



HAL
open science

Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle Étude dans un groupe vitivinicole champenois

Pascale Lambert, Jean-Paul Méreaux

► **To cite this version:**

Pascale Lambert, Jean-Paul Méreaux. Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle Étude dans un groupe vitivinicole champenois. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019, 297-298 (3-4), pp.77-86. 10.3917/rsg.297.0077 . hal-02571461

HAL Id: hal-02571461

<https://hal.univ-reims.fr/hal-02571461v1>

Submitted on 12 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle

Étude dans un groupe vitivinicole champenois

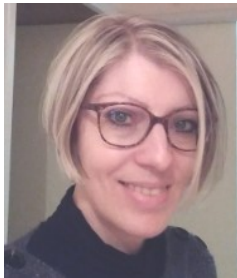
par Pascale Lambert et Jean-Paul Mereaux

Pascale LAMBERT

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne-Ardenne

France



Jean-Paul MEREAX

Maître de conférences, HDR

Laboratoire CEJESCO, Université de Reims Champagne-Ardenne

France



Résumé

Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle. Étude dans un groupe vitivinicole champenois

par Pascale Lambert et Jean-Paul Mereaux

Au fur et à mesure que les entreprises se développent, elles sont amenées à se structurer sous la forme de groupes et le secteur du champagne n'a pas échappé à cette approche. Pour analyser ce changement, des chercheurs ont construit différents modèles et notamment L.E. Greiner (1972, 1998) qui a proposé un modèle mettant en évidence six phases de croissance. Cependant, ce modèle a fait l'objet de critiques dans la mesure où les déterminants du passage d'une phase à une autre n'ont pas été évoqués. Voilà, pourquoi nous proposons de le réadapter afin de le tester en étudiant l'évolution d'un groupe viti-vinicole champenois.

La méthodologie de notre recherche repose sur une approche qualitative à visée exploratoire à deux dimensions. Notre étude de cas met en évidence les facteurs internes révélateurs de cette croissance extra-organisationnelle.

Mots-clés : Croissance, structure, groupes d'entreprises, déterminant organisationnel, évolution.

Abstract

A dynamic approach to extra organizational growth. Study in a Champagne wine group

by Pascale Lambert and Jean-Paul Mereaux

As companies develop, they are organized in the form of groups and the champagne sector has not escaped this approach. To analyze this change, researchers have constructed different models, including L.E. Greiner (1972, 1998), which proposed a model showing six phases of growth. However, this model has been criticized insofar as the determinants of the transition from one phase to another were not mentioned and we propose to readapt it in order to test it by studying the evolution of a group. Champagne winegrowing.

The methodology of our research is based on a qualitative two-dimensional exploratory approach. Our case study highlights the internal factors that reveal this extra-organizational growth.

Keywords: Growth, structure, corporate groups, organizational determinant, evolution.

Resumen

Un enfoque dinámico para el crecimiento organizacional adicional. Estudiar en un grupo de vinos de Champagne

por Pascale Lambert y Jean-Paul Mereaux

A medida que las empresas se desarrollan, se organizan en forma de grupos y el sector del champán no ha escapado a este enfoque. Para analizar este cambio, los investigadores han construido diferentes modelos, incluido L.E. Greiner (1972, 1998), que propuso un modelo que destaca seis fases de crecimiento. Sin embargo, este modelo ha sido criticado en la medida en que los determinantes de la transición de una fase a otra no fueron mencionados y proponemos readaptarlo para probarlo estudiando la evolución de un grupo. Champagne vitivinícola.

La metodología de nuestra investigación se basa en un enfoque exploratorio bidimensional cualitativo. Nuestro estudio de caso resalta los factores internos que revelan este crecimiento extra-organizacional.

Palabras claves: Crecimiento, estructura, grupos corporativos, determinante organizacional, evolución.

Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle

Étude dans un groupe vitivinicole champenois

La notion de croissance extra-organisationnelle induit un développement et une évolution en dehors du périmètre interne d'activités. Cette croissance extra-organisationnelle a certes été étudiée (L.E. Greiner, 1998 ; K. Evrard-Samuel, 2000) mais ses contours sont peu précisés. Même si L.E. Greiner (1998) a proposé quelques éléments d'analyse quant aux types de groupes. Par la suite, K. Evrard-Samuel (2000) indique l'existence de deux phases qui coexisteraient au sein de la croissance extra-organisationnelle pour les entreprises acquises sans pour autant la caractériser. C'est l'objectif de notre recherche. En effet, nous pensons qu'il est opportun de s'intéresser aux éléments factuels qui caractérisent cette croissance extra-organisationnelle. L'évolution des entreprises, si elle est considérée comme un cycle de vie et in fine comme une succession d'étapes, de phases, doit aboutir à une forme plus aboutie qui pourrait donc être le groupe d'entreprises, au sens de L.E. Greiner (1998). Notre recherche a pour objectif de caractériser la croissance extra-organisationnelle mais également d'en comprendre les éléments constitutifs et les éléments qui influencent sa progression et qui s'adaptent au gré des acquisitions ultérieures d'un groupe.

Notre recherche se fait à partir d'un groupe viti-vinicole champenois et le choix de ce terrain se justifie par l'évolution de cette entreprise qui s'est constituée sous la forme d'un groupe au fil des années. D'autres entreprises ont connu la même trajectoire les amenant même à l'ouverture de leur capital avec la cotation en bourse (Vranken-Pommery, Lanson-BCC). C'est en cela que nous nous intéressons à ce secteur, par la richesse, et la variété d'offres qu'il présente, sur un territoire géographique précis. De plus, ces différents groupes, sont, représentants d'une tradition et d'un savoir-faire séculaire qui est protégé, notamment, par le CIVC (Centre Interprofessionnel du Vin de Champagne, créé en 1941). Nous pouvons dès lors supposer, que, la création de groupes sur ce territoire pourrait s'expliquer pour protéger un patrimoine (classé à l'UNESCO) de groupes plus ou moins prédateurs.

Ainsi, concernant l'activité viti-vinicole champenoise, il est intéressant de se pencher sur les changements qui se sont produits, les groupes qui se sont construits, voire créés. L'intégralité de ces changements pour ce secteur peut être le fait de dirigeants qui œuvreraient de manière plus ou moins forte au sens d'A.D. Chandler (1977), de G. Charreaux (1996) ou bien encore d'E. Saint-Jean et *al.* (2008). En effet, leur objectif a pu être d'exercer et de conserver un savoir, par des familles champenoises, ou bien encore, la volonté de conserver un patrimoine régional, voire local, pour conserver une identité selon G. Soenen et B. Moingeon (2003, 2008).

Cependant, considérer que les entreprises évoluent sous l'impulsion d'hommes et de femmes est sans doute, un peu réducteur, et va bien au-delà, introduisant, la notion de changement. Ainsi, Y. Pesqueux (2015) opère une distinction entre les significations diverses allouées au terme changement, aux formes, et, aux conduites qu'il peut prendre. Nous n'avons pas pour ambition d'ajouter une nouvelle définition au changement. Notre recherche a pour objectif d'analyser cette croissance extra-organisationnelle en l'étudiant sous différents angles tels que l'a envisagé L.E. Greiner (1972, 1998) : la préoccupation de la direction, la structure, le style de direction, le contrôle, la rémunération, mais, aussi, la communication et la prise de décision. En effet, ces éléments ne sont pas tous présents dans les travaux de L.E. Greiner. Il nous semble essentiel de nous pencher sur, la prise de décision et la communication, des points qui caractérisent les structures (A. Desreumaux, 1992 ; A. Chaabouni et A. Triki, 2013 ; P.-J. Barlatier, 2016). C'est, par ailleurs, à partir de l'adaptation du modèle de L.E. Greiner, que nous allons effectuer notre recherche.

Dans ce contexte, nous expliquerons ce qu'est réellement cette croissance extra-organisationnelle. Nous montrerons qu'elle peut représenter un aboutissement en termes de croissance entrepreneuriale pour les entreprises et qu'elle peut se structurer selon des contingences précises au regard des angles qui composent notre modèle élargi. Afin de répondre à notre recherche, nous nous attacherons à présenter le modèle de L.E. Greiner, à le discuter et à le réadapter (1). Nous exposerons notre cas (2) suivi de notre méthodologie (3). Enfin, nous expliquerons (4) et discuterons nos résultats (5). Puis nous conclurons sur notre recherche.

