



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Croissance de la TPE et évolution de la gouvernance : Une approche par la centralité des acteurs

Mickaël Géraudel

Groupe Sup de Co Montpellier
Business School, France

Katherine Gundolf

Groupe Sup de Co Montpellier
Business School, France

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier comment la TPE réorganise sa gouvernance lors de sa phase de croissance l'amenant à devenir une PME. Prenant le cas d'une structure en participation (SEP) composée de 11 médecins français, nous le besoin de restructuration de l'activité autour d'un acteur clé. Le choix de l'acteur s'opère en fonction de sa forte centralité au sein de la SEP du point de vue de son influence auprès des autres, de sa capacité à donner des conseils et de sa proximité émotionnelle avec ses collaborateurs.

Mots-clés :

Croissance, gouvernance, TPE, PE, centralité, médecins

Croissance de la TPE et évolution de la gouvernance : Une approche par la centralité des acteurs

INTRODUCTION

La croissance des entreprises est devenue un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs politiques, économiques et académiques des pays occidentaux. En Avril 2014, l'Université de Montpellier 1 organisait un colloque intitulé : « La croissance des entreprises : Nouvel enjeu pour le management ? » Au-delà de questionner la nécessité de croître, qui pourrait à elle seule constituer la problématique de notre contribution, le sous-titre nous interroge sur la dimension managériale de la croissance. La Très Petite Entreprise (TPE), organisation basée sur un modèle plutôt entrepreneurial, questionne d'autant plus le chercheur sur la manière dont il convient de manager la croissance d'une si petite structure.

Selon Janssen (2006), la croissance des entreprises de petite taille¹ entraîne des difficultés qui sont directement liées aux caractéristiques de l'entreprise. En effet, au-delà d'un certain seuil, les entreprises quittent la « zone de confort » (Perry, 1987) où le dirigeant peut exercer un contrôle direct. C'est pourquoi, selon Starbuck (1965) la croissance des PME dites « traditionnelles » (en opposition aux « gazelles », PME de forte croissance définies par Birch (1987)) n'est souvent pas un phénomène spontané, mais découle plutôt d'une réponse à la croissance de la demande. Par conséquent, la question du « seuil » ou de la « taille critique » d'un type d'entreprise est au centre de l'enjeu de la croissance des entreprises de manière générale et de la TPE en particulier. Selon la réglementation Française, la TPE devient une PME en passant à 10 salariés. Notre première contribution est de montrer que ce passage de 9 à 10 salariés n'est pas uniquement une donnée comptable ou statistique mais qu'il revêt un vrai questionnement (Saives et al., 2002) de la part des acteurs pour réorganiser leur mode de fonctionnement. En l'occurrence, notre recherche se focalise sur le cas d'une TPE de médecins libéraux en phase de changement après l'intégration de deux personnes supplémentaires. Le problème principal rencontré par cette structure est celui de la gouvernance, plus particulièrement celui du choix d'un dirigeant. Notre recherche vise à comprendre le choix opéré en optant pour une analyse en termes de réseaux. La problématique de recherche qui en découle peut être formulée de la façon suivante : comment s'organise l'évolution de la gouvernance au sein d'une TPE en croissance ?

Valorisant une approche interactionniste des relations humaines au sein de la TPE, nous montrons comment mes acteurs en place prennent leur décision de changement de gouvernance et de choix du dirigeant sur des dimensions purement relationnelles. Ainsi, notre cas montre que le choix du directeur administratif s'est porté sur la personne qui figure à la

¹Si différentes mesures de la croissance existent (Blanchot et Meier, 2009 ; Katz et Shapiro, 1985), nous retiendrons ici comme variable de mesure les effectifs au sein de la structure.

fois au centre des réseaux de conseil et d'influence et qui pour qui les autres membres de la SEP ont le plus de liens forts.

Le plan que nous retenons s'organise en trois parties. Pour répondre à notre problématique, nous allons, dans une première partie, présenter d'une part, les mutations de la TPE liées à sa croissance, les changements induits en termes de gouvernance et, d'autre part, l'importance de la centralité des acteurs dans le fonctionnement organisationnel des acteurs. Dans une deuxième partie, nous décrirons la méthodologie utilisée dans cette recherche. Enfin, dans une troisième partie nous montrerons comment, dans cette étude, l'entreprise s'est restructurée formellement et quel a été le dirigeant choisi.

Croissance de la TPE et changements organisationnels

L'entreprise de petite taille est centralisée autour du propriétaire-dirigeant (Covin, 1989 ; Becherer, 1999 ; Ciavarella, 2004). Ce type de fonctionnement se trouve automatiquement remis en cause lorsque la structure grossit, dans la mesure où le dirigeant se voit confronté à des limites de temps qui représente une des ressources rares de la TPE (Gundolf, 2011). Par ailleurs, comme le souligne également Janssen (2006), la croissance induit des mutations importantes auprès des entreprises de petite taille, liées à l'incapacité du dirigeant à préserver une centralisation forte.

Nombreux auteurs (Gundolf et al. (2006) et Gundolf et Jaouen (2005)) soulignent, quant à eux, le rôle de la confiance dans la coordination des acteurs au sein de structures de petite taille. La confiance entre les membres de la TPE est intimement liée aux relations professionnelles mais aussi personnelles établies entre eux (Gundolf, 2008). En même temps, la littérature (Lazega, 2000) souligne que la croissance s'accompagne souvent d'un besoin de structuration qui peut générer des dysfonctionnements organisationnels si elle n'est pas effectuée de manière appropriée. Il s'en suit que les mécanismes (de coordination) jusque-là en place au sein de l'entreprise et lui permettant de fonctionner s'en trouvent ébranlés.

En effet, plus particulièrement dans les petites structures, une croissance des effectifs peut entraîner de grands changements. Il est vrai, embaucher une personne supplémentaire dans une société de moins de 10 salariés induit proportionnellement une croissance des effectifs d'au moins 10%, et pourrait de ce fait potentialiser les problèmes liés à l'agrandissement de l'entreprise. La mutation de l'entreprise de la TPE à la PE est donc une étape cruciale pour l'entreprise qui se doit d'optimiser son changement.

