

L'hypogroupe, groupe au sens juridique et financier du terme, de petites voire toutes petites entreprises (moins de 50 salariés), connaît un essor considérable depuis les dix dernières années. Notre travail porte sur l'analyse de cette stratégie alternative et privilégiée de développement de la petite entreprise et sur ses conséquences en termes de contrôle interne et externe. En nous fondant sur la structure de propriété du capital (personnel ou familial), soumise à l'influence de la trajectoire personnelle du dirigeant-proprétaire, nous nous sommes attachés à montrer :

- la diversité des situations au niveau des pratiques managériales et des modalités du contrôle,
- l'importance du facteur temps, induisant des évolutions du rôle du dirigeant-proprétaire et de ses pratiques de gouvernance en parallèle du développement de la structure organisationnelle.
- une formalisation et une professionnalisation des modes de contrôle, ainsi qu'une intégration accrue sur leur filière.

La méthodologie est qualitative, fondée sur six études de cas sur la base d'entretiens en profondeur avec les dirigeants-proprétaires. Deux études, à 10 ans d'intervalle, ont été menées avec les mêmes répondants. Le « chemin parcouru » a été validé avec les parties concernées. Une typologie sur continuum, intégrant les variables sus-citées est proposée comme grille de lecture et permet de montrer que ces hypogroupes, dans le temps, sont des structures relativement stables et pérennes.

Notre travail, ancré dans le champ de la petite entreprise (Marchesnay, Julien, 1994) conclut à l'intérêt de resituer le dirigeant-proprétaire au cœur du processus de développement qui le contraindra à modifier ou adapter ses pratiques de gestion, de gouvernance et de contrôle.

Mots clés : PME, stratégie de croissance, organisation

Introduction :

L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance en petite entreprise, est un phénomène encore peu mesuré, bien que résultant d'une pratique entrepreneuriale bien installée. Il existe un fort paradoxe entre la présence importante sur le terrain d'organisations de petite taille intégrées sous forme de groupes et la quasi-absence de recherches sur ces modalités nouvelles de croissance en petite voire en toute petite entreprise (TPE).

Les banques de données fournissent essentiellement des informations centrées autour de la firme. En France, L'INSEE révèle qu'il y avait 726 microgroupes en 1987, 22174 en 2003 et 37151 en 2006, soit une augmentation de 67% entre 2003 et 2006. Ce phénomène récent serait favorisé par l'externalisation croissante de l'activité des grandes entreprises, l'intensification de la sous-traitance et l'internationalisation de l'activité (Loiseau, 2001). Chaque microgroupe est composé en moyenne de 4 entreprises, d'un effectif moyen de 55 salariés. Un microgroupe est un groupe de PME dont l'effectif par société varie entre 0 et 499 salariés. Distinguant des sous-classes d'effectifs afin d'améliorer l'étude des comportements spécifiques à la petite taille (0 ; 1 à 4 ; 5 à 9 ; 10 à 19 ; 20 à 49 ; et 50 à 249), Levratto (2007) observe qu'un microgroupe sur 2 est composé de deux entreprises, a un effectif moyen de 44 salariés, emploie 38% des salariés français et est à l'origine de la même proportion de valeur ajoutée. Par ailleurs, l'INSEE affirme « qu'une grande partie de ces entreprises contrôlées se comportent très probablement comme des PME de taille équivalente ». Cette affirmation montre la méconnaissance publique de la spécificité de la gouvernance de ces petits groupes, ce qui est l'objet de nos recherches. Il nous semble pertinent de resituer le dirigeant-

propriétaire au cœur du processus de croissance qui le contraindra, au fil de l'évolution de son organisation sous forme de groupe, à modifier ou adapter ses pratiques managériales, de gouvernance et de contrôle.

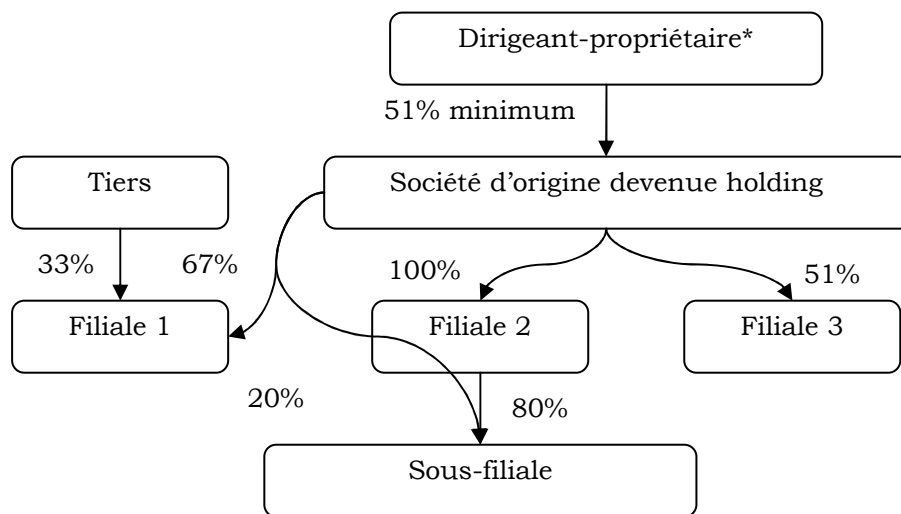
Nous avons tenté à partir de six études de cas, de montrer :

- la diversité des situations au niveau des pratiques managériales et des modalités du contrôle, fondée sur l'origine du capital (familial ou personnel) et le degré d'intégration sur la filière.
- l'importance du facteur temps, induisant des évolutions du rôle du dirigeant-propriétaire et de ses pratiques de gouvernance parallèlement au développement de la structure organisationnelle. 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 plus ou moins avancé. En ce sens, nous parlerons d'apprentissage managérial, celui de l'entrepreneur « apprenant ».

