

**Eclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe
entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension :
enseignements d'une recherche exploratoire.**

INTRODUCTION :

Dans les années 40 et 50, deux familles normandes de grossistes se livraient une guerre froide, pour s'imposer sur un même territoire, les Duval-Lemonnier et les Halley. Mais à la veille des années 60, la logique de croissance de l'économie française, la perspective d'un marché commun européen ont entraîné les réflexions des deux familles vers le même point d'interrogation : ne serions-nous pas plus forts à deux ? De cette interrogation la SARL Promodis est née, fusion des deux entreprises familiales, future PROMODES au chiffre d'affaires de 103 milliards de francs en 1997.

Dans les publications universitaires faisant suite à des recherches empiriques, la croissance externe apparaît plus souvent comme une manœuvre stratégique où une grande entreprise joue le rôle de prédateur (Paturel, 1992, Chiavelli, 1980). Les entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension sont souvent considérées comme des cibles potentielles pour les grandes sociétés (Schwartz, 1982) et non comme des acteurs d'opérations de fusions, d'acquisitions, de prise de participation majoritaire...

Très peu de travaux récents, à notre connaissance, ont cherché à analyser les conditions et modalités de la croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension. Une raison pourrait être la difficulté d'accès à l'information (cas où les entreprises ne sont pas cotées, par exemple), qui n'existe pas dans l'étude des restructurations des grandes firmes. Pourtant, le sujet est digne d'intérêt puisque 13% des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension, françaises, envisageraient d'acquies, à court terme, de nouvelles entreprise¹, voire de fusionner.

A priori, il n'existe pas de forme de développement à privilégier et nous avons conscience que la croissance est loin d'être un phénomène naturel et général. Quelques petites, ou très petites entreprises ont, en effet, peu de raisons de croître (Julien et Marchesnay, 1996). Néanmoins, certaines entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension, en France, constituent une pépinière d'où émergeront de nouvelles grandes entreprises et la croissance externe peut constituer une alternative de développement à ne pas négliger : tel est le lemme sous-jacent dans notre étude.

Notre ambition est d'essayer de **comprendre la spécificité du choix et de la mise en oeuvre de la croissance externe pour l'entreprise personnelle et familiale de moyenne dimension**. Cette problématique sur "l'entreprise moyenne" personnelle et familiale est justifiée, car bien que très composite (cf. Marchesnay (1997) "la moyenne entreprise existe-t-elle ?") cette notion "d'entreprise moyenne", comme l'a montré l'un des premiers auteurs ayant défriché le domaine, Barreyre (1967), n'en constitue pas moins, pour autant, une réalité socio-économique, voire socio-politique. En dépit de ses frontières incontestablement floues, elle regroupe un certain nombre d'entreprises avec des attributs communs, que nous développerons par la suite. **Notre problématique se pose donc plus en termes de contingence, qu'en termes de taille stricto sensu**. Les critères de dimension ne sont qu'un paramètre parmi d'autres à considérer dans les facteurs de contingence, présentés en conclusion, mais permettant de délimiter un champ d'investigation spécifique.

Par souci de clarté, et de cohérence avec l'ouvrage de Gélinier et Gaultier (1974), dont le propos concerne, également, les entreprises personnelles et familiales, essentiellement, de moyenne dimension, ces dernières seront simplement nommées EPF.

Dans une première partie, nous avons entrepris, comme il est d'usage, une revue de la littérature. Les travaux de références étant, dans leur majorité, assez anciens et peu nombreux, nous avons, en conséquence, proposé un certain nombre d'hypothèses concernant l'existence de nouveaux éléments, en faveur de la croissance externe entre EPF, et de facteurs contraignants, liées à la nature même de ce type d'entreprises. Une étude exploratoire portant sur 120 entreprises nous permet de mieux cerner nos premières hypothèses.

Néanmoins, elle ne rend compte que partiellement de la spécificité de la problématique de croissance externe entre EPF. Dans une seconde partie, nous sommes donc amenés à nous intéresser à une démarche de "problem solving", englobant l'ensemble du processus de prise de décision stratégique dans l'entreprise, depuis la genèse, jusqu'à la mise en oeuvre, en passant par les différentes phases de diagnostic, négociation, formalisation des accords, ... Une étude de cas illustrant certaines facettes de ce problème est présentée. Les enseignements de cette recherche exploratoire nous permettent, en conclusion, de proposer un schéma directeur de l'analyse des facteurs de contingence des opérations de croissance externe entre EPF.

1. UNE PREMIERE APPROCHE DE LA CROISSANCE EXTERNE ENTRE ME/MI PAR L'ANALYSE DES FACTEURS INCITATIFS ET CONTRAIGNANTS

Comme précédemment annoncé, nous identifions, dans cette première partie, à partir d'une revue de la littérature, les explications données à la stratégie de croissance externe entre EPF. Des hypothèses sur les motivations et obstacles principaux de ces entreprises, face à cette alternative, sont présentées. Les résultats d'une analyse portant sur plus de cent opérations (fusions, acquisitions, prises de participations majoritaires), mises en oeuvre par des EPF, permettront d'affiner nos hypothèses. Cette étude exploratoire nous guidera, également, sur la façon de mieux appréhender la spécificité de notre problématique.

1.1 Un thème peu abordé en sciences de gestion :

Dans sa théorie de la croissance de l'entreprise, Edith Penrose (1959), à notre connaissance, est le premier chercheur à analyser le cas où une fusion, en particulier, constitue une solution aux problèmes de développement futurs d'une moyenne entreprise en expansion, notamment lors d'une rupture entre ses besoins et ses moyens de développement.

Plus tard, deux consultants éminents, Gélinaud et Gaultier (1974), dans leur ouvrage "L'avenir des entreprises personnelles et familiales", montrent, clairement, que le besoin d'un regroupement se justifie, à condition que la fusion ait un leadership clair, lorsque leur secteur d'activité atteint le stade de maturité. Ils indiquent, également, que la fusion peut constituer une solution au problème de succession des entreprises familiales, dans le cas où il y a une rupture entre le droit, la capacité ou la motivation à gérer ce type d'entreprise. De même lorsqu'il y a une absence d'héritiers.

En 1975, Brunner met en garde contre les difficultés d'une telle opération entre EPF. Selon lui, la difficulté vient du fait que le législateur n'a pas tenu compte de l'originalité caractéristique des EPF, à savoir l'existence d'une dualité fondateur-entreprise ou famille-entreprise, qui rend complexe l'approche du processus fusion, par suite de contraintes qu'il fait naître au niveau du patrimoine familial et du pouvoir dans l'entreprise.

Dans la typologie des modes de développement des entreprises industrielles de petites et moyennes dimensions (234 entreprises étudiées entre 1962 et 1976) de Perquier et Mussault (1979), il s'avère qu'un des six types d'entreprises identifié a plus recours à la croissance externe pour se développer, plus particulièrement, à des absorptions d'entreprises en difficulté ou à des prises de participation dans des industries complémentaires. Ces dernières concernent les entreprises de biens intermédiaires, les entreprises de biens de consommation procédant plutôt par absorption de concurrents. Cette catégorie fait preuve d'une forte expansion et regroupe, essentiellement, des entreprises jeunes, positionnées sur des marchés nouveaux, en croissance, correspondant à l'évolution des habitudes de consommation des ménages. Les barrières à l'entrée sont faibles, la concurrence forte et les produits plutôt banals. Nous verrons, dans notre étude exploratoire, en quoi les EPF industrielles pratiquant la croissance externe, à l'heure actuelle, diffèrent-elles de celles identifiées, à la fin des années 70, par Perquier et Mussault (1979).

Dans une recherche récente sur la perception de la croissance, en France, par les dirigeants d'entreprises, dont les CA, en 1990, se situent entre 20 et 500MF (237 observations), Détrie et Santi (1992) montrent que les moyens internes de croissance sont privilégiés pour se développer sur les trois ans à venir, la croissance externe étant

présente mais accessoire. Si l'on compare les modes de développement avec le taux de croissance annuel du CA entre 1988 et 1991 des entreprises sondées, il s'avère que grandir par croissance externe tente davantage les entreprises avec un taux supérieur à 30%. Dans cette catégorie, le choix pour ou contre la croissance externe est, par ailleurs, très marqué. Manifestement, l'alternative aurait déjà été étudiée. Selon les auteurs, les modes de développement envisagés mettent en évidence une logique de cercle vertueux et de cercle vicieux de la croissance. Celles qui ont crû le plus vite sont, également, celles qui sont les plus actives pour explorer de nouvelles voies de développement, alors que les moins enclines à cette exploration sont celles qui en auraient, a priori, le plus besoin.

La croissance des EPF a longtemps été analysée par des modèles de métamorphoses (Godener, 1996), largement critiqués pour leur déterminisme. Trois d'entre eux, à notre connaissance, évoquent l'alternative de croissance externe : il s'agit des modèles respectifs de Steinmetz (1969), Churchill et Lewis (1983) et Miller et Friesen (1984).

- Selon Steinmetz, les petites entreprises doivent, pour survivre, passer par quatre stades de développement, aboutissant chacun à une phase critique devant être surmontée pour franchir le stade supérieur. Ces phases sont appelées "critiques" car ne pas réussir à les franchir aboutit à la mort de l'entreprise, soit parce que l'entreprise est mise en liquidation, soit parce qu'elle est vendue à une autre entreprise. Steinmetz ne précise pas, pour les stades I et II si le rachat est effectué par une autre entreprise moyenne. La possibilité est donc envisageable. A contrario, lors de la phase critique III, Steinmetz affirme que l'entreprise ne réussissant pas à la passer sera alors absorbée par les organisations géantes ("giant organizations").

- Churchill et Lewis (1983), dans leur analyse sur les cinq stades de l'évolution d'une petite et moyenne entreprise (existence, maintien, réussite, essor, exploitation maximale des ressources), envisagent à chaque transition la possibilité d'une vente (vente de l'actif, vente à perte, vente à profit, vente à profit plus important) ou d'une fusion. Leur modèle ne décrit donc pas un développement linéaire, inspiré du cycle biologique, et la croissance externe est envisagée dans l'évolution d'une entreprise de moyenne dimension, même s'ils ne précisent pas si la cession ou la fusion est effectuée avec une autre entreprise moyenne ou avec une grande.