Cependant, même si les études, par exemple sur les facteurs de croissance² des entreprises, sont nombreuses, elles sont rares dans le domaine de la TPE, de sorte que Pacitto et Missonier(2009) ne relèvent qu'une seule étude sur le sujet. De la même sorte, les recherches spécifiques aux mutations liées à la croissance des TPE sont, à notre sens, peu étudiées par la littérature.

² Nous retiendrons ici comme définition de la croissance de l'entreprise, et en accord avec notre définition de la TPE, l'idée selon laquelle il s'agit d'une augmentation des effectifs au sein de l'organisation.

En ce qui concerne les mutations liées à la croissance de l'entreprise, la littérature met en évidence un certain nombre de points. En effet, la croissance de l'entreprise peut induire un certain nombre de changements certes quantitatifs, mais également qualitatifs au sein de l'organisation (Davidsson et al., 2010, Davidsson et al., 2008 ; Pigé, 2002).

A ce titre Blanchot et Meier (2009) relèvent des variables quantitatives de croissance : production, effectifs, capacité de production, nombre de clients, chiffre d'affaires, masse salariale, valeur ajoutée, cash-flow, bénéfice, immobilisations, fonds propres, actifs nets et valeur marchande. Dans une perspective plus qualitative, Katz et Shapiro (1985) soulignent que la croissance procure des externalités positives. Besanko et al. (2004) montrent quant à eux les avantages liés aux économies d'échelle, tandis que Davidsson et al. (2010) mettent en avant la création d'emplois liée à la croissance de l'entreprise.

Au-delà des changements quantitatifs et qualitatifs (lesquels sont par ailleurs souvent reliés) induits, la croissance qu'elle soit interne ou externe, est également une source importante de difficultés et de risques de tous ordres pour l'entreprise (Davidsson et al., 2010). Selon Godener(2002), elle peut par exemple entraîner des risques commerciaux, financiers, des difficultés liées à la nécessaire mutation du management et la perte potentielle de pouvoir.

D'une manière générale, l'entreprise se trouve face à une situation de transformation de la structure organisationnelle. En référence aux modèles de stade ou de phase tels que proposés par Greiner(1972, 1998), Churchill et Lewis (1983) ou encore Godener(2002), l'entreprise se trouve confrontée à différents changements concernant sa gestion. Puisque toute TPE n'est pas appelée à croître à l'infini (Marchesnay, 2003;Julien, 1987), nous pouvons estimer qu'elle se situe dans les premiers stades des modèles de phase mentionnés ci-dessus, notamment lié aux fragilités inhérentes à sa taille. Dans cette optique, et sous la condition énoncée, nous relèverons avec Saives et al. (2002) un certain nombre de changements pouvant concerner la TPE en croissance. Ces mutations s'opèrent à différents niveaux : le projet et le profil ou style du dirigeant, la structure organisationnelle et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

De façon plus précise, Saives et al. (2002) soulignent également un changement dans le processus de prise de décision. En effet, la prise de décision est au départ très centralisée autour de la personne du dirigeant, induisant une structure très informelle. La croissance de l'entreprise induit alors la formalisation de la structure. Ainsi, la seconde phase amènerait une spécialisation des tâches et la centralisation des décisions autour d'une structure plus fonctionnelle pouvant appeler une modification de la gouvernance.

Changements organisationnels et centralité des acteurs

Nous aurons compris au travers des deux parties précédentes que l'entreprise de petite taille, lorsqu'elle croît, peut se trouver confrontée à un besoin de restructuration de sa gouvernance. Par ailleurs, nous retenons également que les liens personnels jouent un rôle particulièrement important au sein de ces entreprises.

D'une manière générale, la littérature sur les réseaux sociaux est extrêmement riche pour comprendre dans quelle mesure les relations interindividuelles façonnent les entreprises. La littérature s'est surtout penchée sur la question de la performance des réseaux. Ainsi, la

centralité dans le réseau procure à l'individu une position qui va lui faciliter l'obtention d'informations, et, ce que Burt (1992) appelle des bénéfices de contrôle. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont montré empiriquement les effets de la centralité sur la performance (Tsai, 2001; Brass, 2004) et par conséquent l'impact sur le fonctionnement organisationnel. Par exemple, sur un échantillon de 90 nouvelles firmes dans le secteur des logiciels en *open-source*, Stam et Elfring (2008) montrent qu'une forte centralité des acteurs, mesurée par les liens entretenus avec le directeur général d'autres firmes ou avec l'un des membres du comité de direction, est un prédicteur de performance pour ces entreprises. Dans la même idée, pour Burton et al. (2002), une forte centralité des acteurs favorise les stratégies innovantes développées par l'entreprise.

La centralité est un concept aux multiples facettes. Il y a en fait différents types de centralité de réseau (Borgatti, 2005). Nous en retiendrons trois qui nous semblent pertinents dans l'étude du changement organisationnel en TPE: le réseau de conseils et d'influence, et le réseau d'amitiés.

D'une part, le réseau de conseils est : « *comprised of relations through which individualsshare resources such as information, assistance, and guidance* » (Sparrowe et al., 2001:p.317). Il peut donc être considéré comme un puits de ressources bénéfiques pour l'individu mais aussi pour l'entreprise. Ainsi, un acteur central du point de vue des conseils peut jouer un rôle d'influence très important et transformer le fonctionnement de l'entreprise (Saint-Charles, 2005). Il serait à même d'occuper une place très importante au sein de la structure, par exemple, celle de gérant ou de dirigeant.

Le réseau d'influence est le pendant du réseau de conseils. Dans l'étude de Lazega (2000) réalisée dans le nord-est des Etats-Unis au sein d'un cabinet d'avocats composé de 36 collaborateurs et 35 associés, l'auteur montre l'influence des réseaux sociaux sur la prise de décision dans une structure collégiale. Il analyse le rôle des cliques ou des niches dans le fonctionnement du cabinet. Ainsi, la centralité de certains acteurs a un impact fort sur les comportements et décisions des avocats rivaux contraints à la coopération.