1. L'hypogroupe, une structure paradoxale :

L'hypogroupe est un groupe, au sens juridique et financier du terme (Guyon, 1994; Lefebvre 2008), de petites voire toutes petites entreprises (moins de 50 salariés), unies entre elles par des relations financières, ces relations donnant à l'une d'entre elles (la holding ou société mère) le pouvoir de décision sur les autres (les filiales). Une des caractéristiques premières de l'hypogroupe est la place prédominante du dirigeant-propriétaire (noté DP dans la suite du texte) 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 :



Alors que le taux de disparition des PE et TPE est très élevé, cette structure composée de petites entreprises semble paradoxale. Elle paraît, via des caractéristiques juridiques et fiscales empruntées au groupe, comme une configuration susceptible de pérenniser l'organisation. L'essor démographique du nombre de microgroupes ces dernières années, dans un contexte de mutations parfois difficiles pour les entreprises, atteste sans contexte de l'attrait de cette forme organisationnelle.

1.1 Un champ d'investigation théorique qui reste à défricher

Les stratégies de croissance des PME décrites dans la littérature posent de nombreux problèmes, tant par rapport à l'aspect réducteur d'une "croissance inéluctable vers la grande dimension" (Churchill et Lewis, 1983 ; Hanks, Watson, Jansen et Chandler, 1993 ; Godener

2002) que par rapport à la non prise en compte de détentions simultanées de petites entreprises par un même dirigeant-proprétaire (Donckels, Dupond et Michel, 1987 ; Kolvereig et Bullvag, 1992 ; Birley and Westhead, 1994 ; Wright, Robbie et Ennew, 1995). Pour Gibb et Scott (1983), « la croissance ne peut provenir d'acquisitions d'entreprises nouvelles, étant données les faibles ressources des petites entreprises », la seule manière de croître est alors de « diversifier les produits et les marchés ». A contrario, Storey, (1992) constate que les petites entreprises qui grandissent rapidement, le font souvent par création ex nihilo et acquisition d'autres petites entreprises, d'une manière les rapprochant des comportements des grandes entreprises.

L'analyse et l'hétérogénéité des différents travaux ayant traité des stratégies de croissance en PME, montre d'ailleurs la difficulté d'appréhension globale du phénomène (Gibb et Scott, op.cit.; Mc Millan et Lowe, 1986 ; Perry, 1987; Gasse et Carrier, 1992). Peu de recherches se sont, à notre connaissance, intéressées à l'analyse de cette trajectoire de développement et aux motivations de son dirigeant-proprétaire (Johannisson, 1990 ; Scott et Rosa, 1996).

Les travaux qui ont porté sur la détention multiple de propriétés par un entrepreneur (dit « habituel » ou « récidiviste ») sont peu nombreux et relativement récents (Donckels et alii, op. cit.; Storey, 1994 ; Debray, 1997-a). La difficulté majeure de la 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. Pour Scott et Rosa (1999), « la recherche au niveau de la firme ne pourra jamais prendre en compte ce processus entrepreneurial », et se borne à constater simplement que « les petites entreprises ne grandissent pas ». En effet, la firme va conserver une certaine petite taille et se développer par la constitution d'autres petites entreprises financièrement liées. C'est donc au niveau de l'entrepreneur récidiviste que l'analyse de la croissance de la petite firme pourra être menée de façon pertinente.

Les motivations à l'origine de la croissance trouveraient leur origine dans un réseau complexe de modèles de propriété, et diffèreraient d'avec celles de la grande entreprise (Davidsson, Achtenhagen, Naldi, 2004). Ce faisant, la structure de propriété du capital de l'entreprise de petite dimension apparaît comme un élément structurant de la croissance (Debray, 2000).

1.2 L'hypogroupe , vecteur de pérennisation de la petite entreprise ?

Face au développement de son activité, l'entrepreneur a le choix entre trois stratégies de croissance impliquant des trajectoires diverses, dont les implications au niveau du contrôle de l'organisation seront très différentes.

- Il assume une croissance directe en taille, par l'internalisation d'activités complémentaires dans l'organisation d'origine. L'augmentation induite des effectifs et des contraintes liées à l'élargissement de l'espace de commande accroît le risque de perte de pouvoir.

- Il choisit d'externaliser une partie de son activité pour préserver les atouts de la petite taille. Tel est le cas des TPE « qui ne souhaitent pas s'engager dans des processus de différenciation structurelle susceptibles de remettre en cause une certaine cohérence du système de gestion et une certaine harmonie sociale » (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003). Le corollaire peut être alors une perte de maîtrise des transactions.

- Enfin, par la filialisation d'une ou plusieurs activités, il conserve les avantages liés à la petite taille tout en bénéficiant de ceux issus de la croissance (économies d'échelle, de champs, d'apprentissage (Walter, Barney, 1991)). Ce qui revient à faire dans une structure isolée de la première mais se situant dans les frontières de l'organisation commandée.

L'hypogroupe, apparaît donc comme une stratégie alternative de développement de l'entreprise induisant à la fois :

- une limitation des risques liés à la croissance en taille (perte de maîtrise, bureaucratisation, perte de réactivité et de flexibilité),

- mais également une atténuation des risques inhérents à la petite taille (risques sociaux, financiers et juridiques, dépendance, soumission de la PE à ses environnements). Il s'agit donc pour le dirigeant de « faire en restant petit ». La croissance de l'organisation n'est alors visible que par la prise en compte au niveau du dirigeant-proprétaire de la détention multiple de propriétés via une société-mère ou holding. La croissance est perçue en termes d'expansion de l'hypogroupe et non en termes d'accroissement de l'effectif de chaque filiale. Il peut y avoir une « non-croissance » au niveau individuel de l'entreprise (Davidsson et alii, op. cit) quand bien même le périmètre de l'hypogroupe s'élargit.

La constitution d'une nouvelle forme d'organisation par filialisation de sociétés permet de plus de profiter d'un certain nombre d'avantages juridiques ou fiscaux¹ (le régime mère et filles ; le régime de l'intégration fiscale), mais aussi stratégiques de la forme de groupe² (l'autonomie des filiales qui facilite la diversification et réduit le risque en cas d'échec ; le renforcement du pouvoir de négociation ; la concentration des efforts concurrentiels de chaque filiale sur des segments bien ciblés...Huppert, op.cit)). Cependant, les recherches ayant porté sur les groupes sont quasi-exclusivement consacrées à ceux de dimension internationale, donc inexploitable en l'état.