- Enfin, Miller et Friesen (1984), à partir d'une étude longitudinal sur 36 entreprises en activité depuis au moins 20 ans, montrent que la croissance externe, en particulier, la diversification par acquisition est utilisée dans la phase II de "croissance". Ce sont des entreprises concurrentes de plus petites tailles, dans la même industrie, qui sont acquises et souvent intégrées dans la structure plutôt que managées en tant que divisions indépendantes. Lors de la phase IV de "renouveau", des acquisitions dans des industries différentes participent au renouvellement des marchés de l'entreprise. Mais, nous pensons, avec Godener (1996), que ce stade de développement correspond à la grande société et non plus à la moyenne entreprise. Il ne rentre donc pas dans le cadre de notre recherche.

Cette revue de la littérature serait insuffisante si l'on ne mentionnait pas un certain nombre de chercheurs qui se sont intéressés à la croissance "en grappes" des EPF, dans laquelle nous trouvons effectivement le recours à des prises de participations majoritaires, à des acquisitions,... mais qu'il s'agit de bien différencier de l'objet de notre recherche. Ainsi, Huppert (1981) en reprenant les études du Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises, auprès de 3300 entreprises françaises en 1979 et 1980, montre que nombreuses sont celles ayant adopté "un mode prudent et privilégié de croissance par constitution de filiales, rachat d'affaires, prises de participation; que l'on peut qualifier de croissance en grappes ou moléculaire". Ce phénomène est à rapprocher avec la stratégie des moyennes industries italiennes ayant recours à des configurations de groupes (Enrietti, 1989) se caractérisant par des maisons-mères entourées de satellites auxquels est confiée, uniquement, la gestion des activités manufacturières. Ces petits groupes opèrent de façon autonome et sont constitués d'entreprises contrôlées par un seul agent économique à l'aide de participations personnelles. Selon Debray (1997), ces deux stratégies sont à comparer à l'hypogroupement qui apparaît comme "une alternative au développement de l'entreprise en dehors d'un effet-taille direct". Il s'agit pour un dirigeant-propriétaire de petite entreprise d'intégrer par filialisation, à partir d'un holding, d'autres petites entreprises préexistantes ou créées par lui. D'après Marchesnay (1991), "il y a hypogroupe dès l'instant que surgit la volonté de rester en deçà d'une taille critique".

Les travaux analysant les motivations des EPF de se développer par croissance externe ne sont pas nombreux. Rares sont les auteurs qui ont focalisé leur attention sur ce phénomène. En outre, comme nous l'avons déjà souligné, ils sont assez anciens. Nous pensons, donc, qu'il existe d'autres facteurs incitatifs relativement récents, liés, à notre avis, au nouvel environnement concurrentiel de ce type d'entreprises. Quant aux facteurs contraignants, il nous semble qu'ils résultent plus de la nature même de l'EPF.

1.2. De nouveaux éléments en faveur du phénomène de croissance externe entre EPF :

Un des premiers éléments incitatifs à la croissance externe pour une EPF a trait aux **nouvelles exigences des donneurs-d'ordres et/ou des acheteurs**. En effet, la tendance est à la diminution de la base des fournisseurs et des sous-traitants pour n'avoir pour interlocuteurs que certaines EPF répondant à des critères très stricts (notamment **un critère de capacité de production et donc de taille** pour être à même de fournir les quantités exigées). L'étude de Darréon et Faïçal (1993) illustre ces nouvelles exigences par les quatre facteurs citées par les grandes entreprises pour expliquer leur décision de coopérer avec tel ou tel fournisseur :

- la qualité en réponse à des normes définies,
- le rapport quantité/délai : capacité de production et intégration avec précision à toutes les séquences de la fabrication (production à flux tendu, juste-à-temps),
- le coût : prix de revient,
- la durabilité/solidité de la relation : chances de poursuite de la relation.

Désormais, le critère de coût ne semble pas le plus déterminant : "c'est sur le facteur **quantité/délai** que se fonde en grande partie le besoin de moyennes entreprises partenaires pour la grande entreprise". Il en résulte un "resserrage" du réseau de fournisseurs et de sous-traitants. Preuve en est, par exemple, du secteur automobile où, en dix ans, les fournisseurs de PSA sont passés de 14000 à 4500 (services et investissements compris), ceux de Renault de 1000 à moins de 600 (pièces automobiles uniquement)⁷. La même politique est pratiquée par les centrales d'achats de la grande distribution. Ainsi, les EPF, dans un souci de pérennité, se doivent de correspondre le plus rapidement possible aux critères imposés. Une solution réside, nous semble-t-il, dans la possibilité de croissance externe.

Ensuite, l'**accélération du progrès technologique**, la **globalisation** progressive des marchés sont autant de phénomènes, relativement récents, semblant mettre en évidence les désavantages de la petite dimension par rapport à la grande. "Il est évident que la petite dimension peut avoir certains handicaps parmi lesquels des difficultés à dépasser les barrières des marchés lointains, d'autres, d'investir pour consolider l'expertise ou une moindre possibilité d'accès au marché financier, ou enfin, une plus grande instabilité dans leur présence sur des marchés étrangers" (Enrietti, 1989).

D'un autre côté, le **recentrage des grandes entreprises** sur leurs métiers de base (Barreyre et Bouche, 1977), à l'origine de cessions de domaines d'activité, de divisions ou de filiales, constitue autant d'opportunités pour les EPF désirant se porter acquéreurs. Ce phénomène a été souligné par Mandell (1993) dans la revue "Small Business Reports".

De même, la crise économique du début des années 80 a offert plusieurs **opportunités d'acquisitions** d'entreprises efficaces du côté de la production, mais en crise financière ou incapables d'exploiter d'une manière adéquate leur propre potentialité et ce, à un moindre coût. Au regard de l'actualité économique, nous pensons que c'est encore largement le cas aujourd'hui.

Enfin, la forte proportion d'EPF cherchant à **assurer leur succession** peut également constituer une opportunité pour d'autres EPF souhaitant se développer par croissance externe, comme cela a déjà été souligné dans notre revue de la littérature.

1.3. Des contraintes spécifiques à la forme EPF

Trois obstacles majeurs face à l'alternative du développement par croissance externe, résultent, à notre avis, des spécificités même de la forme EPF. La liste n'est pas exhaustive. Il s'agit de la difficulté, tout d'abord, de repérer une opportunité, ensuite de financer l'opération, enfin d'intégrer, le cas échéant, la nouvelle entité absorbée à

l'organisation absorbante.

1.3.1. Un système d'information limité :

De nombreuses descriptions empiriques laissent penser que les systèmes d'information de l'EPF sont relativement peu développés, peu formalisés.

Si l'on considère le système d'information interne, on peut supposer que le noyau est, essentiellement, comptable (Brac de La Perrière, 1978). Pour le système d'information externe, concernant la prospective et la surveillance de l'environnement, de nombreuses recherches mettent en évidence des faiblesses très importantes, en particulier, concernant la connaissance des conditions de marché (Bamberger, 1979, Kinsey 1987, Marchesnay 1988). Or, nous pensons que c'est, en particulier, la connaissance de ces conditions qui influencera, largement, le développement stratégique futur de l'EPF, et lui permettra, également, de repérer des opportunités.

Compte tenu de ce "scanning limité de l'environnement" (Aguilar, 1967), nous supposons que la plupart des cibles sont des entreprises déjà connues par l'EPF, soit dans le cadre de relations commerciales antérieures à l'opération, soit parce qu'elles appartiennent toutes deux au même syndicat professionnel ou encore parce qu'elles ont déjà été en concurrence sur certains marchés, etc.

1.3.2. Le lien entre le système d'organisation du pouvoir et le financement de l'EPF

L'augmentation de capital largement utilisée par les grandes entreprises pour financer leur croissance externe n'est, selon Van Loye, qu' "un financement de dernier ressort" dans le cas des EPF et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le dirigeant ou la famille craint souvent une remise en cause de son autorité voire, une perte de son indépendance. Les aspects psychologiques sont donc un obstacle de taille. Ensuite, ce sont des raisons techniques qui rendent difficiles ce type d'opération. Toutes les EPF n'ont pas accès au second marché et une augmentation de capital se heurte à une asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les intervenants extérieurs. Les coûts à engager pour obtenir cette information, ou pour se signaler, ont toutes les chances d'être plus élevés que pour une grande entreprise. Un autre obstacle réside dans la difficulté d'évaluer le risque d'entreprise, qui est souvent réputé plus élevé pour les EPF que pour les grandes entreprises. Enfin, dès lors que l'EPF s'ouvre sur son environnement financier et se met en quête de capitaux extérieurs, une relation d'agence va s'établir, engendrant également des coûts.

Le modèle de base, représenté par le couple autofinancement-endettement, rencontrerait, rapidement, des limites pour le financement des opérations à objectif industriel versus financier (Perez, 1995). L'utilisation de la capacité d'autofinancement vient, tout d'abord, en concurrence avec le financement des investissements directs et la comparaison, entre la croissance interne et externe, n'est pas aisée, compte tenu des logiques spécifiques à ces deux modes de développement. Ensuite, si dans le cas spécifique de l'EPF, l'autofinancement est plus attrayant pour l'autonomie qu'il confère, il se révèle souvent insuffisant du fait des prélèvements réalisés par les dirigeants-proprétaires, prenant la forme de rémunérations élevées ou d'avantages en nature, possibles en l'absence de relation d'agence et de contrôle (cas où la propriété et la direction sont confondues). Enfin, la limite principale réside dans la taille respective des partenaires. D'après Perez (1995), "lorsque l'entreprise absorbante a une dimension très supérieure à l'entreprise absorbée, et qu'elle dispose d'un flux de liquidités internes disponibles (FLID) important, elle peut se permettre d'acquérir annuellement des entreprises de plus petites tailles, dont les stocks d'actifs et les fonds propres deviendront, entre autres, des composantes du FLID". Dans notre cas, l'EPF absorbante aura, certainement, rarement "une dimension très supérieure" à la cible (bien qu'il soit difficile d'apprécier ces termes) et un FLID important. Concernant le recours à l'endettement, il se heurte à la contrainte du remboursement périodique de l'emprunt. Or, ce remboursement doit être effectué sur les cash-flow futurs des actifs acquis, mais également en concurrence avec les investissements nécessaires au maintien de la position concurrentielle. Dans le cas de l'EPF, nous nous heurtons, en particulier, au coût et à la difficulté de trouver ce type de financement (Van Loye, 1991 ; D'Amboise et

Parent, 1989).