1. Le cadre théorique de notre recherche

Le développement par définition, c'est l'action de croître, de grandir, de se développer. En économie, c'est une amélioration qualitative du fonctionnement d'une organisation. En cela,

le développement s'apparente au concept de la croissance. La croissance utilise différentes modalités telles que la croissance organique ou croissance interne (l'organisation croît par ses propres ressources), la croissance externe, et, enfin, la croissance par alliances. Par contre, le développement des organisations, et, celui des entreprises viti-vinicoles champenoises dépend de facteurs de contingence généraux et de facteurs spécifiques à cette filière réglementée. En cela, nous proposons d'adapter, de construire notre propre modèle de croissance en lien avec cette filière et les groupes qui la composent.

Le modèle de L.E. Greiner (1972) présenté ci-dessous (cf. tableau 1), n'est pas unique, car, d'autres chercheurs ont proposé d'autres grilles d'analyse basée sur quatre phases (G.L. Lippitt et W.H. Schmidt, 1967 ; B.R. Scott, 1977). Toutefois, L.E. Greiner se différencie en distinguant cinq phases de croissance toutes ponctuées par une crise appelée « révolution ». En cela, ce modèle est différent des précédents.

Tableau 1. Modèle de L.E Greiner (1972) traduit et adapté par J.-P Méreaux (2011)

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
1) Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Etendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover
2) Structure organisationnelle	Informelle	Fonction centralisée	Géographique centralisée	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe
3) Style de direction	Entrepreneurial et individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif
4) Système de contrôle	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs
5) Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe

Ce modèle ne cherche pas à expliquer la croissance par des aspects quantitatifs mais de manière qualitative. En effet, nous appréhendons la manière dont les entreprises croissent, atteignent un niveau structurel et organisationnel différent, voire supérieur. L.E Greiner cherche à comprendre les répercussions d'une possible évolution structurelle sur l'entreprise elle-même. Cependant, ce modèle est principalement resté théorique, et, même s'il a été repris par la littérature, il est utilisé pour comprendre les contingences en lien avec ce modèle au sens de H. Boukar (2009). Cependant, cette étude se situe dans un contexte de micro-entreprises alors que la nôtre concerne le cas d'un groupe vitivinicole champenois.

Enfin, l'approche de H. Boukar a été reprise dans la littérature anglo-saxonne et francophone dans une étude sur l'identification des facteurs afin d'expliquer la croissance des gazelles (E. Saint-Jean et *al.*, 2008). Dans la littérature francophone, C. Chanut-Guiou et G. Guiou

(2011) expliquent l'hyper-croissance des PME par une lecture du modèle de croissance Greinérien. Cependant, ces études n'utilisent pas le modèle de manière directe, mais, comme une grille de lecture permettant d'expliquer les facteurs favorables à une hyper-croissance, ce qui fait l'objet de discussions selon les chercheurs.

1.1. Un modèle discuté

La réalité est plus complexe et ce modèle de croissance permet d'expliquer une manière pour les entreprises de croître, et non la croissance comme un taux ou un revenu (A. McKelvie et J. Wiklund, 2010). Les auteurs parlent d'un « résultat de la croissance ». De plus, le modèle est souvent perçu comme un élément qui serait prédictif, voire, comme un cycle de vie des entreprises, c'est l'une des approches utilisées dans les littératures anglo-saxonne et francophone au sens d'I. Adizès (1979, 1989) qui distinguait un modèle en dix étapes comme C. Poroli (2011).

La seconde critique de ce modèle vient de son caractère déterministe, dans le sens, où le passage d'une phase à une autre semblerait inéluctable pour l'entreprise, après un passage obligé vers la crise. Toutefois, le fait que de nombreux chercheurs voient le modèle comme un cycle de vie des entreprises tels que I. Adizès (1979, 1989), N. Churchill et V. Lewis (1983), M. Scott et R. Bruce (1987), C. Poroli (2011) mais aussi plus récemment E.A. Gurianova et *al.* (2014) renforcent l'aspect déterministe du modèle de L.E. Greiner (1972, 1998). Par ailleurs cette dernière étude fait le lien entre le cycle de vie des entreprises et les coûts de transaction qui progresseraient selon les étapes du cycle de vie des organisations.