Intégrant et combinant des éléments spécifiques de la petite taille et du groupe (Debray 1997-a), un premier travail portant sur dix hypogroupes nous a permis d'élaborer une grille d'analyse du processus d'hypogroupement et d'en tirer des enseignements sur les logiques d'action sous-jacentes à ce mode de développement. Selon que l'hypogroupe est détenu de manière personnelle ou familiale, deux grandes logiques émergent :

- soit une logique patrimoniale : l'indépendance financière et l'accumulation d'actifs (essentiellement dans un objectif de transmission) sont prioritairement recherchées à travers la structuration sous forme d'hypogroupe,
- soit une logique dite entrepreneuriale : l'hypogroupe permet alors de conserver une certaine autonomie de décision et de valoriser les actifs et compétences dans un développement maîtrisé de l'organisation.

Ces deux logiques ne sont pas contradictoires : elles mettent en exergue, sur la base de la structure de propriété du capital, les buts et objectifs prioritairement poursuivis par le DP.

Elles expriment, à des degrés différents, la volonté du DP de maintenir son entreprise sous contrôle, tant aux plans interne qu'externe. La structure de propriété du capital et un effectif très souvent contenu sous le seuil des 50 salariés reflètent cette stratégie intentionnelle de conservation du pouvoir de la part de l'entrepreneur.

Le 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 des variables en jeu.

En comparant 6 cas d'hypogroupes sur deux périodes d'observations éloignées dans le temps, nous avons tenté de montrer :

- que les modes de direction et de contrôle de la structure ont substantiellement évolué,
- que cette forme organisationnelle, dont le nombre est en augmentation constante, semble adaptée à l'environnement économique actuel. Les changements qui se sont produits dans l'activité des firmes, tels que le progrès technologique ou encore la globalisation progressive des marchés auront mis l'accent sur les désavantages de la petite taille, notamment le problème de l'activité innovatrice, facteur de compétitivité et son nécessaire coût .

¹ Ces informations sont synthétisées dans « Créer, organiser, gérer un groupe de PME », Les Guides de Gestion Revue Fiduciaire, Editeur : GRF, 2^e édition, 2008.

² Il peut s'agir également de faciliter la transmission de la petite entreprise familiale (Barthélémy et alii, 1991 ; Debray, 1997-b) et d'éviter son démantèlement voire sa disparition.

Par l'intégration de facteurs juridiques, fiscaux mais aussi stratégiques, l'hypogroupe apparaîtrait comme une pratique de bonne gestion, facteur de pérennisation de l'entreprise.

2. Démarche et méthode : une typologie sur continuum

Afin de répondre au mieux à ces questions, et considérant la place centrale sein du système de gestion en PME du dirigeant-proprétaire, nos choix méthodologiques nous ont conduits vers une approche qualitative d'étude de cas. Nous fondant sur les spécificités de la PME, nous avons repris l'idée d'une typologie sur continuum mise en avant par Julien et Marchesnay (1994) car elle permet de mettre en évidence l'évolution des variables dans le temps ainsi que les différentes variables du contrôle.

2.1 Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas

Les études de cas sont « recommandées lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension » (Evrard et alii, 1993). La démarche qualitative, plus flexible, « apparaît plus pertinente que l'approche quantitative dans l'étude des phénomènes organisationnels dynamiques et humains » (Bryman, 1984). Cette méthode de recherche synthétique s'est considérablement développée car les études de cas permettent une analyse en profondeur, sur la base de perceptions et de comportements humains (Jausch et Alii, 1980; Miles et Huberman, 1988, Yin 1994). L'étude de cas multiples a pour vocation de permettre la comparaison entre plusieurs entreprises. L'analyse en profondeur de chaque cas enclenche un processus itératif entre le modèle théorique, issu d'une étude de la littérature, et les données, ainsi qu'un ajustement de celui-ci au fur et à mesure de l'observation du phénomène. Elle permet de faire ressortir les variables qui ont une influence sur la question à l'étude (Wacheux, 1996). Cette démarche s'avère nécessaire dans la mesure où "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 » (Starr et Bygrave, 1992). L'étude de cas apparaît comme un moyen pertinent d'élaborer une typologie.

Des entretiens en profondeurs auprès des DP ont été menés, s'appuyant sur un questionnaire et une grille d'analyse systémique qui intègre le cheminement de la croissance et les éléments structurants de la forme de groupe (Debray, 2000). Par la nature systémique de la grille, la conscience de l'adaptabilité de la stratégie du dirigeant à ses différents objectifs et aux modifications survenant dans l'organisation au gré des créations, disparitions, rachats, peut ainsi être remise en cause à tout moment.

L'analyse de la variable « dirigeant-proprétaire » est essentielle pour comprendre le processus de croissance sous forme de groupe de manière historique. C'est au travers du dirigeant-proprétaire que s'exprime cette configuration organisationnelle innovante en PME et c'est encore lui, qui, délibérément ou de manière plus émergente ou contrainte, va rechercher certains avantages à travers la structuration sous forme de groupe. Il apparaît des comportements typés à des moments clés du développement qui permettent d'appréhender et de comprendre les trajectoires suivies. Nous avons ainsi pu élaborer une typologie sur continuum (schéma 2).

2.2 Une étude comparative dans le temps : apports et limites

Suite à une première étude qui portait sur 10 hypogroupes (Debray 1997-a, op.cit.), nous avons recontacté, 10 ans plus tard, 6 dirigeants-proprétaires d'hypogroupes toujours en activité. En effet, 4 hypogroupes de la première étude (à capitaux familiaux) ont disparu. Une mésentente entre les héritiers au moment de la succession pour deux d'entre eux et la