Selon Perez (1995), le recours aux fonds propres, se révélerait, donc, particulièrement, adapté au financement des opérations de croissance externe. En effet, à travers les fonds propres, ce sont les actionnaires qui importent, car ils se voient proposer d'arbitrer leurs titres actuels de propriété contre de nouveaux titres représentatifs :

- de l'entreprise acquéreur, en cas de contrôle financier ou d'absorption
- d'une entreprise nouvelle regroupant les deux entreprises, en cas de fusion.

L'auteur affirme que les seules limites à ce mode de financement résident dans l'effet de dilution que l'émission d'actions nouvelles entraîne, car au delà d'une certaine dilution, l'entreprise ayant trop pratiqué la croissance externe, se trouve alors, elle-même, dans une situation vulnérable. Mais, le principal obstacle à ce mode de financement, dans le cas d'une EPF, réside, en fait, dans **le caractère peu cessible des droits de propriété** (Van Loye, 1991). Nous proposons de distinguer deux situations :

- la structure absorbante est plus importante mais non cotée.
- la structure absorbante est cotée.

Selon Brunner (1975), la valeur intrinsèque d'une entreprise, petite ou moyenne, représente presque toujours la part la plus importante du patrimoine de son propriétaire majoritaire, le dirigeant ou la famille. Tant que cette entreprise reste indépendante, elle conserve une valeur monétaire négociable sur le marché officiel des entreprises, valeur qui dépendra de l'actif net et de la rentabilité, bien que ses titres composant son capital ne soient pas cotés. Mais, lorsqu'elle fusionne, avec une entreprise plus importante et non cotée (situation n°1), le propriétaire aliène totalement, et de façon quasiment irréversible, cette valeur intrinsèque. En effet, les titres de l'entreprise absorbante non cotée, que le propriétaire reçoit en rémunération de ses apports, ne représentent que des intérêts non seulement minoritaires, c'est-à-dire ne donnant plus accès au pouvoir de décision, mais aussi peu négociables. Dans le cas où l'entreprise absorbante est cotée (situation n°2), les intérêts minoritaires devraient pouvoir être négociés sur le marché financier. Mais, il s'agit d'être prudent car les valeurs de capitalisation boursière des EPF cotées peuvent s'avérer être très inférieures aux valeurs intrinsèques.

1.3.3. La culture organisationnelle de l'EPF

Le dernier obstacle que nous souhaitons mentionner, provenant de la nature même de l'EPF, est la difficulté d'intégration d'une autre structure. En effet, une des caractéristiques de nombreuses EPF est leur forte centralisation, ne favorisant pas, pensons-nous, l'intégration d'une autre structure, car un dirigeant et/ou une famille dirigeante préférera, peut-être, renoncer à une opération de croissance externe, plutôt que de se voir dans l'obligation de réorganiser complètement son entreprise, avec toutes les difficultés que cela représente. De plus, une organisation plus complexe remettra nécessairement en cause cette forte centralisation au bénéfice d'une plus grande délégation (Kalika, 1988), apparemment difficile à accepter par les propriétaires .

En conclusion de ce paragraphe sur les contraintes, notons que d'un point de vue institutionnel, les opérations de croissance externe entre EPF ne risquent guère de se heurter aux législations européennes ou nationales contre les abus de positions de monopoles ou restrictions de la concurrence. Au contraire, elles sont, généralement, encouragées par les instances européennes notamment.

L'étude exploratoire, ci-après, constitue, tout d'abord, "un repérage du domaine". Elle permet de prendre conscience que la croissance externe entre EPF est tout à fait d'actualité et que ce n'est pas un phénomène marginal. Nous l'avons conçue comme un moyen nous permettant de mieux préciser et cerner nos hypothèses ayant trait aux facteurs incitatifs et contraignants de la croissance externe entre EPF. L'objectif étant de parvenir à une meilleure compréhension de ce phénomène et de discerner plusieurs cas de figures types.

1.4. Etude exploratoire sur 120 entreprises

1.4.1. Présentation de l'étude et des critères de sélection

La base de cette étude, portant sur la période du 1 août 1996 au 15 décembre 1997, est la presse quotidienne nationale (Les Échos, en particulier, les pages "Régions", La Tribune, en particulier, les pages "Grand Rhône-Alpes", ...), la presse régionale ("Le Républicain Savoyard", "L'Économie à Grenoble et en Isère"), enfin des revues plus spécialisées du type "Industrie" du Ministère de l'Industrie, l'Usine Nouvelle, ...

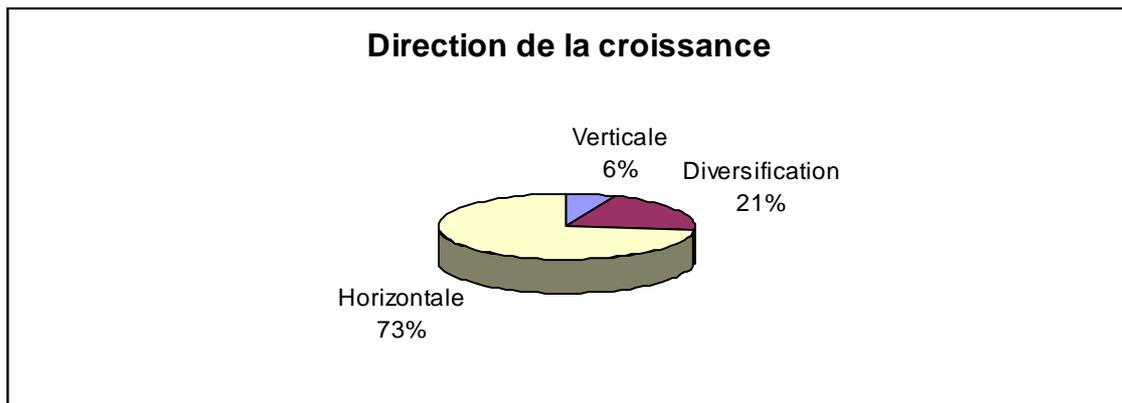
Au total, nous avons identifié 151 EPF ayant réalisé ou envisageant des opérations de croissance externe. Mais, nous n'en avons retenu que 120. 9 d'entre elles ne correspondaient pas aux critères imposés : nous retenons les entreprises ayant leur propre structure juridique (nous éliminons les filiales et les établissements), autonomes financièrement et exerçant une activité commerciale, industrielle ou de services (les banques, sociétés d'assurances et sociétés financières sont exclues). Nous prenons en compte les entreprises dont l'effectif salarié ne dépasse pas 499 personnes **avant** toute opération de croissance externe (nous ne nous intéressons pas aux très petites entreprises). Sont exclues, également, celles dans lesquelles le dirigeant ou la famille ne sont plus majoritaires ou principaux, c'est-à-dire n'exerçant plus le pouvoir de direction. Enfin, nous ne considérons que des entreprises françaises. Nous en avons, également, supprimé 22 envisageant de réaliser une opération de croissance externe, pour ne retenir, pour une meilleure compréhension et identification des entreprises types, que celles qui ont effectivement réalisé une telle opération.

Cette étude permet d'illustrer **les caractéristiques des opérations, des entreprises initiatrices et des cibles.**

Avant de présenter nos tris à plat, un avertissement méthodologique s'impose : ceci n'est pas un sondage, les pourcentages obtenus ne sont pas représentatifs de la population des entreprises françaises.

1.4.2. Premiers résultats et analyse critique

Une première interrogation porte sur **la direction de la croissance externe** (voir schéma ci-après). Cette donnée nous renseignera sur les principales motivations des EPF optant pour ce mode de développement.



En nombre d'opérations réalisées, il s'avère que la majorité des EPF font de la croissance externe horizontale (73% des opérations). Leur principal objectif est un renforcement ou une consolidation de leur position, que ce soit par rapport aux concurrents ou pour satisfaire les nouveaux impératifs de leurs clients.

En effet, nous constatons que 10% des opérations sont effectuées sous pression des donneurs-d'ordres, essentiellement de la grande distribution, puis des constructeurs automobiles. Lorsque nous parlons de renforcement de leur position, il s'agit aussi largement d'un renforcement géographique en France. Mais, il est remarquable que 16,67 % des opérations sont effectuées à l'étranger. Cela tendrait à montrer un certain

dynamisme de la part des EPF, qui, avec l'internationalisation des marchés, veulent bénéficier de nouveaux débouchés commerciaux. Ainsi, depuis 1993, nous voyons, de plus en plus, d'EPF réalisant de petites acquisitions stratégiques aux USA⁴, répondant à des besoins très spécifiques. L'acquisition d'une filiale de marketing ou d'un réseau de distribution régional en est l'illustration. Enfin, le renforcement de la position des EPF, par croissance externe, passe, également, par l'atteinte d'une taille critique pour 7,45% des opérations. Par taille critique, nous entendons une taille permettant l'internationalisation, sur des marchés européens voire mondiaux.

Ensuite, 21% des opérations de croissance externe réalisées par les EPF de notre étude sont des diversifications reliées. Nous n'avons pas identifié un seul cas de diversification non reliée. Il est notable de constater que 14,8% des opérations résultent d'attitudes réactives, essentiellement pour contrecarrer la baisse de la demande sur leur marché. La totalité de ces EPF, avec une attitude réactive, sont des entreprises sous-traitantes de l'industrie de l'armement, de la défense.