Une troisième critique précise que le modèle de L.E. Greiner (1972, 1998) comme celui de M. Scott et R. Bruce (1987) est linéaire. Or, selon A. McPherson (2005), la crise ne provient pas du fait que le manager ne peut résoudre les problèmes liés à la structure de l'entreprise mais de ses difficultés à capitaliser sur sa propre expérience à les gérer, à les solutionner afin de négocier, de gérer, le changement. En cela, l'auteur fait une lecture très différente du modèle Greinérien et considère ce dernier comme un modèle statique et non comme dynamique.

Notre approche est différente dans la mesure où nous ne considérons pas le modèle comme un cycle de vie biologique des entreprises mais comme un modèle pour expliquer et comprendre le niveau de développement et de structuration des groupes d'entreprises. C'est en cela, que notre démarche de recherche est originale, ce qui la rend dynamique dans la mesure où nous allons mettre en exergue les déterminants organisationnels propres à chaque item managérial. Pour atteindre cet objectif, nous réadaptions ce modèle aux groupes afin de comprendre et

d'expliquer la manière dont ils se sont structurés. Ainsi, nous nous situons dans les courants anglo-saxons relatifs au « résultat de la croissance » et non la croissance comme un revenu, distinction opérée par A. McKelvie et J. Wiklund (2010). En effet, nous pensons, que la croissance extra-organisationnelle est le résultat d'une croissance, atteignable par l'entreprise, lorsque les autres étapes ont été accomplies plus ou moins rapidement.

1.2. Un modèle réadapté

Alors que le modèle (L.E. Greiner, 1972) ne considérait que cinq phases de croissance toutes motivées par les modalités de la croissance interne (création, direction, délégation, coordination, collaboration), notre démarche va plus loin car elle voit dans cette sixième phase ou croissance extra-organisationnelle un prolongement des phases précédentes. Nous en déduisons que la sixième phase de croissance mentionnée par L.E. Greiner (1998), engendre, des modalités de la croissance externe pour l'acquisition d'entreprises extérieures. Par ailleurs, il demeure très large sur l'acceptation de la notion de groupe. En effet, le groupe peut être, une *holding* ou un réseau d'entreprises composé d'alliances et de formes diverses de propriétés¹. Cette définition peut aussi correspondre aux groupes, présents ou pas, sur les marchés boursiers. Des éléments, qui nous font penser que l'on ne peut pas réduire ce modèle à un cycle de vie des entreprises qui peut conduire à une mort organisationnelle mais comme une transformation organisationnelle.

Notre démarche s'appuie également sur les travaux de K. Evrard-Samuel (2000) qui décompose la sixième phase, en deux étapes : une première étape dite étape « transitoire » au cours de laquelle les entreprises qui ont fait l'objet de rachat ou de fusion conservent encore une partie de leur autonomie. Ensuite, une seconde étape qui correspond à l'intégration de la nouvelle entreprise à l'organigramme du groupe. Nous précisons que le droit français définit le groupe d'entreprises comme un regroupement d'entreprises avec des intérêts communs et des liens de propriétés entre le siège social et différentes sociétés commerciales, appelées filiales. Il est précisé que ces différentes structures sont reliées par une unité de décision au sens de Ph. Merle (2017). Nous nous positionnons sur le droit des sociétés classique et nous excluons, *de facto*, les notions de réseaux qui nous semblent ici hors de propos dès lors qu'il n'y a pas de lien de propriété.

La littérature liée aux styles de direction est déjà bien éprouvée et concerne la manière dont le pouvoir va être exercé par la direction vis-à-vis des salariés des entreprises.