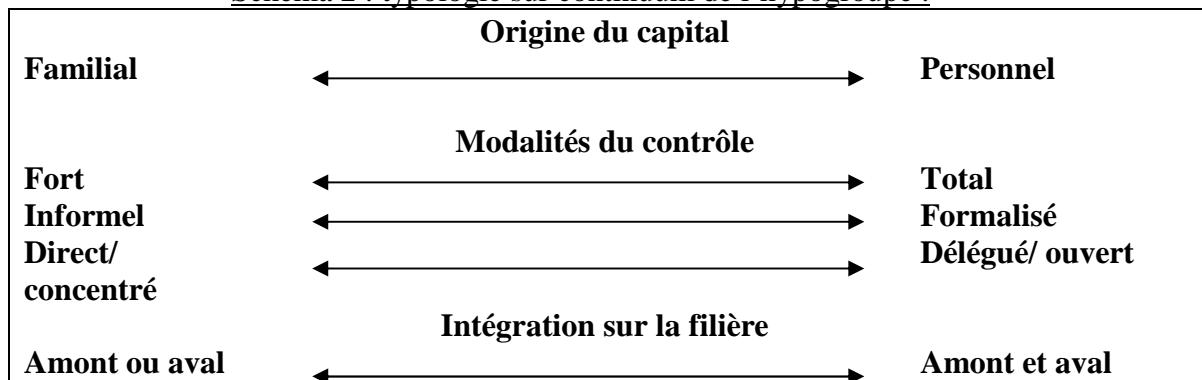
concentration inéluctable du secteur pour le troisième (biochimie) sont les explications avancées pour expliquer leur rachat. Le quatrième cas n'a pu être retrouvé.

Les 6 dirigeants ont répondu à des interviews sur la base d'un guide d'entretien personnalisé intégrant les résultats de la première étude et spécifiquement axés sur les problématiques de gouvernance et de contrôle.

Cette démarche, qui reprend après un délai parfois long l'analyse du cas, comporte de fait certaines limites. Elle inclut des biais liés aux perceptions des dirigeants et à l'évaporation des souvenirs ainsi qu'à la rationalisation a posteriori des manœuvres de croissance ou de recentrage. Néanmoins, elle permet des photographies de situations à des instants t (dénommées t1 et t2 en référence aux deux périodes d'enquêtes) des configurations des hypogroupes ainsi que des modes de contrôles associés à une géographie des différents pôles de pouvoir (les associés ou autres responsables clés). La reconstitution et la mise en parallèle des trajectoires organisationnelles et personnelles a été faite avec la participation des DP lors d'entretiens d'une durée moyenne de deux heures. Les variables à l'étude ont été visualisées sur la typologie sur continuum ci-dessous, en T1 et en T2.

2.3 Une typologie comme grille de lecture de l'hypogroupe.

Schéma 2 : typologie sur continuum de l'hypogroupe :



En t1, la caractérisation du contrôle de l'hypogroupe, que ce soit au niveau de la propriété du capital, de la direction des filiales ou du contrôle externe sur la filière, était apparue typée.

Resituant les cas traités sur ces axes, en positionnant un « curseur » pour situer chaque variable à l'étude (voir annexe 1), il était apparu que :

- les hypogroupes familiaux étaient davantage situés sur la partie gauche en ce qui concerne les modalités du contrôle et avaient plus tendance à s'appuyer sur des modes de contrôle directs et informels et sur des ressources issues du réseau personnel ou familial.
- les hypogroupes personnels étaient plutôt positionnés sur la partie droite. Leurs procédures de contrôle étaient plus formalisées et leurs dirigeants plus ouverts à des opérateurs extérieurs que ce soit au niveau des collaborateurs (délégation) ou des investisseurs. Pour autant, cela ne devait pas remettre en question leur autonomie de décision. Ils apparaissaient également plus intégrés sur leur filière d'activités.

L'objet de notre seconde étude, à 10 ans d'intervalle, est d'analyser et de caractériser l'évolution des variables liées au capital et au contrôle. Nous souhaitons vérifier si cette typologie sur continuum est toujours valide et pertinente pour caractériser l'évolution des modalités du contrôle dans l'hypogroupe.

2.3 Des modes de contrôle spécifiques de cette forme innovante d'organisation

Associant des caractéristiques reconnues comme étant spécifiques aux petites entreprises (rôle central de l'entrepreneur, indépendance, stratégie implicite, peu de planification, organisation peu formalisée (Marchesnay, 1997), management de proximité (Torrès, 2003)), nous nous

sommes interrogés sur la possibilité de caractériser les relations qui existent entre la structure de propriété du capital (personnel ou familial) et les types de contrôle exercés par le dirigeant-proprétaire d'hypogroupe (Debray, 2009) :

- au niveau interne : direction des filiales, degré de formalisation des procédures de contrôle, modes de coordination, degré de délégation ;
- 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.

Les principales études des phénomènes de contrôle à l'intérieur des grands groupes reposent sur l'utilisation du lien entre propriété du capital et pouvoir de décision (Charreaux et Pitol-Belin, 1989). Hormis les études de Van Loye (1991) et de Mathé et Rivet (1993) qui portaient sur des PME d'un effectif moyen de 250 salariés, la population des petites entreprises n'a pas fait l'objet d'études cherchant à relier la structure de propriété du capital et les décisions stratégiques. Définir la notion de contrôle dans l'hypogroupe revient à apprécier le degré de pouvoir du DP sur son organisation, ce qui se traduit par la détention majoritaire du capital dans la holding, l'attribution des postes-clés de direction et de contrôle (holding et filiales) ainsi que des participations majoritaires de la holding dans les filiales.

Les indicateurs repérés dans la littérature et complétés par notre première recherche ont pour objet la compréhension des modes de fonctionnement interne et de contrôle de la structure (tableau 1). Chaque indice est porteur, lorsque cela est justifié, d'un caractère de temporalité susceptible de mieux appréhender l'évolution de la trajectoire.