D'autre part, le réseau d'amitié décrit la proximité émotionnelle qui lie les personnes entre elles (Baldwin et al., 1997). Dans ce cas, nous sommes proches de ce que Granovetter (1973) appelle la force des liens. Au sein de l'entreprise de petite taille, les liens forts sont essentiels à la dynamique de l'organisation et vont donner accès à des ressources diverses telles l'information stratégique ou la réputation. (Shaw, 2006 ; Géraudel et Chollet, 2009). La croissance de la TPE, entendue ici, comme l'augmentation de son effectif, doit donc s'opérer en tenant compte des relations formelles et informelles de sa structure.

Méthodologie

Toutes les TPE ne sont pas gérées par un seul dirigeant. Il est vrai qu'il existe des structures à plusieurs associés et l'on pourrait penser que le besoin de confiance serait d'autant plus grand que le nombre d'associés au sein de la structure serait élevé. Séville et Wirtz (2010) et Teyssier (2011) soulignent l'influence de l'équipe dirigeante sur la stratégie de développement, la prise de décisions et la croissance de l'entreprise. La direction collégiale de

la TPE, au-delà des enjeux qui lui sont inhérents, génère un fonctionnement organisationnel et décisionnel plus complexe. A ce titre et en adéquation avec les recherches effectuées sur les TPE à dirigeant unique, les relations informelles qui caractérisent les échanges dans les structures associatives (Lazega, 2000) et le caractère peu structurant des organisations de moins de 10 personnes est remise en cause à mesure que la TPE grossit et devient une « petite » PME.

Notre recherche se fonde sur des entretiens semi-directifs et une observation du cas selon la méthode de Yin (1989). En l'espèce, il s'agit d'une Société En Participation (SEP) de médecins libéraux, exerçant dans deux cliniques privées du sud de la France. La SEP a pour caractéristique de ne pas posséder de personnalité morale. Elle se concrétise comme un contrat entre associés où chacun possède des parts. Ce cas est particulièrement pertinent par rapport à notre question de recherche puisque d'une part, il s'agit d'une TPE qui est en phase de devenir une PE, et d'autre part, la gouvernance est partagée entre tous les associés à part égale. Il n'y avait pas, au moment de notre enquête, de dirigeant dans cette SEP et la prise de décision était entièrement collective. Compte tenu de l'évolution de la structure, induite par un besoin de croissance, l'entreprise s'est interrogée sur sa restructuration. Pour ce faire, elle avait également fait appel à un cabinet d'audit interne.

Notre étude a été menée entre janvier et mars 2012. Le protocole de recherche a consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs avec chacun des 11 acteurs de la structure. Les entrevues se sont appuyées sur un guide d'entretien.

Les entretiens ont une durée variant entre une heure et deux heures, et l'analyse des données a consisté en une analyse de discours basée sur un codage thématique (Miles et Huberman, 2003 ; Fortin, 1996 ; Wacheux, 2003). L'objectif de ces entretiens, en accord avec notre question de recherche et l'angle adopté dans la littérature, a été de relever les problèmes liés à la croissance, les effets de réseau et la prise de décision. Pour permettre la triangulation des données et ainsi assurer une plus grande validité des résultats, les mêmes questions ont été posées à l'ensemble des acteurs.

Guide d'entretien

Le guide d'entretien s'est structuré en cinq grandes phases relatives à notre questionnement de recherche : problématiques managériales liées à la croissance, réseau de centralité et de prestige, réseau de liens forts, évolution du réseau, variables de contrôle. Nous précisons ci-après les principales questions posées. Les relances ne sont pas indiquées.

Premièrement, nous avons mesuré les dimensions de centralité et de prestige dans le réseau comme suit (Baldwin, 1997 ; Lazega, 2000 ; Klein, 2004) :

1. Qui contactez-vous pour obtenir des conseils liés à votre travail ?
2. A qui donnez-vous le plus de conseils ?
3. Qui est influent pour les prises de décision stratégique ?

Deuxièmement, nous avons mesuré la force des liens entre les membres de la SEP comme préconisé par Burt (1992) : « Pour chacun des membres de l'équipe, dites si vous vous en sentez proche en termes d'affinités ». Les modalités de réponse peuvent être représentées sur une échelle de Likert et sont les suivantes : Très proche ; proche ; peu proche ; pas du tout proche.

Troisièmement, nous avons interrogé les médecins sur les évolutions de leur réseau : « Pensez-vous que vos relations de travail ont fortement évolué avec vos collègues ces derniers temps ? Avec qui ? Pouvez-vous expliquer ? »

Les relances ont été les suivantes : « Vous sentez-vous éloigné en termes d'affinités d'un des membres de l'équipe alors que vous étiez proche autrefois ? Expliquez. Est-ce possible de retrouver la relation précédente ? Que faudrait-il faire pour cela ? » « A contrario, vous sentez-vous proche d'un des membres de l'équipe alors que vous étiez éloigné autrefois ? Expliquez. »

Enfin, nous avons posé des questions relatives aux questionnements managériaux telles que : « Si vous deviez créer une nouvelle structure, avec qui le feriez-vous ? Et pourquoi ? Comment sont prises les décisions importantes ? Y-a-t'il des personnes davantage spécialisées que d'autres dans certains domaines ? »

Echantillon

Ci-après, sont décrites quelques caractéristiques des médecins de la SEP. La SEP est composée de 4 femmes et 7 hommes. L'âge des médecins et l'ancienneté dans la structure sont en moyenne respectivement de 43 ans et de 9 ans. Les médecins travaillent pour la grande majorité d'entre eux à plein-temps dans la SEP.

-ICI Tableau 1 : description de l'échantillon-

L'ensemble des collaborateurs est structuré en deux équipes tournantes composées des médecins suivants :

- Equipe 1 : Guilaine, Mhamed, Katerine, Julien, Mickael, Annabelle
- Equipe 2 : Jean-Charles, Audrey, Yves, Anis, Didier

Enfin, chaque médecin travaille toujours en binôme avec l'un des médecins de son équipe ou de la contre-équipe.