¹ L'auteur donne l'exemple, en 1998, du groupe GE Capital composé d'une banque et d'unités aux activités différentes, filiale de Général Electric. Site officiel : <http://www.gecapital.com/en/>

Traditionnellement, différents styles de direction sont distingués : « le style autoritaire exploiteur, le style autoritaire paternaliste, le style consultatif et le style participatif », (R. Likert, 1961, 1967). Toutefois, le style participatif a fait l'objet de critiques et des auteurs contemporains voient dans l'entreprise libérée comme une prolongation, voire, une amélioration du participatif avec le concept d'entreprise libérée, (P. Gilbert et *al.*, 2017). Nous choisissons d'étendre ce concept aux groupes.

Enfin, le modèle de base, est incomplet quant aux éléments sur la communication et la prise de décision au sein des entreprises. Ainsi, L.E. Greiner (1998), dans son étude, détaille les modes de communication inhérents à chacun des stades de croissance². Nous pensons qu'il est essentiel de les reprendre ici. De plus, la communication, aujourd'hui, s'appuie de plus en plus sur l'utilisation des réseaux sociaux, et, sur la digitalisation. Elle bouleverse l'entreprise, induit une réduction du temps et des distances, transforme la manière de communiquer avec les salariés, les clients, l'administration et modifie également la manière de travailler au sens de P.-J. Barlatier (2016) par l'introduction de travail collaboratif, d'outils numériques. Cependant, les nouvelles technologies impactent l'entreprise avec la multiplication des outils numériques notamment très utilisés dans le cadre des ressources humaines avec la dématérialisation des recrutements et pour d'autres fonctions de la RH comme cela a été démontré par B. Audrin et E. Davoine (2017). Au regard de ces éléments, nous pouvons en déduire que la communication au sein d'une entreprise, et *de facto* au sein des groupes est à l'heure actuelle fondée sur les réseaux sociaux. Cette communication est plus souple, plus rapide et interactive. Enfin, elle permet de partager des connaissances.

En ce qui concerne la prise de décision, nous avons opté pour une démarche similaire et avons jusqu'à la phase 5, repris les propos originaux traduits par nos soins. Enfin, la prise de décision doit également être adaptée. Dans le prolongement de nos recherches, nous pensons que les données sont essentielles aux entreprises et in fine aux groupes d'entreprises pour des prises de décision rapides. Ainsi, la manière dont les entreprises gèrent et maîtrisent leurs informations *via* un ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) dépend de la réussite de son implémentation, ce qui permet ensuite une prise de décision plus optimum au sens de A. Chaabouni et A. Triki (2013). Ainsi, nous pouvons en conclure, qu'en phase extra-organisationnelle, ces solutions sont totalement gérées et leur implantation réussie dans la mesure où cela permet l'ajout d'outils supplémentaires tels que des CRM (solutions de gestion de relation client) ou des reporting intégrés.

² Traduction par nos soins à partir de l'article original pages 6 et 7.

Pour finir, les composantes de la rémunération des dirigeants des groupes de sociétés sont principalement issues des entreprises présentes sur les marchés financiers avec obligation d'information légale. Une recherche menée sur des entreprises du SBF 120³ nous en donne une composition telle que « *stock-options*, actions gratuites, rémunération fixe, rémunération variable annuelle, et, rémunération en espèces » selon A. Dardour et J. Husser (2014). L'intégralité de notre littérature liée à notre démonstration, nous permet de présenter un modèle théorique relatif aux groupes d'entreprises (tableau 2).

Tableau 2. Le modèle de L.E. Greiner réadapté

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
1) Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Etendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover	<i>Lier les intérêts économiques des filiales et du groupe</i>
2) Structure organisationnelle	Informelle	Fonction centralisée	Géographique centralisée	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe	<i>Tout groupe d'entreprises privées</i>
3) Style de direction	Entrepreneurial et individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif	<i>Participatif voire entreprise libérée</i>
4) Communication & Décision	Elle se fait entre les employés. Elle est fréquente et informelle	Elle devient plus formelle et impersonnelle à mesure que la hiérarchie augmente	La direction communique par téléphone, par écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails)	<i>Elle s'appuie sur les réseaux sociaux, plus simples, rapides et interactifs. Elle modifie les distances et le travail.</i>
	Les décisions prises sont des réponses au marché	Elles sont prises par le gestionnaire et le superviseur	Les gestionnaires décident davantage	Décentralisation des décisions opérationnelles	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	<i>La mise en place d'un ERP, est réussie et la prise de décision s'appuie totalement sur l'ERP et les solutions ajoutées.</i>
5) Système de contrôle	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs	<i>Contrôle par les actionnaires</i>
6) Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participations aux bénéfices, distribution d'actions	Primes d'équipe	<i>Stock-option, actions gratuites, rémunération fixe, rémunération variable annuelle, et, rémunération en espèces</i>
Modalités de croissance	Croissance interne					Externe / partenariale