Tableau 1 : Indicateurs et indices de la variable « Contrôle de l'organisation »

Indicateurs	Indices
Structure du capital	
Holding	Statut, nombre et types d'actionnaires, répartition et type de capitaux (personnels ou familiaux), place du DP
Filiales	Statut, nombre et types d'actionnaires, place du DP
Degré de concentration du capital	% détenu par le DP et les actionnaires dans la holding et les filiales
Mécanismes de contrôle	Statuts juridiques des sociétés, gérance, direction générale ou présidence du conseil d'administration
Pouvoir de décision et contrôle interne du groupe	
Direction des filiales	Dirigeants familiaux ou externes, % de détention du capital de la holding ou dans une filiale
Rôle du CA et nature du contrôle du DP	Contrôle total : pouvoir du conseil d'administration nul : pas d'implication dans le processus stratégique ; pas de révocation ou d'abaissement de rémunération possible), asymétrie d'information. Contrôle fort : le CA a un rôle faible
Holding	Rôle et pouvoir d'action/sanction du conseil d'administration sur le DP
Contrôle formalisé des filiales	Présence de documents formalisés de planification (analyse des coûts et tableaux de bords systématiques)
Contrôle informel des filiales	Rareté de documents formalisés/projets de développement, fréquence élevée d'analyse des coûts, contacts personnels entre le DP et les dirigeants des filiales, « réunions de chantier »
Style de gestion du DP	Concentré, ouvert ; attitude envers la délégation, les associés minoritaires
Evolution du style de gestion	Délégation de certaines tâches, répartition du temps entre gestion quotidienne et réflexion stratégique, mode de recrutement des responsables de filiales

Modes de direction	Direction directe par supervision directe du DP ou direction déléguée (effectuée par un collaborateur familial ou pas)
Contrôle externe (filière) Intégration	Nombre de filiales exerçant dans la filière; politique de sécurisation de l'amont et/ ou de l'aval

3. Résultats

Après une présentation synthétique des cas, décrivant les évolutions entre les deux périodes d'étude, nous analyserons les modifications opérées dans le périmètre des hypogroupes, dans le champ du contrôle des dirigeants ainsi qu'au niveau de l'intégration sur la (ou les) filière(s) d'activité. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence les éventuelles implications de la trajectoire personnelle du DP sur la trajectoire managériale et sur les modalités du contrôle dans l'hypogroupe. Nous tenterons de démontrer que la typologie est pérenne car elle permet de montrer que l'organisation en hypogroupe s'est stabilisée

3.1 Présentation des cas :

Le tableau suivant reprend les caractéristiques principales des 6 cas.

Deux hypogroupes présentaient dès l'origine un capital familial (noté F) :

- réparti majoritairement entre le père et le fils dans TOM, le reste de la famille étant associés très minoritaires. Entre T1 et T2, le fils TOM a racheté l'hypogroupe à ses frères et sœurs.
- à 50/50 pour deux frères dans le cas SAM. Dans SAM, la bonne entente entre les deux frères 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 vient à survenir, ils se refusent à tenter de résoudre ce problème pouvant remettre en cause la pérennité de leur hypogroupe. Le temps parlant pour eux, cela fait trente ans que cette association perdure sans heurts majeurs. Or, c'est dans les hypogroupes familiaux que la création d'une holding de famille répond à l'objectif de pérennisation de l'organisation au fil des générations (Birley, 1986 ; Barthélémy et al., 1991) ou pour permettre le désengagement d'un membre de la famille (Debray, 1998, op. cit). Mais cette solution ne leur a pas été proposée par leur conseil. La mise en place d'un pacte successoral destiné à assurer la stabilité du contrôle de l'hypogroupe relève d'une logique patrimoniale forte et peut être rapprochée de l'objectif de transmission aux héritiers dans 2 cas (ROX en T2 et TOM en T1).

Tableau 2 : Caractéristiques des 6 cas : Capital et modes de contrôles :

Cas n° 1 : SAM	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Familial	Familial
Secteurs / activités	BTP et promotion/construction	inchangé
Périmètre / Effectif	6 filiales / 167	5 filiales / 160
Modes de direction	Direct partagé entre les 2 frères	Direct et délégué
Type de contrôle	Formalisé et informel	F+ * : Formalisation accrue des procédures
Pouvoir de décision	Fort	Fort
Degré d'intégration sur la filière	Amont et aval	Amont et aval
Cas n°2 : TOM	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Familial	Personnel**
Secteurs activités	Chaudronnerie industrielle - métallerie	inchangé
Périmètre / Effectif	9 filiales / 85	5 / 80
Modes de direction	Direct	Direct et délégué
Type de contrôle	Formalisé et informel	inchangé
Pouvoir de décision	Fort	total
Degré d'intégration sur la filière	Aval	Amont (R&D plastiques) et aval

*le sigle F+ traduit un accroissement du degré de formalisation des procédures de contrôle entre les deux périodes d'étude.

** le père est à la retraite, les frères et sœurs ont été indemnisés.

CAS n° 3 : ROX	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Personnel	Familial (filles)
Secteurs / activités	Promoteur constructeur	Activité additionnelle : Sports loisirs
Périmètre/Effectif	3 filiales / 27	5 filiales / 60
Modes de direction	Direct	Direct et délégué
Type de contrôle Pouvoir de décision	Formalisé et informel Fort	F+ : professionnalisation du management / fort
Degré d'intégration sur la filière	Aval : vente des immeubles	Aval : vente des immeubles
Cas n°4 : ZAK	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Personnel	Personnel
Secteurs activités	Matériel de chantier et pour collectivités - international	inchangé
Périmètre/Effectif	11 filiales / 476	44 filiales / 3805
Modes de direction	Délégué	Délégué
Type de contrôle Pouvoir de décision	Formalisé Total	F+ : internationalisation des procédures/ Fort
Degré d'intégration sur la filière	Amont et aval	Amont et aval sur diverses activités
CAS n° 5 : CHAK	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Personnel	Personnel
Secteurs / activités	Industrie du camping et loisirs	Activité additionnelle : sports & cyclisme
Périmètre/Effectif	4 filiales / 42	6 filiales / 55
Modes de direction	Direct et délégué	Direct et Délégué
Type de contrôle Pouvoir de décision	Formalisé Fort	F+ accroissement du nombre des filiales/ Fort
Degré d'intégration sur la filière	Aval sur la distribution	Alliance en R&D sur les matières premières + distribution
Cas n°6 : LOU	Situation à T1	Situation à T2
Capital	Personnel	Personnel et investisseurs minoritaires
Secteurs activités	Industriel&commercial : électronique et technique - international	inchangé
Périmètre/Effectif	6 filiales / 120	5 filiales / 125
Modes de direction	Direct	Direct
Type de contrôle Pouvoir de décision	Formalisé et informel Total	F+ ; délégation gérant dans 1 filiale Total
Degré d'intégration sur la filière	Amont : bureau d'études	Amont et aval

Le cas ROX était en T1 un hypogroupe personnel (noté P). Mais les deux filles du dirigeant ayant fait des études supérieures en commerce et gestion, leur père les a nommées directrices générales de la holding et d'une filiale, et leur a attribué une fraction minoritaire du capital. ROX est donc passé sous une forme familiale, le père restant PDG. ZAK (P) occupe une position mondiale majeure sur toutes ses activités et fait suite au rachat d'une petite entreprise. CHAK (P) a été repris par 2 associés issus d'un grand groupe agro-alimentaire. LOU (P) a été créé par le DP qui en détient toujours seul la propriété .