Enfin, seules 5,5% des opérations de croissance externe relèvent d'une intégration verticale. Et sur l'ensemble des opérations de ce type, seule une est une intégration vers l'aval (acquisition de 5 de ses distributeurs par une EPF fabricant de peinture), le reste des opérations sont des intégrations vers l'amont (acquisition de fournisseurs ou sous-traitants).

Si nous reprenons les motivations des EPF, pour la croissance externe, mentionnées dans notre revue de la littérature, il s'avère que sur nos 120 entreprises, seule une envisage ce mode de développement comme moyen pour assurer sa succession. Concernant, la possibilité de financer et poursuivre sa croissance, 2,5% des opérations de croissance externe (il s'agit exclusivement de fusions) ont effectivement cet objectif. Ces très faibles pourcentages tendraient à corroborer notre hypothèse relative à l'existence de nouveaux facteurs environnementaux, favorisant le choix de la croissance externe comme mode de développement auprès des EPF. Mais, il n'est pas possible de tirer une telle conclusion, compte tenu de la non représentativité des pourcentages obtenus de la population des EPF françaises.

Concernant **le type d'EPF pratiquant la croissance externe**, nous proposons de nous intéresser, en premier lieu, à leur **appartenance sectorielle** (répartition effectuée d'après la nomenclature INSEE en 38 branches), puis à leur **structure de propriété**, enfin, à leur **position concurrentiel** avant et après l'opération de croissance externe.

La répartition sectorielle, qui n'a pas valeur de statistique, donnerait à penser que la plus forte proportion d'EPF, ayant recours à la croissance externe, comme mode de développement, fournit des services marchands (code 33/34). Dans notre base de données, 81,5% de ces services sont destinés aux entreprises. Pour plus de précisions encore, 51,8% des EPF de ce groupe sont des sociétés de services en informatique et ingénierie. La majorité sont des EPF jeunes, créées dans les années 80 et 90. Leurs marchés sont caractérisés par une forte croissance, concurrence et turbulence et un taux d'obsolescence très élevé. C. Federman, président de Broadview Associates, l'une des principales sociétés de conseil en fusions et acquisitions dans le domaine des hautes technologies, explique les nombreuses opérations de croissance externe dans ce domaine de l'informatique de la façon suivante : "De nos jours, les entreprises de ce secteur sont confrontées à une véritable course-poursuite, sous peine de stagnation. C'est la conséquence des mutations de plus en plus rapides dans les réseaux et Internet"⁵. L'enquête de Gilbert (1989), dans *Management Review*, corrobore nos observations en montrant que la caractéristique des 57,7% d'opérations réalisées en 1988, évaluées à moins de 50 millions de dollars, est leur forte concentration dans de très petits secteurs avec des taux d'obsolescence très élevés. Il donne en exemple, notamment, le secteur des logiciels informatiques.

L'agro-alimentaire (code 03) est le second secteur, le plus important, où le pourcentage d'EPF réalisant des opérations de croissance externe s'élève à 10,8%. Si nous y rajoutons le secteur de la viande et des produits laitiers (code 02), au total, ce sont 14,16% des EPF qui sont présentes dans le secteur de l'alimentaire. Il existe plusieurs explications à ce phénomène ; la première réside dans la nécessité de peser un certain poids pour se faire référencer dans les grandes et moyennes surfaces. Ensuite, certains domaines particuliers ont vu leur concentration s'accélérer, comme la viande

(2,5% du total des EPF) avec "la crise de vache folle", les vins de bourgogne, secteur trop émiétté jusqu'à présent, ou encore le marché du traiteur bénéficiant d'une forte demande.

Ensuite, dans le secteur de la fonderie, du travail des métaux (code 13), totalisant 9,2% des EPF, nous souhaitons nous intéresser, en particulier, au décolletage représentant 27,2% des entreprises de ce secteur. La principale explication de ce fort pourcentage est la diminution du nombre d'interlocuteurs par les donneurs-d'ordres. Le CTDEC (Centre Technique du Décolletage) confirme que les sociétés les plus profitables et qui ont atteint une taille critique à la demande des constructeurs ou des équipementiers, ne sont autres que les dix plus importantes sociétés de décolletage : Perrotton, Bontaz, Bouverat, EBÈS, Vuarchex,...

Le matériel électrique et électronique regroupe lui 8,3% des EPF. D'après la revue Electronic Business, la globalisation serait un facteur incitatif puissant aux nombreux regroupements entre EPF dans le secteur de l'électronique, dans lequel il est montré que beaucoup de moyennes entreprises utilisent les acquisitions comme un moyen pour étendre leur réseau de distribution. En effet, comme ce secteur tend vers des standards, la distribution devient de plus en plus importante.

Enfin, dans le secteur des matières plastiques et du caoutchouc (code 23) totalisant 8,3% de l'ensemble des EPF, nous souhaitons remarquer que 40% des entreprises sont des plasturgistes sous-traitantes de l'automobile. Dans ce domaine, il faut souligner la montée en puissance d'EPF en phase de devenir grandes (cf. Bailly Comte) et dont l'objectif est de faire partie, à terme, de la dizaine des premiers acteurs incontournables du secteur.

Si l'on considère, désormais, **la structure de propriété** des EPF, il s'avère que 20,8% d'entre elles ont leur capital ouvert. Nous pensons que la cohabitation d'actionnaires de natures différentes favoriserait un comportement de type entrepreneurial, au sens de Mintzberg (1973), par conséquent une opération de croissance externe. 12% de ces EPF à capital ouvert, sont adossées à une entreprise de capital-risque, qui, au-delà de son rôle de soutien conseil, oriente l'EPF et, parfois même lui présente des opportunités d'acquisition ou de fusion, comme c'est le cas avec des sociétés de services en informatique et ingénierie. De telles constatations vont dans le sens de l'étude de Stephany (1995) sur l'impact du capital-risque dans les moyennes entreprises familiales ou encore dans le sens de l'étude de Jarillo-Mossi (1986) constatant que les entreprises se développant le plus rapidement sont celles reposant sur des ressources externes.

Enfin, il s'avère que **la position concurrentielle** des EPF, avant toute opération de fusion ou d'acquisition, est déjà forte, puisque 25% d'entre elles étaient déjà largement implantées avec des bases solides sur leur secteur, voire leader sur une niche (par exemple Luxos numéro un français du pâté en croûte ou REP numéro un mondial dans les technologies du moulage du caoutchouc). Et pour 5% d'entre elles, l'opération de croissance externe leur permet de devenir leader ou de se classer parmi les premiers d'un secteur.

La nature de la cible constituera le dernier point d'analyse de notre base de données. Deux caractéristiques sont à souligner. Tout d'abord, 18,1% des cibles sont des entreprises en liquidation judiciaire ou dépôt de bilan. Cela signifie que de nombreuses EPF profite de la sous-évaluation de la cible pour obtenir, à moindre coût, une place sur un marché qu'elles auraient mis de nombreuses années à conquérir. Dans ce cas, les obstacles financiers mentionnés dans la partie précédente n'en sont peut-être pas. L'autre caractéristique marquante des cibles est leur ancienne appartenance à un grand groupe pour 11% d'entre elles. Ainsi, comme nous l'avions supposé précédemment, la stratégie de recentrage des grandes entreprises, et les désinvestissements qui s'en suivent, constituerait effectivement des opportunités de croissance externe pour certaines EPF.

En conclusion, cette première étude exploratoire, à travers l'analyse d'opérations réalisées, nous a permis d'affiner nos hypothèses. Elle nous a, également, renseigné sur la nature des EPF entreprenant cette stratégie et sur les caractéristiques des entreprises cibles. Un certain nombre de facteurs contingents ont pu être identifiés. Mais, ne considérer que le résultat, à savoir l'opération en elle-même, est beaucoup trop restrictif pour tenter de comprendre, dans sa globalité, la problématique spécifique de la croissance externe entre EPF. En effet, il s'agit, également, de comprendre la rationalité

présidant à la mise en oeuvre de cette stratégie de développement, de façon plus générale, "la logique d'intention" qu'elle peut traduire de la part des dirigeants-proprétaires. C'est pourquoi, il nous semble déterminant d'analyser **la prise de décision stratégique de croissance externe** au sein de l'EPF en resituant au centre du débat **le rôle du (ou des) dirigeant(s)-propriétaire(s)**. Pour étudier ce rôle et, a fortiori, **l'importance de la variable humaine** dans la décision de croissance externe, nous avons choisi, ici, de réaliser une étude de cas approfondie. Ce choix est justifié dans cette seconde partie.

2. ANALYSE DES VARIABLES CONDITIONNANT LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DE CROISSANCE EXTERNE DANS UNE EPF

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser, tout d'abord, la spécificité du processus de prise de décision dans les organisations personnelles et familiales, et d'étudier l'influence de sa personnalisation sur le comportement stratégique et le développement de l'entreprise. L'importance de la variable humaine sera, ensuite, illustrée par une étude de cas approfondie.

2.1. Spécificité du processus de prise de décision dans les organisations personnelles et familiales

Comme l'explique Herbert Simon (1960), dans son célèbre ouvrage "The new science of management decision", manager c'est prendre des décisions, ce qui est à relier à une activité de "problem solving". Deux types de décisions existent :

- programmed decision
- non programmed decision

Dans notre cas (décision de croître ou non et par croissance externe ou non), il s'agit d'une décision non programmée, devant faire appel à des techniques heuristiques de résolution de problèmes. Comme le souligne Starbuck (1971) : "la croissance n'est pas spontanée, c'est une conséquence de décisions". Au travers du choix de croissance externe, il y a une intentionnalité. "Le concept d'intentionnalité comporte l'idée d'une hiérarchie des décisions. Le comportement est intentionnel dans la mesure où il est guidé par des buts, des objectifs généraux" (Simon, 1965). Le concept de but est, donc, indispensable à l'appréhension du processus décisionnel du manager. Et la structure du pouvoir d'une coalition détermine de quel genre de système de buts une certaine entreprise se dotera. Les buts organisationnels varient, alors, selon la structure du pouvoir de cette coalition. Or, dans l'EPF, la coalition est de type dominé, c'est-à-dire qu'une influence a un pouvoir dominant. Bien souvent, il s'agit du dirigeant-proprétaire. Nous pouvons alors parler de coalition interne personnalisée (Mintzberg, 1983) dans laquelle **les buts propres du dirigeant-proprétaire sont les buts définis de l'organisation**. De même, nous rencontrons fréquemment le cas où la famille participe activement à la gestion de l'organisation, nous pourrions alors parler de "coalition interne familiale" dans laquelle **les buts de la famille sont ceux de l'organisation**.