Traitements statistiques

Les mesures de réseau ont été réalisées via le logiciel UCINET (Borgatti et al., 2002). Grâce à ce logiciel spécialisé dans l'analyse des réseaux sociaux, il est possible d'étudier, en particulier, les réseaux dits « fermés » c'est-à-dire d'analyser les relations structurales entre les membres d'un groupe.

Résultats

Nous avons analysé les problèmes de croissance identifiés dans la SEP puis, à l'aide d'une grille de lecture orientée vers l'analyse par les réseaux, nous avons identifié les acteurs centraux de la structure. Plusieurs configurations de réseaux ont été étudiées : les réseaux de conseils (donner et recevoir des conseils) et d'influence d'une part, puis les réseaux de liens forts, d'autre part.

Les problématiques managériales liées à la croissance

Tout d'abord, nous avons mis en évidence les problématiques managériales auxquelles fait face la SEP compte tenu de l'augmentation de la taille de la structure. De manière unanime, les interviewés ont identifié un principal problème : la gestion quotidienne des activités hors-médical.

Pour ce qui est des décisions stratégiques et de la répartition des activités, tous s'accordent à dire que les décisions sont prises à la majorité.

« Ça se passe à la majorité ». (Didier)

« Chacun peut s'exprimer mais certains ne s'expriment volontairement pas. Chacun a son mot à dire. Si un personne n'est « pas pour » ou n'est pas satisfaite, ça sera respecté ». (Katerine)

« Elles sont prises à l'inverse de la pierre qu'on jette dans l'eau, ça fait des cercles concentriques. Quelqu'un jette une idée et ça se rapproche d'une décision. Ça rebondit dans tous les sens et ça aboutit à une décision. Au final, la décision n'est pas farfelue car tout le monde y a réfléchi en âme et conscience ». (Audrey)

Toutefois ce processus démocratique semble souffrir de certaines lacunes dont celle de la lenteur, comme le relèvent les personnes interrogées.

« Ce sont souvent des décisions prises par consensus. C'est un système artisanal, on est une association de 11 médecins, mais ça marche, lentement ». (Jean-Charles)

« La prise de décision est trop lente. On parle beaucoup et on agit peu, trop peu à mon goût » (Annabelle)

En termes d'organisation, la structure est informellement fonctionnelle.

« On se réunit et on vote. Un projet est lancé et on décide à la majorité. Il y a une répartition fonctionnelle ». (Anis)

« Sonia et moi s'occupons des activités transversales dont l'EPP³. Nicolas s'occupe de la compta et Emeline du CME⁴ ». (Guilaine)

³ Evaluation de la Pratique Professionnelle

⁴ Commission Médicale d'Etablissement

Même si la prise de décision se veut collégiale, certains médecins souhaiteraient voir apparaître un décideur. D'autres soulignent qu'il existe déjà un certain nombre d'acteurs qui semblent exercer davantage un leadership.

« Un décide, il explique et les autres suivent. Pour des décisions importantes, c'est à la majorité. Mais en gros, il n'y a que Guilaine, Audrey, Jean-Charles et moi qui nous posons des questions. Et qui réfléchissons en avance ». (Yves)

« C'est difficile de gérer 11 médecins. Un médecin ne peut pas gérer des urgences, le personnel, etc. A l'hôpital, le chef de service délègue aux autres. Il faut un directeur du groupe qui s'occuperait de ça uniquement : les fonctions organisationnelles, la GRH, l'informatique, la compta, etc. » (Mhamed)

« Il faut avoir un directeur fonctionnel. Laisser la stratégie au groupe ». (Julien)

Il ressort des entretiens qu'il semble essentiel pour les médecins de déléguer une partie des décisions quotidiennes auprès d'un directeur à fonction essentiellement administrative. La question se pose alors de savoir s'il faut le nommer en interne ou avoir recours à un recrutement externe. L'approche par les réseaux peut aider le praticien à identifier des acteurs centraux à même d'occuper une position de leader au sein du groupe.

Les réseaux de conseils

A la question : « Qui contactez-vous pour obtenir des conseils liés à votre travail ? », la majorité des médecins a répondu qu'il s'agissait du binôme avec qui ils travaillaient. Toutefois, d'autres maillages existent pour expliquer les échanges de conseils entre les collaborateurs. La figure 1 mentionne les médecins les plus cités, les flèchent montrent vers les personnes mentionnées.

-ICI Figure 1 : L'obtention de conseils-

Les médecins les plus sollicités pour les conseils sont les fondateurs historiques de l'entreprise et les plus anciens collaborateurs. Il s'agit de : Julien et Jean-Charles ainsi que Guilaine. Leur légitimité en tant que créateur d'entreprise favorise la demande de conseils. Les médecins qui les sollicitent sont les plus jeunes de la structure. Leur manque d'expérience peut les amener à demander conseils à leurs aînés.

A la question : « A qui donnez-vous le plus de conseils », plusieurs médecins ont précisé ne donner aucun conseil à des personnes de l'équipe exceptés lors des échanges avec leur binôme. Cependant, certaines configurations apparaissent (figure 2).

- ICI Figure 2 : Le don de conseils-

Katerine, Annabelle et Mickael sont les médecins à qui l'on donne le plus de conseils. Il s'agit des collaborateurs les plus jeunes qui sont par ailleurs, les derniers entrés dans la SEP. Ainsi, il est possible d'identifier une relation claire entre médecins jeunes et médecins plus expérimentés sur les variables dons et réception de conseils.

Les réseaux d'influence

Par la question « Qui est influent dans la prise décision ? », le réseau d'influence est mis en valeur (figure 3).

-ICI Figure 3 : Le réseau d'influence-

Le triangle Julien/Jean-Charles/Guilaine montre les trois acteurs les plus influents dans la prise de décision de la SEP. Ils font partie des 4 plus anciens collaborateurs. Nous remarquons que c'est le premier réseau dans lequel tous les acteurs apparaissent, qu'ils citent ou qu'ils soient cités par leurs collaborateurs.