3.2. Analyse multi-critères de l'évolution du contrôle :

Une première classification des hypogroupes s'opère sur la base de l'origine des capitaux et du mode de direction des filiales. Ce dernier est défini par la nature des dirigeants placés à leur tête : les dirigeants-proprétaires eux-mêmes, des dirigeants salariés, ou une direction mixte propriétaires et salariés.

3.2.1 Un contrôle fondé sur le mode de direction des filiales et les organes de décision :

Le pouvoir de décision du dirigeant-proprétaire étant lié à son statut dans la holding, dans les filiales et les organes de décision (conseil d'administration pour les sociétés anonymes), on distinguera :

- un pouvoir total : l'indépendance financière du DP est complète par rapport à l'actionnariat de la holding. Il détient les pleins pouvoirs décisionnels de par sa participation dans le capital et les postes de direction occupés : PDG dans les SA (gérant majoritaire dans les SARL) et président du conseil d'administration.
- et un pouvoir fort : des coalitions d'actionnaires minoritaires pourraient gêner le dirigeant-proprétaire dans certaines de ses actions (notamment en assemblée générale extraordinaire).

Il ressort que les 3 hypogroupes personnels sont soumis à un pouvoir de décision fort. Après avoir longtemps été détenu à 100% par son DP, ZAK a ouvert 20% de son capital à un investisseur extérieur afin de soutenir son développement international. Il est passé d'un pouvoir total à un pouvoir plus atténué du fait de sa trajectoire de croissance.

Dans les hypogroupes familiaux, le pouvoir de décision est total : les fonctions clés de la prise de décision sont « cadencées » : cela était déjà le cas dans la première étude. La structure du capital de TOM (devenue personnelle après la disparition des parties prenantes familiales) fait que son DP reste seul maître à bord.

Au niveau du management des filiales, deux cas de figure sont à distinguer.

Dans les hypogroupes familiaux (TOM en t1 et SAM) qui suivent une logique patrimoniale, les DP sont à la tête de toutes les sociétés ou s'en partagent la direction avec des membres minoritaires de leur famille (ROX). Les trois hypogroupes (P) ont placé des personnes externes à la tête d'une ou plusieurs filiales :

- Un dirigeant salarié gère la filiale « ingénierie » de LOU, ce qui s'explique par la complémentarité de ses compétences avec celles du DP.
- La filiale « distribution » et une filiale productive de CHAK sont dirigées par des cadres extérieurs. Les DP étant eux-mêmes d'anciens cadres dirigeants d'un grand groupe agroalimentaire, ils sont davantage enclins à déléguer.
- ZAK a placé des dirigeants-salariés à la tête d'un grand nombre de filiales, notamment celles qui sont à l'étranger, certains pouvant posséder une fraction très minoritaire du capital de la filiale qu'ils dirigent.

Dans une logique plus managériale, les hypogroupes personnels ont des modes de recrutement plus apparentés à ceux de la grande entreprise. Le critère de proximité (personnelle ou familiale) semble moins prégnant. On observe une formalisation progressive des processus de recrutement du personnel. « Le bouche à oreille si caractéristique des pratiques des TPE s'estompe au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise » (Kotey et Slade, 2005). Alors qu'on retrouve dans les discours des DP familiaux l'importance des réseaux personnels du dirigeant dans les choix de recrutement (Astley et Van de Ven, 1983).

Dans le temps, on constate, à divers degrés, la place prédominante des DP au sein des différentes filiales, au-delà d'un contrôle quasi-total dans la holding. Si dans leur discours, les DP familiaux attachent une importance presque viscérale à l'indépendance financière, les DP de type personnel manifestent avant tout un souci d'autonomie décisionnelle, pouvant parfois être acquise indépendamment de l'indépendance financière (constitution de statuts spécifiques). Dans les faits, 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 de moindre importance. En effet, dans la totalité des cas présentés, l'autonomie de décision passe par une indépendance financière minimale

correspondant a minima à la majorité des droits de vote soit 51% (et très souvent entre 95 et 100%), 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-proprétaires).

Entre les deux périodes d'étude, on observe finalement peu d'évolution du pouvoir de décision des chefs d'entreprise car il était déjà élevé lors de la première enquête.

3.2.2 Evolution du contrôle : vers une formalisation accrue des procédures

Deux modes de contrôle de l'activité des filiales sont décrits :

- 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-proprétaire dans chacune des filiales ainsi que par des contacts fréquents avec les dirigeants salariés, s'il y en a, ou le personnel d'encadrement. S'il y a des documents-types de contrôle, ils sont peu nombreux et leur fréquence peut être irrégulière.

Dans les hypogroupes familiaux, le contrôle informel de l'activité des filiales par le dirigeant-proprétaire est plus fréquent mais se couple parfois avec un contrôle formalisé (2 cas), « pour répondre aux questions du comptable » (SAM). Le contrôle est davantage formalisé dans les hypogroupes personnels, bien qu'il puisse être secondé par des contrôles informels. On observe la coexistence durable dans une même entreprise « de divers modes de pilotage locaux sans qu'ils soient coordonnés dans un système de contrôle global et cohérent » (Meyssonier, Zawadzki, 2008).