L'organisation personnelle et familiale, caractérisée par une coalition interne personnalisée, devient l'extension de la propre personnalité des dirigeants. Comprendre les dirigeants des EPF, **leurs valeurs**, permettra donc de mieux cerner le comportement et le développement de ce type d'organisation.

2.2. Identification du système de valeurs des dirigeants et étude de son influence sur le comportement stratégique et le développement de l'entreprise

Notre objectif, dans cette partie, est de discerner, si certains profils types de dirigeants-proprétaires seraient plus enclins ou, au contraire, réticents à la croissance et, en particulier, au développement externe.

Nous analyserons, donc, les typologies d'entrepreneurs et les travaux de Davidsson (1989) étudiant les influences psychologiques sur la volonté de croissance.

Un tableau synoptique (voir ci-après) des principales typologies existantes est proposé en précisant leurs variables d'analyse. Il permet de saisir l'importance de ces variables comme déterminant de la volonté de croissance. En fait, il s'avérerait, selon Lorrain et Dussault (1988) ou Woo et alii (1991), que la littérature sur les typologies pourrait se résumer à deux types dominants, les entrepreneurs "craftsman" et "opportunistic" (Smith 1967). Les éléments les différenciant doivent être perçus sous l'angle d'un continuum.

- L'entrepreneur "craftsman" possède peu d'éducation, peu d'expérience, notamment en matière de gestion, mais il a une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt. Il se focalise, essentiellement, dans des activités faiblement innovantes. Il a une certaine aversion pour le risque et ne recherche ni des investisseurs multiples ni des partenaires, car il craint la perte de contrôle de son entreprise. Son attitude est paternaliste et son entreprise de type « rigide ».

- L'entrepreneur "opportunistic" possède plus d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Généralement, il mûrit plus son projet de création et est plus âgé lors de sa réalisation. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. Son organisation croît, généralement, rapidement grâce, non seulement, aux partenaires financiers mais, également, à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est, généralement, motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie, plutôt de type « adaptative ».

Même si les résultats de Davidsson (1988), qui teste cette célèbre typologie sur un nouvel échantillon, corroborent ceux de Smith (1967), il montre, néanmoins, qu'un troisième groupe permettrait de mieux appréhender la diversité des entrepreneurs. Smith (1992), lui-même, a proposé d'enrichir sa typologie avec un troisième groupe nommé "Inventor-Entrepreneur". Woo et alii (1991) ont, également, démontré que la typologie "craftsman-opportunistic" perdait de sa pertinence au fur et à mesure que l'on ajoutait des critères de classements supplémentaires. Nous sommes donc conscients que cette typologie dichotomique n'est pas sans biais. Néanmoins, elle est plus facilement utilisable que toutes celles avec une approche contingente, certes, plus descriptives d'une réalité, mais aussi moins prédictives et donc moins facilement utilisables.

De nombreux chercheurs s'accordent à reconnaître l'influence des motivations initiales à la création, sur la volonté de croître ou non, de développer son affaire par la suite (Laufer 1975, Stanworth et Curran 1976, Bird 1988, Kolvereid 1992).

Des travaux de Davidsson (1989), il ressort que le besoin de réalisation, évalué par un fort ou faible "nAch" (McClelland 1965), est fortement relié à la volonté de croissance. Celui-ci augmente avec la taille de l'entreprise, ce qui pourrait traduire un effet d'auto-sélection (ceux avec un "nAch" élevé sont plus susceptibles de diriger des entreprises plus grandes) ou montrer que la mesure "nAch" est significativement corrélée au taux de croissance précédent de l'entreprise.

Ensuite, les résultats positifs attendus de la croissance sont l'augmentation des finances personnelles de l'entrepreneur et la possibilité d'accroître son indépendance. Par contre, la peur de la perte de contrôle et de la diminution du bien-être des employés sont les forces les plus dissuasives.

Il ressort de cette étude, que l'utilisation des résultats attendus, comme variables explicatives de la volonté de croissance, semble plus fructueuse pour expliquer les différences d'appréhension parmi les entrepreneurs, plutôt que les traits de la personnalité. Davidsson (1989) suggère, donc, d'ajouter d'autres variables, comme l'expérience passée ou encore le niveau d'éducation du dirigeant-proprétaire. Des entrepreneurs, avec un niveau d'éducation élevé, auraient, selon ses hypothèses, des aspirations plus élevées en général, une plus grande confiance en eux-mêmes pour manager la croissance et une meilleure propension à repérer les opportunités.

Après avoir discerné les types d'entrepreneurs, ou les principales caractéristiques des individus privilégiant la croissance, étudions, maintenant, quels sont ceux qui envisageraient, en particulier, une stratégie de croissance externe.

Tableau de synthèse des typologies d'entrepreneurs de 1967 à 1982

Auteurs	Type d'entrepreneur	Type d'entreprise	Attitude vis-à-vis de la croissance	Variables d'analyse
Smith (1967)	- craftsman - opportunistic	- rigid - adaptative	- plutôt rejet de la croissance par peur de perte de contrôle - aucun rejet. Taux de croissance 8,8 fois plus fort dans les entreprises de type "adaptative"	- entrepreneur - entreprise
Laufer (1974)	- manager ou innovateur - entrepreneur-propriétaire orienté vers la croissance - entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité - entrepreneur-artisan		- entrepreneurs désireux de favoriser la croissance et qui ont pu s'adapter aux exigences d'une telle croissance - entrepreneurs favorables à la croissance mais désireux de conserver l'autonomie financière de l'entreprise - entrepreneurs pour qui la croissance n'est pas désirable	- motivations psychologiques - comportements économiques
Stanworth et Curan (1976)	- artisan - classical - manager		- grande importance à l'indépendance : entrepreneur pas vraiment concerné par la croissance - grande importance au profit - grande importance à la reconnaissance de son excellence managériale. Tentatives de rachat ou de fusions caractéristiques d'une identité managériale	- motivations psychologiques et économiques - utilisation de l'identité sociale latente
Braden (1977)	- caretaker - manager		- taux de croissance beaucoup plus grand dans les entreprises dirigées par des "managers"	- motivation de l'entrepreneur pour la création
Filley et Aldag (1978)	- craftsman - promotion - administration	-craft -promotion -administrative	- non croissance - croissance sous forme de courbe en S - croissance linéaire	- caractéristiques structurelles - leadership
Miles et Snow (1978)	- prospecteur ("prospecter") - innovateur ("analyser") - suiveur ("defender") - réacteur ("reactor")		- n'est pas intéressé par la phase de développement de l'entreprise : celle-ci peut d'ailleurs faire l'objet d'un rachat - recherche systématiquement des innovations qu'il exploite à fond - suit de façon proactive et délibérée les innovations sur le marché, en mettant l'accent sur leur amélioration, sur les problèmes de gestion et en abaissant ainsi les coûts - s'adapte au marché par une stratégie émergente et réactive	- conditions de l'innovation
Dunkelberg et Cooper (1982)	- growth - independence - craftsmanship		- 14% des entreprises avec un entrepreneur orienté vers la croissance ont un fort taux de croissance - 19% des entreprises avec un entrepreneur orienté vers l'indépendance ont un fort taux de croissance - 3% des entreprises avec un entrepreneur "craftsmanship" ont un fort taux de croissance	- objectifs - caractéristiques organisationnelles - backgrounds de l'entrepreneur (éducation, expérience, fonctions précédentes, façon dont il devient propriétaire)

Tableau de synthèse des typologies d'entrepreneurs depuis 1982 (suite)

Auteurs	Type d'entrepreneur	Type d'entreprise	Attitude vis-à-vis de la croissance	Variables d'analyse
Ettinger (1982)	- independent entrepreneur - organisation makers	- "pseudo-entreprise" - véritable entreprise	- rejet de la croissance - objectif d'augmentation du pouvoir par la croissance de leur affaire	- dominance pour le pouvoir ou l'indépendance - besoin de créer - aspiration à la croissance
Gill (1985) cité par Lorrain et Dussault	- achiver - bloker - survey - failure			- motivations - degré de compétences
Lafuente et Salas (1989)	- craftsman - family - managerial - risk	- rigid -flexible / adaptative -flexible / adaptative	- croissance future faible (pour les entreprises commerciales EC)/ croissance de l'emploi forte - croissance future forte (EC) -croissance des ventes faible (pour les entreprises manufacturières EM) - croissance future forte (EC)/ croissance des ventes forte (EM)/ croissance de l'emploi faible	- attentes - origines - caractéristiques personnelles
Julien et Marchesnay (1989)	- PIC - CAP		- croissance réactive, adaptative, cad acceptée tant qu'elle ne remet pas en cause la pérennité et l'indépendance patrimoniale. Elle peut se réaliser par adjonction d'activités nouvelles (rachat). - privilégie les activités à croissance forte, recherche l'autonomie de décision, pas préoccupé par la pérennité de son affaire	- logiques d'action - niveaux d'aspiration

Dans la littérature, seul un petit nombre de chercheurs a associé explicitement le type de croissance envisagée aux caractéristiques des entrepreneurs ou dirigeants-proprétaires. Stanworth et Curran (1976), dans leur étude sur la croissance de la petite entreprise (moins de 200 employés), ont montré que certains comportements, en particulier les tentatives de rachats d'autres firmes et les tentatives de fusions, indiquaient la présence d'une identité managériale forte par opposition aux deux autres identités d'entrepreneurs repérées : l'artisan et l'entrepreneur-classique. Les entreprises familiales, dirigées par la seconde ou troisième génération, seraient, selon Stanworth et Curran (1976), plus réceptives à des idées d'expansion, de fusion. Ces nouvelles générations auront, d'après eux, certainement plus d'éducation, une vision managériale plus marquée et seront, certainement, en accord avec l'idéologie dominante de la société, basée sur l'efficacité et la croissance. Les résultats de l'étude de Lafuente et Salas (1989) corroborent l'hypothèse selon laquelle les générations, ayant eu la propriété de l'entreprise par héritage, sont plus gouvernées par des aspirations managériales. Nous pouvons supposer, par conséquent, qu'elles sont plus ouvertes à des idées de fusions ou rachats.