Nous nous proposons d'appliquer notre modèle en étudiant le cas d'un groupe vitivinicole champenois. Nous l'utiliserons comme cadre pour expliquer et comprendre le niveau de croissance atteint par ce groupe. Notre objectif est de démontrer que l'évolution d'un groupe d'entreprises n'est pas forcément liée à un modèle de cycle de vie mais que différents facteurs

³ Sociétés des Bourses Françaises, indice boursier de Paris qui comprend les 120 sociétés cotées.

tels que la volonté de dirigeants et des opportunités permettent d'intégrer une évolution dans un modèle de croissance.

2. Méthodologie de notre recherche

2.1. Présentation du groupe étudié

C'est dès les années 80 avec deux séries d'acquisitions que le groupe étudié s'est formé. Ce groupe que nous appellerons CHAMP pour des raisons de confidentialité, a une gouvernance familiale éloignée des marchés financiers, ce qui lui permet de conserver son identité et d'éviter les prises de participation pouvant s'avérer hasardeuses voire risquées pour la pérennité. Toutefois, il possède un Conseil d'administration, et des comités, où, les actionnaires sont notamment des membres de la famille fondatrice. Il possède une douzaine de sociétés situées dans diverses régions françaises et dans d'autres régions du monde. C'est, un groupe diversifié, avec un choix délibéré de stratégie qualitative, présent sur trois métiers, le champagne, les grands vins et les spiritueux. À ce titre, il dispose de son propre réseau de distribution, composé de commerciaux rémunérés par le groupe, qui vend exclusivement aux cavistes, aux cafés et aux hôtels-restaurants. Par ailleurs, son image de luxe, lui interdit de vendre dans la grande distribution.

Enfin, ce groupe utilise conjointement les modalités de la croissance interne et externe ; ce qui lui permet de limiter les prises de risques. Il possède une image de luxe, de haut de gamme, qu'il s'efforce d'entretenir et de développer. C'est, aujourd'hui, un groupe leader en matière de qualité, quant aux choix des méthodes de production. Cette différence est, par ailleurs, justifiée par l'écart de prix et de qualité vis-à-vis de la concurrence d'autres vins, et, d'autres producteurs. Notre recherche, se concentre sur le siège social dans la mesure, où nous cherchons à caractériser la croissance extra-organisationnelle.

2.2. Manière adoptée pour collecter les données

Nous avons eu besoin de connaître des points précis et confidentiels nécessaires à notre objectif de recherche. C'est pour cela que nous avons interrogé le Responsable administratif et financier du siège social, qui est aussi membre du Conseil d'administration et cela depuis plus de dix ans. Cette décision ne relève pas d'un opportunisme méthodologique au sens de J. Girin, (1989), mais elle se justifie pour une collecte d'informations de qualité. Nous présentons un tableau de synthèse des différents entretiens (tableau 3). Nos entretiens ont été construits à partir de notre modèle réadapté. Ils comportent tous deux, entre cinq et six

thèmes, les points managériaux de notre modèle. Ils ont nécessité un temps d'écoute de 2 heures et une retranscription d'environ vingt pages. Enfin, nos temps de retranscription et d'analyse ne sont pas coupés du terrain, ceci dans le sens d'une démarche qualitative propre à (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003).