Dans notre cas atypique ZAK, les procédures mises en places sont d'un degré de formalisation très avancé et se rapprochent de ce qui se fait dans les grands groupes (contrôles budgétaires, financiers et commerciaux mensuels, situation comptable trimestrielle). Son management se rapproche fortement de celui des grandes entreprises. En effet, les filiales étant dispersées dans plusieurs pays, elles sont dirigées par des managers-salariés empêchant un contrôle direct par le DP. Les managers-collaborateurs choisis par les DP de ZAK et CHAK sont issus de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs ou de la promotion interne. Ainsi que le soulignent Cyr, Meier et Pacitto (2009), la croissance apparaît « inséparable de la formalisation et de la différenciation ».

3.2.3 Contrôle externe et intégration sur la filière d'activités :

La répartition de ses activités, sur un ou plusieurs segments de la filière économique, 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 intégré exerce des activités complémentaires induisant une intégration en amont et/ou en aval sur un ou plusieurs segments de sa filière. Il en résulte une activité croisée entre les sociétés de l'hypogroupe.

Tous les hypogroupes de notre échantillon exercent plusieurs activités, remplissant des missions différentes, mais développées à partir d'un même métier de base (exception faite de ROX où la création d'une filiale Sports et Loisirs répond à la demande d'une des filles du DP : l'impact de la trajectoire personnelle sur celle de l'organisation apparaît prégnante dans ce cas).

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, mais également à faire l'objet de transactions intra-filiales (à des prix de cession internes),

- une répartition par fonctions dites "de prestations de services" (ex : support logistique, comptabilité, service achats), fonctions qui ont pu auparavant être intégrées à l'organisation (les transports ou la formation dans deux hypogroupes P, les achats dans un hypogroupe F). C'est alors une filiale, ou la holding qui prend en charge cette fonction. Comme le souligne un dirigeant, «chaque société fait pour les autres ce qu'elle fait mieux que les autres » (TOM). Il joue ainsi un principe de subsidiarité, « source d'efficience ».

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 filiale (dans le même secteur, mais à un niveau différent de la filière), 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 se trouve renforcée. 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 bien une intégration par filialisation du partenaire jugé essentiel ou peu substituable.

Les six cas étudiés étaient déjà intégrés en amont et/ou en aval en T1. Entre les deux périodes d'études, deux hypogroupes personnels ont accru leur intégration : en amont (R&D) pour CHAK sur des textiles innovants et fournisseurs de matières premières ; en aval sur la distribution pour LOU.

Conclusion : l'hypogroupe, une stratégie de croissance sous contrôle

. A partir de la typologie et en reprenant les données du tableau 2, on peut observer que les curseurs, sur chacun des axes ont pu se déplacer (cf. annexe 1). Au fil du temps, on observe dans l'hypogroupe une modification de la structure organisationnelle ayant des conséquences sur le système de gestion :

- le rôle du dirigeant-proprétaire 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 atteinte leur limite en taille de par la difficulté d'un dirigeant à intégrer ses propres limites. Pour d'autres, il semble y avoir une prise de conscience de leur « degré de compétence » : l'explication réside peut-être dans le fait que les modifications des périmètres des hypogroupes ces dernières années (vagues de cession, rachats, créations), ont vraisemblablement rassuré les DP, selon leurs propres dires, sur leur capacité à conserver la maîtrise de leur affaire même si des investisseurs extérieurs sont parfois venus les soutenir. Il apparaît que les modifications principales ont surtout été ressenties à la création de l'hypogroupe, lors du passage de la première entreprise au groupe.

- 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, a permis de professionnaliser le mode de management (Flamhotz, 1986). Cela est davantage observé dans les hypogroupes personnels. Selon les capacités de chaque entrepreneur à savoir s'entourer des compétences indispensables lors du développement de son organisation : déléguer et faire confiance,

formaliser les procédures de contrôle, limiter la croissance, la trajectoire organisationnelle sera différente :

- La voie de la maîtrise contrôlée de la croissance organisationnelle : l'hypogroupe va choisir de rester de petite taille. Le périmètre varie sur la période d'étude, des rachats succédant aux cessions, mais au terme de l'étude, le nombre de filiales et leur taille sont restés proches de ce qu'ils étaient au début.

- L'évolution vers des modes de gouvernance et de contrôle plus proches de ceux de la grande entreprise, lorsque le périmètre de l'hypogroupe s'est accru. Pour notre cas atypique dont les pratiques de management et de contrôle sont très voisines de celles d'un grand groupe, seul le paramètre « taille des filiales » peut encore justifier de son appartenance aux hypogroupes. La question de la dénaturation (Torrès, 1997), au-delà de la PME, pourrait trouver à s'appliquer aux modes de contrôle de l'organisation.

La typologie sur continuum, comme outil de lecture de l'hypogroupe, nous a permis d'analyser et de caractériser les modes de contrôle. Leur évolution dans les cas étudiés a comme origine :

- ou bien une modification de la structure de propriété du capital ;

- ou bien relève de l'apprentissage par le DP de nouvelles compétences. On constate à l'issue de ces deux vagues d'études de cas qu'il y a un phénomène d'apprentissage managérial, celui de l'entrepreneur « apprenant ». La volonté de rester en deçà d'une certaine petite taille relève de la prise en compte par le DP de son niveau d'incompétence. Ce qui peut être mis en relation avec le fait qu'hormis pour l'hypogroupe ZAK, les périmètres ont finalement peu varié entre les deux périodes d'études.

La quasi stabilité de ces structures observée sur dix années peut sans doute expliquer le succès croissant de cette forme organisationnelle. La typologie sur continuum apparaît comme un outil de lecture pertinent et relativement fiable pour mesurer dans le temps, les modifications dans les hypogroupes.

Il sera certainement intéressant d'approfondir l'analyse sur les causes de la disparition entre les deux études de quatre hypogroupes familiaux. Si pour certains, l'intégration de certains dispositifs spécifiques à la transmission de l'entreprise familiale dans le montage juridique de l'hypogroupe a fait défaut (Debray, 1998), pour d'autres, c'est peut-être l'hypothèse selon laquelle « les microgroupes » ne franchissent pas un à un les différents seuils de taille mais sont absorbés par les grands groupes qui leur garantissent l'accès à des ressources... » qui est confortée (Levrato, op.cit.).

BIBLIOGRAPHIE

G.W. Astley, A.H. Van de Ven, (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, No. 28, p. 245-273.