En conclusion, nous pouvons affirmer avec Bamberger (1982) que les valeurs des dirigeants des EPF peuvent être considérées comme des éléments essentiels dans l'explication du comportement et du développement de ce type d'entreprises, en l'occurrence de la prise de décision stratégique de se développer par croissance externe, car elles "déterminent directement sous forme de prémisses évaluatives, les décisions stratégiques et donc, notamment, les objectifs, les stratégies et les principes fondamentaux ("policies") de l'entreprise". La variable humaine s'avère donc être un élément primordial pour comprendre la problématique spécifique de la croissance externe entre EPF. L'étude de cas approfondie, qui suit, répond à ce besoin.

2.3. L'importance de la variable humaine : illustration par une fusion mort-née

Cette étude de cas porte sur une entreprise familiale, positionnée sur le marché des accessoires et de l'entretien ménager grand public, que nous nommerons "Sorgho", pour des raisons de confidentialité.

2.3.1. Eléments d'appréciation de notre méthodologie de recherche

L'identification du système de valeur (regroupant valeurs et objectifs) des dirigeants-proprétaires des EPF est une tâche ardue pour le chercheur. En effet, leurs objectifs peuvent être variés et pas nécessairement cohérents entre eux et, dans de nombreux cas, ils ne sont pas formulés explicitement. C'est pourquoi "des entretiens directs en face à face s'imposent" d'après Bamberger (1982) car, "l'étude empirique des objectifs se heurte à plusieurs problèmes très difficiles à résoudre qui peuvent mettre en question la validité et la fiabilité de la mesure".

Mais, nous n'ignorons pas "le risque de piège scientifique" du matériau que nous manipulons : entretiens de dirigeants. En effet, les "données recueillies et traitées" "ne sont pas des indices ou des icônes, mais, au mieux, des symboles et, le plus souvent, des brides de discours, perceptions, représentations, émis par les interviewés. Bref, des "mises en scène" fort éloignées des réalités objectives" (Martinet, 1992).

Par ailleurs, nous sommes conscients de la contingence des objectifs, influence des conditions économiques, de la taille, de l'âge de l'entreprise, de la phase du cycle de vie de son secteur d'activité,... comme nous le montrerons en conclusion.

2.3.2. Approche historique du développement de l'entreprise familiale Sorgho

L'entreprise Sorgho a été créée en 1945 par deux frères, immigrants polonais en France. Elle est à l'origine spécialisée dans l'achat de sorgho pour la fabrication de balais, confectionnés manuellement, fierté de la famille. Dès 1965, quand survient le développement de la grande distribution, les deux frères parviennent à s'imposer en fournisseur privilégié grâce à leur compétence et professionnalisme. A partir de cette date, Sorgho se diversifie dans un souci de ne pas rester mono-produit et s'ouvre à de nouveaux secteurs : lancement d'une gamme de pinces à linge bois, de gants, de tapis de sol, élargissement de sa gamme brosse bois. Les sources d'approvisionnement sont également diversifiées. En effet, Sorgho se positionne plus comme une interface entre les producteurs et les grandes et moyennes surfaces, que comme un fabricant propre. Ce positionnement s'explique, en partie, par l'exigence de la grande distribution d'une gamme complète, impossible à réaliser, à bas prix, sans recourir à la sous-traitance ou à la mise en place, à l'origine, de "traders" dans des pays à main d'oeuvre peu coûteuse, en Europe de l'Est, puis en Asie. Mais, dès le début des années 80, l'entreprise décide de créer ses propres filiales à l'étranger en Roumanie, Hongrie, Pologne, Tchéquie, Yougoslavie... Le service exportation est mis en place en 1985. Un des points forts de Sorgho réside dans son très fort savoir-faire en "sourcing" et pouvoir de négociation dans la recherche de partenariats. Ainsi, concernant la fabrication des gants, Sorgho est parvenue à signer un accord de partenariat exclusif avec la division gant de Sumitomo au Japon. Mais son atout essentiel est le marketing et le commercial. Sorgho réussit à lancer des produits qui débanalisent le linéaire et créent du trafic en rayon. Elle met en place de nombreuses innovations d'attraction du rayon, notamment au niveau du packaging de ses produits, de leur design, couleur. Le merchandising est celui de la séduction. Sorgho travaille beaucoup au niveau de la recherche et développement (intégrée dans la cellule marketing), avec des partenariats de recherche externes. Son savoir-faire de négociant ne l'a pas empêché d'avoir ses gammes propres en verrouillant ses accords (propriété de moules, exclusivités). En 1987, Sorgho lance sa première campagne publicitaire à la télévision et en 1993, le service marketing est renforcé à nouveau. Sa force de vente est exclusive, bien structurée, motivée avec un faible turnover. En outre, depuis 1993, son mode de gestion commercial est en cohérence avec ce qu'attendent les distributeurs : Sorgho a, en effet, mis en place le système EDI / ALLEGRO. De même, son implantation en Europe de l'Est répond au développement de la distribution française.

Concernant l'organisation même de l'entreprise, elle est informelle, les postes ne sont pas définis de façon précise. L'entreprise a peu de règles formalisées, de procédures ou de bureaucratie. Il s'agit d'une structure "de type solaire", avec une très forte centralisation des décisions. Un des cadres de Sorgho dira même que le pouvoir est entre les mains de "patrons de droit divin". Les deux frères fondateurs doivent leur suprématie, essentiellement, au fait qu'ils sont à l'origine de cette entreprise qui réussit, malgré un environnement turbulent et très concurrentiel. Cette culture rend l'organisation forte et fière. Dans l'organigramme de l'entreprise, les deux frères, âgés de plus de 70 ans aujourd'hui, sont respectivement Président Directeur Général et Vice-Président. Nous trouvons à la place de Directeur Général le gendre d'un des deux patrons.

Aujourd'hui, Sorgho a un chiffre d'affaires de 250 millions de francs, elle emploie 150 personnes dont une force de vente en France de 12 personnes. La part des exportations dans son CA est de 40%, elle possède 10 filiales et usines de fabrication dans le monde. Sorgho propose plus de 750 références pour 6 groupes de produits : la brosserie (35% de son CA), les gants de ménage (20%), les cintres-Pinces-Housses (19%), les tapis de sol (9%), wassingues (1%) et éponges et récurants (16%). Son ambition, d'ici 3 ans, est de devenir leader en grande distribution en France et en Europe. Mais, même si l'entreprise a atteint un bon niveau de compétences et a construit sa position de challenger sur quelques segments du marché, cette position reste insuffisante face aux plus gros compétiteurs sur chaque segment et face à la nécessité d'améliorer la productivité et les économies d'échelle. Ses deux dirigeants sentent l'impératif de dimensionner l'entreprise ("faire le poids") non seulement face à la concentration des concurrents, mais aussi face à celle de la distribution et à son internationalisation. La logique de mono-fournisseur, par segment de marché et enseigne, nécessite l'obtention d'un effet de taille discriminant. Mais, deux autres raisons essentielles ont poussé Sorgho à envisager une opération de croissance externe. Tout d'abord, l'entreprise souffre d'une image de négociant, malgré la mise en place d'une unité de production en Italie, ce qui représente un handicap face à la propension actuelle des distributeurs "d'aller à la source". Elle se doit donc de gommer, définitivement, l'image de grossiste, revendiquer une dimension industrielle et devenir un spécialiste sur ses marchés, pour garantir son avenir auprès de la grande distribution. Ensuite, le gendre des dirigeants, dans l'entreprise depuis 10 ans, suite à un divorce est parti de la société. Leurs propres enfants ne souhaitant pas reprendre l'entreprise, le problème de la succession apparaît. Plusieurs alternatives sont étudiées : un rachat effraie les deux frères par le coût représenté et les risques encourus. La création d'une nouvelle entité industrielle ne les intéresse pas. Compte tenu de leur âge, ils ne souhaitent pas se lancer dans un tel projet, d'autant plus qu'ils sont plus commerçants et gestionnaires, qu'industriels. Des partenariats ont déjà été conclus pour les gants et les cintres. Enfin, ils n'ont aucun envie de vendre à un concurrent plus gros.

L'opportunité vient d'un petit concurrent français de 45 personnes, bien connu de Sorgho, fabricant exclusivement de la brosserie. Compte tenu de sa faible taille, il a peu de perspectives d'évolution auprès des grandes et moyennes surfaces représentant plus de 90% des ventes totales du marché. En outre, sa principale faiblesse réside dans sa démarche commerciale, manquant d'agressivité ou de savoir-faire, notamment auprès des enseignes intégrées. Il n'a pas su anticiper l'ouverture des marchés européens. Historiquement, l'entreprise est beaucoup plus présente dans le sud de la France (encore 70% du CA en 1997) et il n'est pas sûr qu'elle ait une image homogène sur l'ensemble du territoire national, ce qui peut la mettre en position de faiblesse auprès des centrales d'achat toutes situées au nord. Par contre, ses points forts sont sa maîtrise du processus de production. Il existe un bon potentiel d'utilisation des machines, dans la mesure où, l'entreprise n'occupe que 60% de sa capacité.