La force des liens

La dernière variable de réseau étudiée est celle relative à la force des liens. La question a été la suivante : « Pour chacun des membres de l'équipe, dites si vous vous en sentez proche en termes d'affinités ». Sur le tableau 1 ci-après, nous constatons que les affinités s'opèrent plus facilement entre membres d'une même équipe. Toutefois, une personne en particulier ressort. Il s'agit de Guilaine, l'une des plus anciennes collaboratrices de la SEP.

Dans les réseaux d'obtention de conseils et d'influence comme dans celui analysant les liens forts, ce médecin est identifié comme étant un acteur central.

-ICI Tableau 2 : Force des liens entre les médecins de la SEP-

Discussion

Notre objectif était de répondre à la question suivante : comment s'organise l'évolution de la gouvernance au sein d'une TPE en croissance ?

Notre première contribution souligne l'existence d'un véritable seuil lié au passage de la taille de 10 à 11 collaborateurs. En effet, dépassé cette taille, c'est-à-dire passant de la TPE à la PE, un fort besoin de structuration se profile. Les membres de l'organisation ressentent notamment le besoin d'une centralisation de la prise de décision. Cet effet de structuration décisionnelle, bien que mentionné dans la littérature (Saives et al., 2002) n'est cependant pas strictement associé à un seuil de croissance précis. En effet, les modèles de « *stage* » tels que proposés par Greiner(1972, 1998) ou Churchill et Lewis (1983) soulignent des étapes dans le processus de croissance des entreprises mais ne déterminent pas de façon précise les seuils de ces niveaux, liés notamment aux effectifs grandissants de l'organisation. Notre étude souligne

précisément que le passage de la TPE à la PE pousse l'organisation à une restructuration. Cette dernière concerne surtout la prise de décision.

Notre deuxième contribution a été d'éclairer sous à l'aide de l'approche par les réseaux sociaux, comment les acteurs de la TPE ont choisi un directeur administratif. Le suivi de ce cas nous a permis de suivre l'évolution de la structure quelque temps après les entretiens menés. Le choix du dirigeant administratif a été effectué à l'unanimité au sein de la structure. Ce choix a porté sur le médecin Guilaine et peut être expliqué par les variables résiliaires mobilisées. A propos de ce sujet, notre recherche souligne que la centralité joue un rôle primordial dans le choix d'un dirigeant. En effet, notre cas met en évidence une adéquation entre, d'un côté, la force des liens (tableau 1), le réseau de conseils (notamment le don de conseil – figure 1) et le réseau d'influence (figure 3), puis, d'un autre côté, le dirigeant administratif retenu par la SEP. En effet, le choix s'est porté sur la personne qui figure à la fois au centre des réseaux de conseil et d'influence et qui détient le score affectif le plus élevé (tableau 1). Ces résultats confirment les recherches de Lazega(2000) qui montre que la centralité influence fortement le processus de prise de décision dans une structure collégiale. Par ailleurs, nos résultats sont également en accord avec les travaux de Shaw (2006) sur la force des liens forts ainsi que ceux de Persais (2006) sur l'importance de la démarche relationnelle dans la réussite d'une stratégie durable.

Notre cas relève que dans une structure de (très) petite taille à profil démocratique, le choix d'un dirigeant est largement motivé par l'affect. Ce constat confirme les recherches sur la TPE/PE qui soulignent le caractère intuitif et fortement émotif de la gestion de l'entreprise de (très) petite taille (Jaouen, 2008). Dans une même optique, mais amenant des éléments complémentaires sur le processus de sélection d'un dirigeant dans une structure de petite taille à caractère de prise de décision collégiale, notre cas montre que la centralité résiliaire peut présenter une variable explicative de ce choix. Il est néanmoins important de souligner que la centralité n'est en soi pas forcément lié aux compétences ou savoir-faire de la personne, elle met uniquement en valeur des caractéristiques de liens. Dans cette perspective, le réseau d'influence indique un leadership, mais n'en détermine pas sa qualité (traditionnelle, charismatique ou rationnelle-légale (Weber, 1922), par exemple). Il n'en demeure cependant pas moins que le réseau de conseil met probablement en valeur des éléments autres que charismatiques.

CONCLUSION

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche par les réseaux sociaux. Elle nous a permis de relever le rôle de la centralité pour expliquer le choix d'un dirigeant qui s'imposait suite à des besoins de modification de gouvernance ressentis au sein de l'organisation étudiée. De façon plus précise, notre cas souligne que la centralité informelle entre les associés devient une centralité formelle lors du passage de la TPE à la PE. Cela se traduit par le choix de l'associé le plus central en tant que gestionnaire administratif.

D'une manière générale, nous avons montré tout au long de l'étude de ce cas, les éléments résiliants qui interviennent lors du passage de la TPE à la PE : force des liens, réseau d'influence, réseau de conseil. Par ailleurs, il apparaît que la structuration de l'entreprise s'impose à partir d'un certain seuil de taille des effectifs. Dans notre cas, ce seuil se trouve exactement au passage de 9 à 11 personnes, suite à l'introduction de deux personnes supplémentaires, et justifie de ce fait la typologie de l'Union Européenne en place (European Commission, 2003). De plus, notre cas met également en évidence un besoin de structuration de l'organisation, notamment pour faciliter la prise de décision. Ce processus de prise de décision semble pousser l'organisation vers plus de centralisation de la décision. Quant au choix de la personne qui est censée centraliser, il s'explique par les éléments résiliants déjà relevés.

Notre recherche apporte donc des éléments de réflexion à la fois sur la croissance, notamment de la TPE, sur la prise de décision en petite structure et sur les réseaux qui y interviennent.

Cependant, elle possède un certain nombre de limites, dont notamment et surtout sa faible validité externe qui appelle à d'autres études de ce genre. Par ailleurs, nous mentionnerons également les autres éléments résiliants qui auraient pu être pris en considération, dont notamment l'influence des réseaux externes à l'organisation ; ainsi que les nombreuses autres approches, toutes aussi pertinentes qui auraient pu être utilisées.