J. Barthélemy et Alii (1991), *Le Droit des Groupes de Sociétés*, s/d de J. Paillusseau, Dalloz, coll. Réussir en Affaires, Paris.

S. Birley (1986) "Succession in the Family Firm", *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 3, p. 36-43.

S. Birley, P. Westhead (1994) "A Comparison of New Businesses Established by "Novices" and "Habitual" Founders in Great Britain", *International Small Business Journal*, Vol. 12 No. 1, p. 38-60.

R. Calori, T. Atamer (1989), *L'action stratégique - le management transformateur*, Les Editions de l'Organisation, Paris.

G. Charreaux, J.P. Pitol-Belin (1989), "Images et réalités du conseil d'administration", *Revue Française de Gestion*, No. 74, p. 51-61, juin-juillet-août.

- N.C. Churchill, V.L. Lewis (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard l'Expansion*, p. 51-63.
- A. Cyr, O. Meier, J-C. Pacitto, (2009), « La croissance interne des TPE : une tentative d'état des lieux », Actes du colloque International sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé », UQTR, Canada.
- P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi (2004), *Research on small firm growth : a review*, Proceedings of the European Institute of Small Growth Business.
- C. Debray (1997-a) Structures et Stratégies de l'hypogroupe, Thèse NR Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- C. Debray, (1997-b) "L'hypogroupe vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale", in Petites entreprises et grands enjeux - Le développement agroalimentaire local - Elisabeth LOPEZ et José MUCHNIK (coord.), l'Harmattan, Paris.
- C. Debray, C. Leyronas (1998), "Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques managériales en PME", in De nouvelles théories pour comprendre les PME, O. Torrès, Economica, p. 83-93, Paris.
- C. Debray (2000) « Réflexions sur les conséquences stratégiques en PME des choix juridiques et fiscaux de la forme de groupe : cas de l'hypogroupe », Journées Nationales des IAE, Biarritz, 7-8-9 septembre, actes.
- C. Debray (2009),
- R. Donckels, B. Dupont, P. Michel (1987) "Multiple Business Starters : Who? Why? What?", *Journal of the Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 5 No. 1, p. 48-63.
- E.G. Flamhotz, (1986) *How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm*, San Francisco : Jossey Bass, 231 p.
- Y. Gasse, C. Carrier, (1992) *Gérer la croissance de sa PME*, Les Editions de l'entrepreneur, Québec.
- A.A. Gibb, M.G. Scott, (1983) "*Understanding small firm growth*", 6th National Small Firm Policy and Research Conference, Durham.
- Y. Guyon, (1994) *Droit des affaires*, : Economica, coll. Droit des affaires de l'entreprise - série Enseignement, tome 1, 8^{ème} édition. Paris
- A. Godener, (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », *Revue Internationale PME*, Vol 15 N° 1, p. 39-63.
- S. H. Hanks, C.J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler (1993), "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations", *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 18, hiver, p. 5-29 .
- L. Jausch, R. Osborn, T. Martin (1980), "Structured content analysis of cases : a complementary method for organizational Research", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 4, p. 517-526.
- B. Johannisson (1990), "Economies of overview-guiding the external growth of small firms", *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 1, p. 32-44.
- P.A Julien, M. Marchesnay (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, ouvrage collectif, GREPME, Economica, Paris.
- L.Kolveig, E. Bullvag (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.
- B. Kotey, P. Slade (2005), « Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 16-40.
- N. Levratto, (2007) « La PME indépendante et performante, mythe ou réalité ? Une analyse fondée sur le phénomène des hypogroupes en France », *Revue Internationale PME*, Vol. 20 No. 2, p. 59-88.
- H. Loiseau (2001), « Des groupes de la taille d'une PME », INSEE Première, N° 764, Mars.

- M. Marchesnay (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », In : Simon, Y. (éd.) ; Joffre, P. (éd.), *Encyclopédie de gestion*, p 2209-2219, Economica, Paris.
- I.C. Mc Millan, M.B. Lowe (1986), *Techniques of the Habitual Entrepreneur : Team Building*, Snider Entrepreneurial Center, Université de Pennsylvanie, papier de recherche n°1.
- J.C.Mathé, A. Rivet, (1993), « Décisions stratégiques et structure de propriété des PME », *Revue Française de Gestion*, No. 95, p. 77-85, sept-oct.
- F.Meyssonier, C.Zawadski (2008), « L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance », *Revue Internationale PME*, Vol. 21 No. 1, p. 69-92.
- C. Perry (1987) "Growth Strategies for Small Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 5 No.2, p. 17-25, winter.
- J.F. Roubaud (2003), « *Le dirigeant de PME et la gestion des relations humaines* », Regards sur les PME - gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises, No. 3, p. 52.
- M.Scott, P.Rosa (1996), " Opinion : Has Firm Analysis Reached Its Limits? Time for a Rethink", *International Small Business Journal*, Vol. 14 No. 4, p. 81-88.
- M.Scott, P.Rosa (1999), "The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector : implications for our understanding of start-up and growth", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 11 No.1, p. 21-37
- J.A. Starr, W.D. Bygrave "The Second Time Around : The Outcomes, Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience", *The Second Global Conference on Entrepreneurship Research*, Imperial College, Londres, 1992.
- D.J. Storey (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londres
- O. Torrès (1997), « *Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation*», 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.
- O. Torrès (2003), « *Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité* » dans Regards sur les PME : Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises, No. 3, p. 58-60.
- G. Van Loye, (1991), *Organisation du pouvoir et financement des PME*, Direction et Gestion, Paris.
- F. Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, collection Gestion, Paris.
- G.A. Walter, J.B. Barney (1991), « Research notes and communications : Management Objectives in Mergers and Acquisitions », *Small Management Journal*, Vol. 11 No. 1, p.79-86.
- J. Wiklund, F. Delmar, P. Davidsson, (2003) "What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 27 N° 3 p. 247-269.
- M. Wright K. Robbie, C. Ennew, (1995), "Serial Entrepreneurs", in W. Bygrave et alii (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley.
- R.K. Yin (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications, 2^{ème} éd, No. 5, Applied Social research Methods Series, p. xiii.

Annexe 1 Déplacement du curseur entre les deux périodes d'études