Il s'agit d'une organisation familiale, dont le dirigeant est également le fondateur. Agé aujourd'hui de 52 ans, il est considéré comme un leader charismatique. Il centralise l'ensemble des décisions, du pouvoir. Sa volonté de maîtrise a d'ailleurs certainement limité le développement de la structure. Il s'avère qu'il n'y a aucun cadre dans cette organisation, par souci de conserver l'ensemble du pouvoir de décision. Cette organisation est à comparer à l'autocratie (Mintzberg, 1983).

Au vu des forces et faiblesses de chacune des entreprises, il s'avère qu'elles sont très complémentaires. Une fusion, a donc été décidée (Sorgho détient 65% de la nouvelle entité contre 35% pour l'ancien concurrent). Le dirigeant de la cible devient directeur

général à la place du gendre démissionné. Les deux frères siègent eux au directoire. Mais après quelques mois d'existence, l'opération échoue pour des problèmes humains.

Dans la phase précédant l'accord, un cabinet, choisi par Sorgho, a été chargé d'auditer les deux entreprises. Or, après la fusion, le nouveau directeur met en doute l'exactitude de cet audit, dans la mesure où, Sorgho, seule, a effectué le choix du cabinet. Il décide donc la mise en place une autre étude, par un autre cabinet d'audit. Mais la principale difficulté réside dans le fait qu'il ressent fortement une perte de pouvoir. En outre, commence à naître en lui un sentiment de dépossession. Il s'agit de rappeler qu'il est le fondateur de son entreprise et comme l'a analysé Sorgho, après les faits, il a eu l'impression "de perdre son bébé". De plus, il n'est plus considéré comme le seul maître des lieux, comme il pouvait l'être dans son ancienne entreprise. Ce sentiment est d'autant plus exacerbé qu'il a en face de lui deux personnalités également très fortes et avec lesquelles il avait été en concurrence pendant de nombreuses années. Ces deux frères, également fondateurs de leur entreprise et soucieux de conserver leur pouvoir ne simplifient pas non plus les relations par leur comportement. Le directoire, par exemple, est nommé "conseil des sages". Le doute concernant l'évaluation de son entreprise constitue le prétexte qui va mettre fin à la fusion, bien qu'elle soit pourtant bénéfique aux deux pour assurer leur avenir, comme nous avons pu le constater par la description respective de leur forces et faiblesses complémentaires.

2.3.3. Analyse critique

Ce cas nous montre à quel point la **variable humaine** est essentielle pour comprendre la spécificité de la croissance externe entre EPF. Concernant le profil des deux frères, il ressort qu'ils ont plutôt les valeurs d'un entrepreneur "opportunistic", tourné vers l'innovation, motivé par l'opportunité de construire une organisation réussie, recherchant la croissance de son organisation par des accords de partenariat. Ils ont également une identité managériale forte. Leur objectif, pour la nouvelle entité créée, était de s'introduire en bourse, au second marché, pour trouver les capitaux nécessaires, afin de poursuivre et d'intensifier leur croissance. Nous ne prétendons pas qu'il existe des types purs. D'ailleurs, ils ont une tendance marquée pour le paternalisme, signe d'une identité plutôt "craftsman". Néanmoins, leurs valeurs dominantes demeurent des facteurs explicatifs de leur choix de croissance par développement externe.

Mais, la principale leçon de cette étude réside dans le fait que la variable humaine ne doit pas être considérée du seul point de vue de l'entreprise initiatrice. C'est l'**affectio societatis** entre les dirigeants des deux sociétés qui importe. L'établissement d'une relation de confiance et d'estime réciproques permet, non seulement, la réalisation d'une opération de croissance externe entre EPF, mais, contribue, également, à garantir sa pérennité. Cette variable nous semble discriminante si l'on considère les opérations entre grandes entreprises et EPF. Certes, elle n'est pas négligeable, non plus, dans les opérations réussies ou avortées entre grandes entreprises, où la compatibilité des cultures est un facteur important, mais dans les EPF, elle est particulièrement aiguë. Pour une personne qui a créé son entreprise, l'a pérennisée, il semblerait qu'il n'y ait pas seulement des considérations financières, mais aussi "affectives" à prendre en compte dans toute cession, fusion, ou prise de participation.

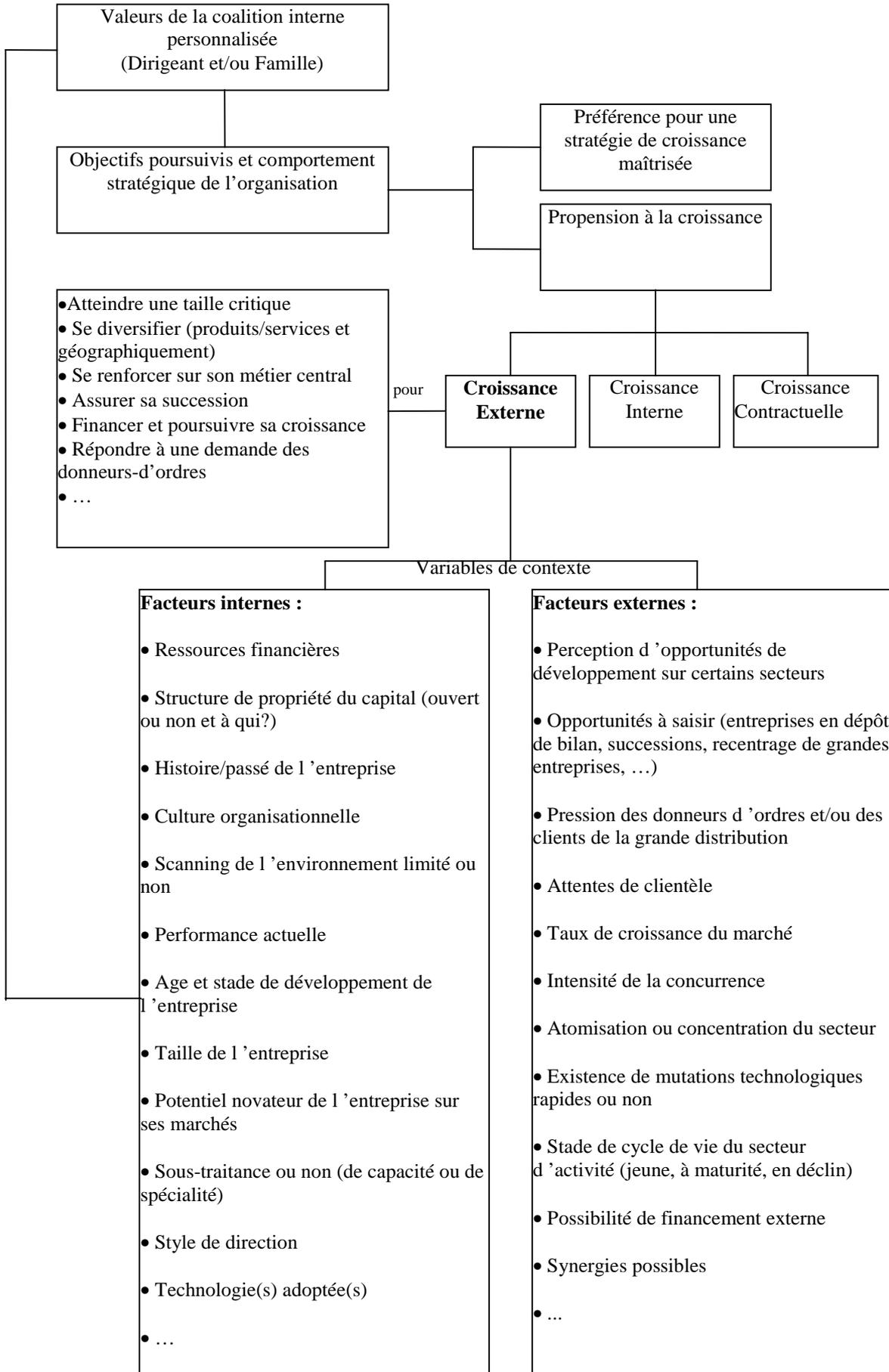
Entre grands groupes, la croissance externe posera des problèmes d'état-major à effectif nombreux, alors que dans le cas des EPF, elle met en balance les influences respectives de deux ou trois individus seulement. L'existence d'une "mésentente cordiale" entre les dirigeants d'EPF peut faire échouer la conclusion d'une acquisition ou fusion, lorsque l'opportunité se présente. Un des dirigeants-propriétaires préférera envisager une opération de ce type avec une autre entreprise, plutôt que d'avoir affaire à celui avec qui il fut, pendant de nombreuses années, plus ou moins en conflit, même si l'opération s'avère bénéfique aux deux. De même, dans un groupe, compte tenu de la structure souvent diversifiée, des fonctions nombreuses et complexes, des postes de responsabilité nombreux, le partage de l'autorité entre états-majors peut trouver solution, surtout que les actionnaires sont peu concernés, car ils étaient souvent, avant la fusion, déjà minoritaires; il n'y a donc pas de mutation dans leurs statuts. Par contre, la situation du dirigeant-propriétaire ou de la famille-propriétaire d'une EPF, majoritaire dans ses intérêts et détenteur absolu de pouvoir, est totalement différente dans le cas d'une fusion avec une autre EPF. "Il serait inimaginable de lui imposer une sujétion sous

prétexte que son entreprise pèse moins lourd que celle du partenaire" (Brunner 1975). Il est alors essentiel pour l'entreprise majoritaire, que ce soit dans une opération de fusion ou d'acquisition, de bien évaluer le risque d'une mise à l'écart du dirigeant devenu minoritaire ou de son départ, d'une part parce qu'il peut se révéler être l'élément essentiel de la valeur de l'entreprise, d'autre part, parce que cette négation de ses valeurs, de ses aspirations peut faire échouer l'opération.