Références

- Baldwin, T. T. ; Bedell, M. D. et Johnson, J. L. (1997), « The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 6, p. 1369-1397.
- Becherer, R. C. et Maurer, J. G. (1999), « The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, p. 28-37.
- Besanko, D. ; Dranove, D. et Shanley, M. (2004), *Economics of Strategy*, New York, Wiley.
- Blanchot, F. et Meier, O. (2009), « Voyage au coeur de la croissance des organisations » dans O. Meier (sous la direction de), *Stratégies de croissance*, Paris, Dunod, p. 1-8.
- Borgatti, S. P. (2005), « Centrality and network flow », *Social Networks*, vol. 27, p. 55-71.
- Borgatti, S. P. ; Everett, M. G. et Freeman, L. C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, Analytic Technologies.
- Brass, D. J. ; Galaskiewicz, J. ; Greve, H. R. et Tsai, W. (2004), « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 795-817.
- Bruyère, C. (2008), « Les réseaux de santé Français : vers un arbitrage des contraires », *Management International*, vol. 13, n°1, p. 75-84.
- Burt, R. (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Burton, M. D. ; Sorensen, J. B. et Beckman, C. M. (2002), « Coming from good stock: Career histories and new venture formation » dans M. Lounsbury et M. Ventresca (sous la direction de), *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, JAI Press, p. 229-262.
- Churchill, N. C. et Lewis, V. L. (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, p. 30-49.
- Ciavarella, M. ; Buchholtz, A. ; Riordan, C. ; Gatewood, R. ; Stokes, G. (2004), « The Big Five and venture survival: Is there a linkage? », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n° 4, p. 465-483.
- Covin, J. et Slevin, D. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 11, p. 75-87.
- Davidsson, P. ; Achtenhagen, L. et Naldi, L. (2010), « Small Firm Growth », *Foundations & Trends in Entrepreneurship*, vol. 6, n° 2, p. 69-165.
- Davidsson, P. ; Steffens, P. et Fitzsimmons, J. (2008), « Performance assessment in entrepreneurship and management research: Is there a pro-growth bias? ». Available: <http://eprints.qut.edu.au/> [Accessed].
- European Commission (2003), « Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises [Official Journal L 124 of 20.05.2003] ». Available: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_en.htm [Accessed].
- Fortin, M.-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Montréal, Québec, Canada, Décarie Editeur.

- Géraudel, M. et Chollet, B. (2009), « Quand la PME bénéficie du bouche-à-oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel », *Management International*, vol. 13, n° 4, p. 47-64.
- Godener, A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n° 1, p. 39-63.
- Granovetter, M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983), « The Strength of Weak Ties - A Network Theory Revisited », *Sociological Theory*, vol. 78, n° 1, p. 201-233.
- Greiner, L. (1972), « Evolutions and Revolutions as Organisations Grow », *Harvard Business Review*, vol. 4, p. 37-56.
- Greiner, L. (1998), « Revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 55-67.
- Gundolf, K. (2006), L'interaction des Stratégies Individuelles et Collectives de Très Petites Entreprises: Etude Comparée de Sites Touristiques de Montagne, Université de Montpellier 1, Thèse de doctorat.
- Gundolf, K. et Jaouen, A. (2005), « Patterns and coordination of collective action in small and very small business: the case of a tourist village in the Pyrénées », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 2, n° 4, p. 392-403.
- Gundolf, K. et Jaouen, A. (sous la direction de) (2008), Les relations interorganisationnelles de PME, London, Hermès Lavoisier.
- Gundolf, K. et Jaouen, A. (sous la direction de) (2011), Diriger sa petite entreprise - gérer, communiquer, se développer, Paris, Dunod.
- Gundolf, K. ; Jaouen, A. et Loup, S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, p. 141-157.
- Jaouen, A. (2008), « Introduction » dans A. Jaouen et O. Torrès (sous la direction de), Les très petites entreprises, Paris, Lavoisier, p. 19-24.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1987), La petite entreprise, Paris, Vuibert.
- Katz, M. et Shapiro, C. (1985), « Network externalities, competition, and compatibility », *American Economic Review*, vol. 75, n° 3, p. 424-440.
- Klein, K. J. ; Lim, B.-C. ; Saltz, J. L. et Mayer, D. M. (2004), « How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, p. 952-963.
- Lazega, E. (2000), « Rule Enforcement among peers: A lateral control regime », *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 193-214.
- Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 107-118.
- Miles, M. et Huberman, M. (2003), Analyse des données qualitatives, Paris, De Boeck.
- Pacitto, J.-C. et Missonier, A. (2009), « La croissance interne des très petites entreprises » dans O. MEIER (sous la direction de), Stratégies de croissance, Paris, Dunod, p. 21-32.

- Persais, E. (2006), « Le management relationnel peut-il favoriser une gestion durable de l'entreprise ? », *Management International*, vol. 11, n°1, p. 45-60.
- Pigé, B. (2002), « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°2, p. 119-142.
- Saint-Charles, J. (2005), « Les réseaux de conseil et d'amitié : une question d'incertitude et d'ambiguïté », *Management International*, vol. 9, n°2, p. 51-60.
- Saives, A.-L. ; Ebrahimi, M. ; Desmarteau, R. et Garnier, C. (2002), « Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n° 155, p. 153-171.
- Séville, M. et Wirtz P. (2010), « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance », *Revue Internationale PME*, vol. 23, n°3-4, p.43-70.
- Shaw, E. (2006), « Small firm networking: An insight into contents and motivating factors », *International Small Business Journal*, vol. 24, n° 1, p. 5-29.
- Sparrowe, R. T. ; Liden, R. C. ; Wayne, S. J. et Kraimer, M. L. (2001), « Social networks and the performance of individuals and groups », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 316-325.
- Stam, W. et Elfring, T. (2008), « Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital », *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 1, p. 97-111.
- Teyssier, C. (2011), « L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance: revue de la littérature et illustrations », *Revue Internationale PME*, vol. 24, n°3-4, p. 11-49.
- Tsai, W. (2001), « Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 5, p. 996-1004.
- Wacheux, F. (2003), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- Weber, M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr.
- Yin, R. (1989), *Case study research – Design and Methods*, London, Sage Publications.