CONCLUSION :

En l'état actuel de nos investigations, on peut tenter de formuler des hypothèses sérieuses pour mieux comprendre la spécificité de la croissance externe entre EPF. Un certain nombre de variables explicatives ont été identifiées. Nous supposons que les objectifs varient, d'une part, en fonction des valeurs des dirigeants et, d'autre part, en fonction de variables de contexte, en particulier du positionnement actuelle de l'entreprise, de sa performance (facteurs internes) et des conditions économiques environnementales (facteurs externes). Si l'on tient compte des relations entre ces complexes de variables, la conception peut être représentée dans le schéma ci-après. Compte tenu de notre analyse, nous positionnons, à l'origine, et comme élément central, les valeurs de la coalition interne personnalisée. Un tel "design" offre des possibilités d'études très variées et permet d'envisager le test des hypothèses relatives aux variables étudiées et à leurs relations. Quelques hypothèses globales sont déjà suggérées par les flèches. La deuxième phase de notre recherche sera, dès lors, consacrée à l'étude des différents problèmes soulevés, sous la forme d'une enquête empirique, auprès d'EPF identifiées pour avoir déjà entrepris des opérations de croissance externe. Dans cette optique, une base de données a déjà été construite. A terme, notre souhait est de parvenir à proposer un cadre d'interprétation à partir duquel il devrait être possible de tirer des enseignements généraux et des recommandations, pour faire progresser, peu ou prou, l'état de l'art, en vue d'une meilleure compétitivité des EPF. Au reste, l'étude des pratiques de fusions et d'acquisitions entre EPF ne pourrait-elle pas alimenter la réflexion actuelle sur "la nature" de la moyenne entreprise ? (Torrès, 1997).

Conception de l'analyse des facteurs de contingence des opérations de croissance externe entre EPF



¹ Magazine Fusions & Acquisitions , Avril 1996, p.9

² Rapport du Commissariat Général du Plan "L'automobile, les défis et les hommes", Rapport du groupe de stratégie industrielle automobile, présidé par G. Rutman, Mars 1992

³ le FLID correspond aux flux de liquidités issus de la capacité d'autofinancement et après les emplois prioritaires constitués par l'augmentation du BFR, les investissements industriels requis et le service des dividendes. Il correspond au "free cash-flow" des analyses de Jensen (1986) et n'est pas sans rappeler le DAFIC français ("disponible après financement interne de la croissance"). Tout dépend, dans le calcul, du contenu accordé à "investissements industriels requis", il peut s'agir d'un strict remplacement, du maintien de la position concurrentielle ou d'opportunités offertes à un coût du capital donné.

⁴ Magazine Fusions & Acquisitions, Octobre 1996, pp. 34-36.

⁵ 01 Informatique (1997), N°1464, Septembre, "Acquisitions/fusions : menace ou bienfait ?", p. 19

BIBLIOGRAPHIE :

- Aguilar F.I.** (1967) "Scanning the Business Environment", Thèse de Doctorat, Harvard Univ. Press.
- Bamberger I.** (1979) " Développement et croissance des entreprises : un cadre de référence théorique pour un projet de recherche concernant les PME", Cahiers Stratégies et Organisation, Rennes, sept.
- Bamberger I.** (1982) "Les valeurs des dirigeants de PME et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises", Economie et Société. Série Sciences de Gestion, pp. 1353-1383.
- Barreyre P.Y.** (1967), "L'horizon économique des Petites et Moyennes Entreprises", Thèse de Doctorat, Grenoble.
- Barreyre P.Y. et Bouche M.** (1977), "Le désinvestissement stratégique dans l'entreprise", Direction et Gestion, n°3, mai, pp. 7-16.
- Brac de la Perrière G.** (1978), "L'entreprise moyenne dans le marché des capitaux", Banque, Déc., pp. 1321-1332.
- Brunner C.** (1975) "Les contraintes de fusion dans le secteur des PME", Analyse Financière, 3ème trimestre, pp. 103-106.
- Chiavelli A.** (1980) "La croissance externe des entreprises. Elaboration d'un cadre d'analyse", Thèse de Doctorat, Université de Nice, Septembre.
- Churchill N.C. et Lewis V.L.**(1983) "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", Harvard l'Expansion, Automne, pp. 51-63.
- D'Amboise G. et Parent A.** (1989) "Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines", Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Papier de recherche n° 89-07, Fév.
- Darréon J.L et Faïçal S.** (1993), "Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME", Revue Française de Gestion, n°95, sept.-oct., pp. 105-113
- Davidsson P.** (1989) "Entrepreneurship-and after ?, a study of growth willingness in small firms", Journal of Business Venturing 4, pp. 211-226.
- Debray C.** (1997) "Structures et stratégies de l'hypogroupe", Thèse de Doctorat, Montpellier I.
- Détrie J.P. et Santi M.** (1992) "La perception de la croissance par les dirigeants d'entreprises françaises", Les Cahiers de Recherche HEC, CR 440/92.
- Dunkelberg W.C. and Cooper A.C.** (1982) "Entrepreneurial typologies : an empirical study", In K.H. Vesper, ed., Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA : Babson College, pp.1-15.
- Enrietti A.** (1989), "De la petite entreprise au groupe", Revue Internationale PME, n°2-3, pp. 201-210.
- Ettinger J.-C.** (1982) "Some Belgian Evidence on Entrepreneurial Personality", European Small Business Journal 1,2, Winter , pp. 48-56.
- Filley A.C. and Aldag R.J.** (1978) "Characteristics and Measurement of an Organizational Typology", Academy of Management Journal, Vol. 21, N°4, pp. 578-591.
- Gélinier O. et Gaultier A.** (1974) "L'avenir des entreprises personnelles et familiales : développement-capital-succession-structure-progrès social", Editions Hommes et Techniques.
- Gilbert N.,** (1989) "The M&A cradle game for young companies on the fast track", Management Review, vol. 78, Iss. 11, Nov. pp. 14-20.
- Godener H.** (1996), "La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance", Thèse de doctorat, Grenoble.
- Huppert R.** (1981) "Stratégies de développement des PMI françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°17, 3ème trim. , pp. 26-42.

- Jarillo-Mossi J.C.** (1986) "Entrepreneurship and growth : the strategic use of external ressources", Thèse de Doctorat, Harvard Business School, 1986.
- Jensen M.C.** (1986) "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", AER, Vol. 76, N°7, May.
- Julien P.A. et Marchesnay M.** (1996) "L'Entrepreneuriat", Gestion Poche, Economica.
- Kalika M.** (1988) "Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances", Gestion, Economica.
- Kinsey J.**, (1987), "Marketing and the small manufacturing firm in Scotland : Findings of a pilot survey", Journal of Small Business Management, vol. 25, pp. 18-25
- Lafuente A. and Salas V.** (1989) "Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms", Strategic Management Journal, Vol.10, pp. 17-30.
- Laufer J.** (1975) "Comment devient-on entrepreneur ?", Revue Française de Gestion, n°2, pp. 11-23.
- Lorrain J. et Dussault L.** (1988) "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", Revue Internationale PME, Vol. 1, N°2, Décembre, pp. 158-171.
- Mandell** (1993) "Corporate Castaways", Small Business Reports, vol. 18, Issue 5, May, pp. 50-60.
- Marchesnay M.** (1997), "La moyenne entreprise existe-t-elle?", Revue Française de Gestion, nov.-déc. , pp. 85-94.
- Marchesnay M.**, (1988), "La mercatique de la petite entreprise", Revue Internationale PME, 1, 3-4, pp. 259-276
- Martinet A.C.** (1992) "La recherche en stratégie : une industrie vulnérable ?", Papier de Recherche N°10, IAE de Lyon.
- McClelland** (1965), "N Achievement and Entrepreneurship : A Longitudinal Study", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1, N°4, pp. 389-392.
- Miles R.E. and Snow C.C.** (1978) "Organizational Strategy, Structure and Process", New York.
- Miller D. and Friesen P.H.** "A longitudinal study of the corporate life cycle", Management Science, vol. 30, n°10, oct., pp. 1161-1183.
- Mintzberg H.** (1973), "Strategy-Making in Three Modes", California Management Review, Winter, vol. 16, n°2, pp. 44-53.
- Mintzberg H.** (1983) "Power in and around Organizations", Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, New Jersey, éd. française, 1986, Les Editions d'Organisation.
- Paturol R.** (1992), "Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises", Revue d'Economie Industrielle, N°62, 4ème trimestre, pp. 106-117.
- Penrose E.T.** (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", Ed. Blackwell & Mott Ltd, Oxford
- Perez R.** (1995) "Problématique du financement de la croissance externe", Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, N°21, Mai, pp. 147-166
- Perquier D. et Mussault O.** (1979), "Typologie des modes de développement d'entreprises industrielles de petites et moyennes dimensions, étude des stratégies de croissance"
- Schwartz S.** (1982), "Factors affecting the probability of being acquired : evidence from the United States", The Economic Journal, vol. 92, pp. 391-398.
- Simon H.A.** (1960) "The New Science of Management Decision", Harper and Row, New York.
- Simon H.A.** (1965) "Decision-Making and Administrative Organisation", Administrative Behavior, New York, The Free Press, éd. française, 1983, Economica.
- Smith N.R.** (1967) "The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company", Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich.
- Stanworth M.J.K. and Curran J.** (1976) "Growth and the small firm- An alternative view", Journal of Management Studies, May, Vol. 13, N°2, pp. 95-110.
- Starbuck W.H.** (1971) "Organizational growth and development", Penguin modern management Readings, 383p.
- Steinmetz L.L** (1969) "Critical Stages of Small Business Growth", Business Horizons, Feb, pp. 29-36.
- Stephany E.** (1995) "Capital-risque : quel impact sur une PME familiale?", Banque, n°555, pp. 58-61.
- Torrès O.** (1997) "Pour une approche critique de la spécificité de la PME : application au cas de la globalisation", Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Van Loye G.** (1991) "Organisation du pouvoir et financement des PME", Direction et Gestion des Entreprises, N°132-133, Décembre, pp47-61.
- Woo C.Y., Cooper A.C. and Dunkelberg W.C.** (1991) "The development and interpretation of entrepreneurial typologies", Journal of Business Venturing, pp. 93-114.