Tableau 1 : description de l'échantillon⁵

	Genre	Age	Ancienneté dans la SEP	% activité réalisé dans la SEP
Guilaine	F	51	2000	100%
Yves	H	41	2006	60%
Katerine	F	33	2009	100%
Mickael	H	32	2008	100%
Audrey	F	40	2006	100%
Anis	H	46	2007	100%
Jean-Charles	H	47	1995	100%
Julien	H	51	1995	30%
Mahmed	H	52	2003	100%
Annabelle	F	34	2007	100%
Didier	H	52	1995	100%

Figure 1 : L'obtention de conseils

⁵Pour des raisons de confidentialité et de discrétion, les prénoms des médecins ont été changés.

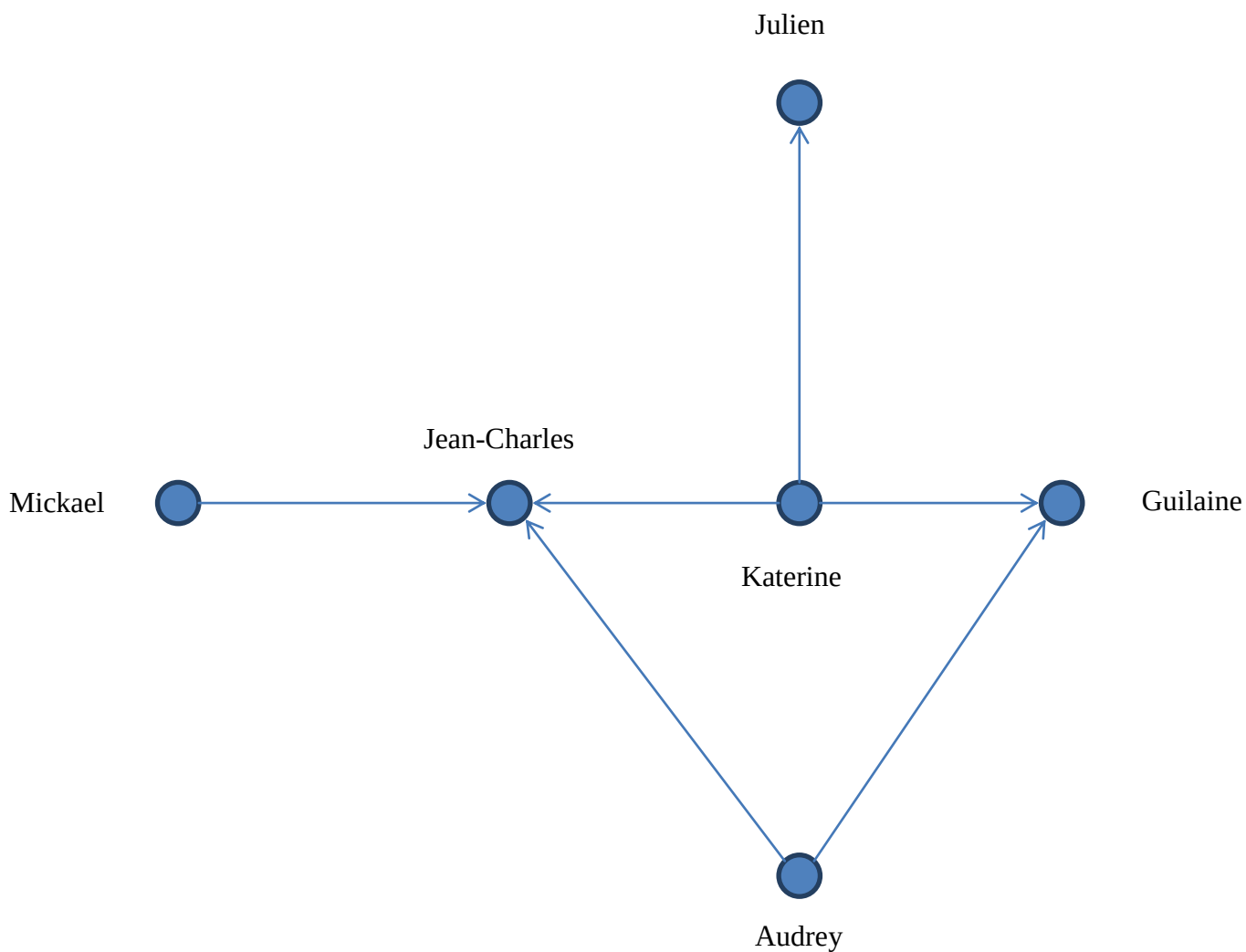


Figure 2 : Le don de conseils

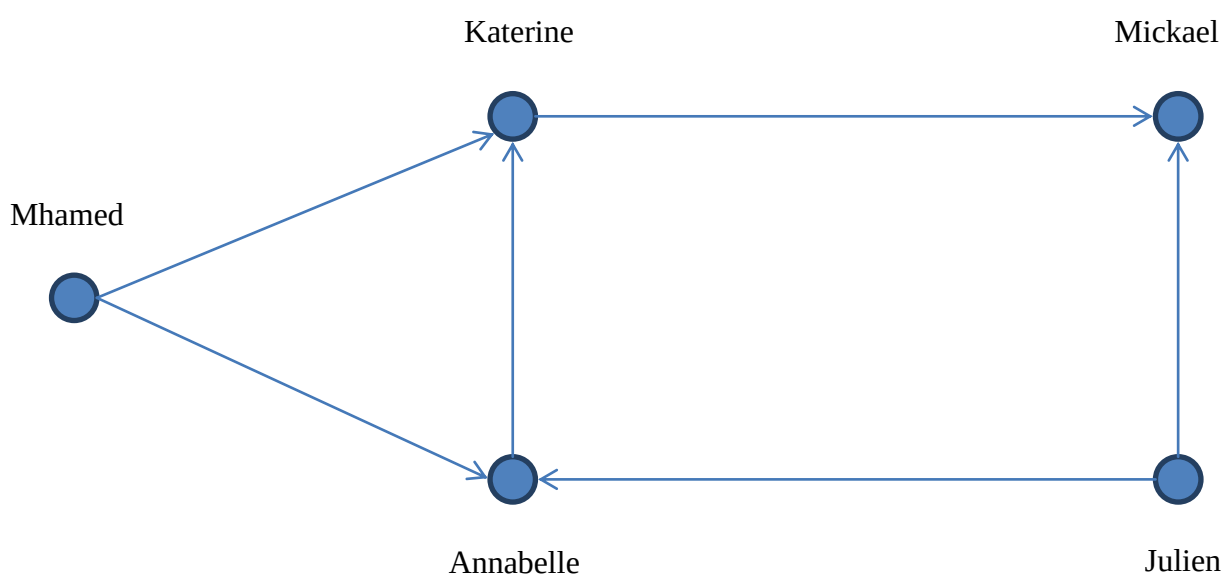


Figure 3 : Le réseau d'influence

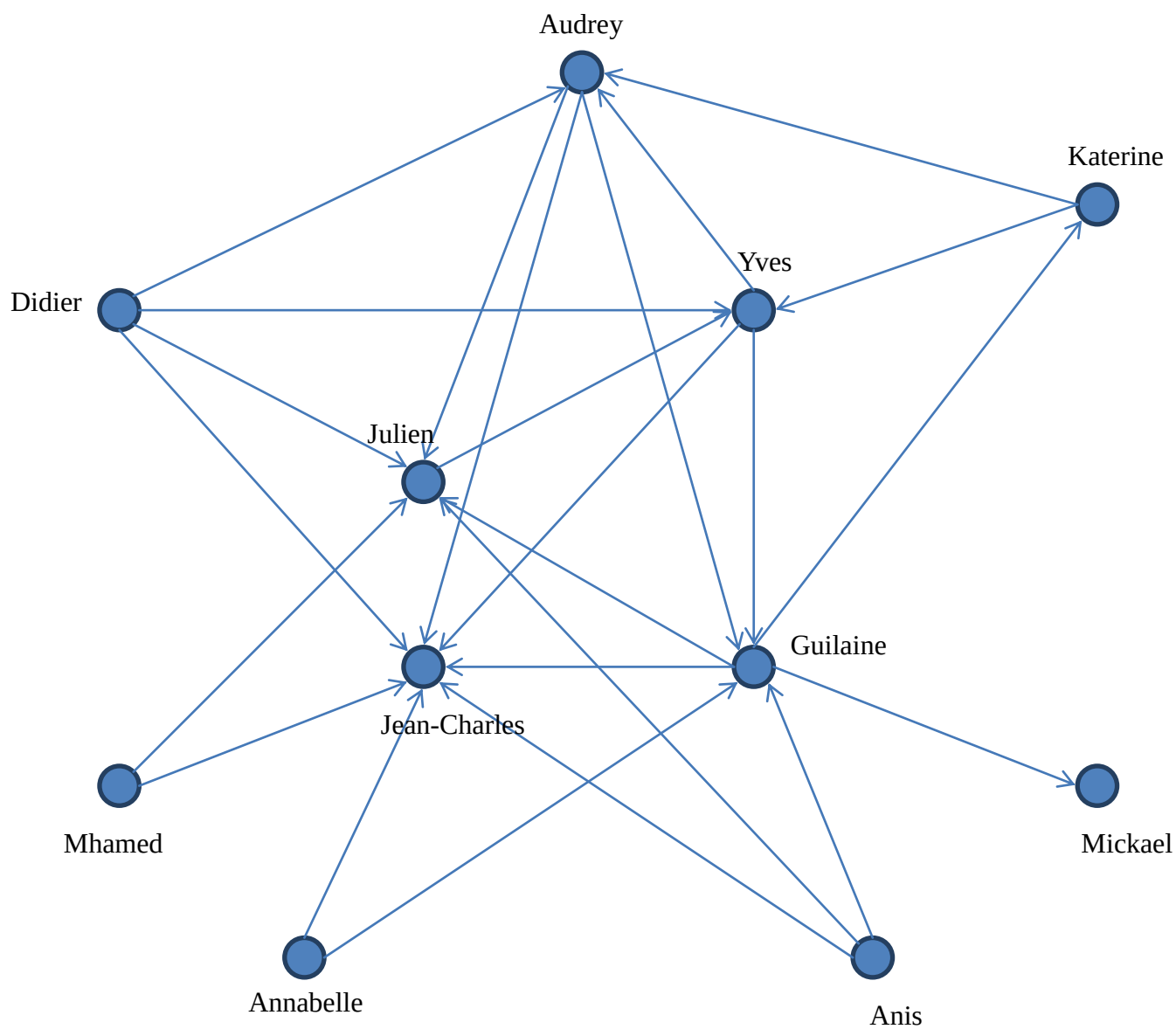


Tableau 2 : Force des liens entre les médecins de la SEP

	Guilaine	Yves	Katerine	Mickael	Audrey	Anis	Jean-Ch	Julien	Mhamed	Annabelle	Didier
Guilaine		2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
Yves	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3
Katerine	2	1		3	2	2	2	2	1	1	2
Mickael	3	1	3		2	1	2	3	2	2	2
Audrey	3	2	2	2		1	2	1	2	1	2
Anis	2	1	2	1	2		2	1	2	2	2
Jean-Charles	3	2	2	2	3	2		1	1	1	2
Julien	3	1	1	3	1	1	2		1	2	1
Mahmed	2	1	1	1	1	1	2	1		1	1
Annabelle	2	1	1	3	1	1	1	3	3		1
Didier	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	
Totaux	26	15	19	22	20	16	21	19	19	16	17
Classement affectif	1	11	5	2	4	9	3	5	5	9	8

Légende : 1 – peu proche⁶ ; 2 – proche ; 3 – très proche

⁶ Nous n'avons pas indiqué ici la catégorie « pas du proche » compte tenu du fait qu'aucun médecin ne s'est déclaré « pas du tout proche » d'un ou d'une autre collègue.