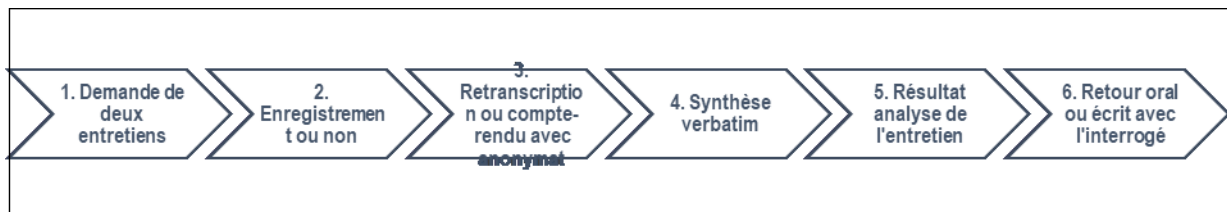
Tableau 3. Synthèse des entretiens menés auprès des responsables du groupe

Entreprise	Initiales du responsable interrogé	Direction concernée	Date de l'entretien	Type d'entretien	Objectifs de l'entretien	Durée de l'entretien
Groupe CHAMP Siège social Marne	M.L.B	Directeur financier	Décembre 2014	Entretien 1	Axe 1 de recherche	2,5 heures
Groupe CHAMP Siège social, Marne	M.L.B	Directeur financier	Décembre 2016	Entretien 2	Axe 2 de recherche	2 heures

3. Notre méthodologie

Dans, le cadre de notre recherche qualitative, (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003) nous avons donc contacté le responsable afin de lui exposer notre protocole de collecte et de traitement de l'information. En premier lieu, nous nous sommes assurés de l'accord de la personne pour l'enregistrement audio des entretiens, pour ensuite les retranscrire mot à mot, ou bien rédiger un compte rendu à partir de nos notes. Elles ont toutes été par la suite rendues anonymes. Dans un second temps, nous avons synthétisé chacun des entretiens, thème par thème en nous obligeant à une synthèse succincte d'une page maximum. Enfin, le troisième temps a été consacré à un envoi des retranscriptions et synthèse pour approbation. Pour finir, nous avons adressé une information concise de nos résultats qui a fait l'objet de rapides retours oraux ou écrits de la part du responsable. Nous synthétisons ce protocole dans la figure suivante.

Figure1. Protocole relatif aux entretiens



Dans le cadre de notre recherche, nous avons précisé deux axes de recherche (tableau 4) qui correspondent à nos entretiens. Ils vont nous permettre d'élaborer notre modèle « mono-cas ».

Tableau 4. Définition de nos axes de recherche

Axe 1	Entretien n°1	Caractériser le niveau d'évolution et de développement selon chacune des phases du modèle issu de la littérature
Axe 2	Entretien n°2	Rechercher les déterminants organisationnels propres à chacune des phases

Conformément, à nos axes de travail, nous avons donc deux dimensions dans notre analyse qualitative.

3.1. Notre première dimension

Le premier entretien a fait l'objet d'une caractérisation des thèmes de notre entretien, selon la lecture de notre modèle (tableau 2). Au sein de chacun des thèmes, nous avons sélectionné des points qui nous semblaient essentiels à ces thèmes. Ce premier niveau dans notre analyse s'est fait selon une lecture du modèle. Afin de gagner en rapidité dans le cadre de cette recherche, nous présentons dans le tableau 5, le modèle appelé « mono-cas » selon le positionnement du siège social. Enfin, un tracé différent met en exergue le fruit de nos investigations. Toutefois, ces premiers travaux ne représentent que notre premier axe de recherche.

3.2. Notre seconde dimension

Notre second entretien a également fait l'objet d'un traitement propre aux conseils de (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003). Nous avons tout d'abord réalisé une matrice permettant de travailler par thèmes. Notre matrice comprend donc six tableaux, soit les six thèmes de notre entretien. Ensuite, à partir de nos retranscriptions, nous avons relié par sous-thèmes les questions qui pouvaient l'être. Au sein de ces sous-thèmes, nous avons recherché les liens entre les causes et conséquences. Ces différents éléments ont été numérotés et présentés dans notre matrice. L'analyse est affinée dans la mesure où elle se fait par sous-thèmes. Ensuite, nous avons synthétisé les relations trouvées afin d'en extraire ce que nous appelons le déterminant organisationnel propre à chaque thème. Au fur et à mesure de notre analyse, nous avons représenté de manière schématique des relations partielles. Dès lors, une fois l'analyse effectuée il nous a semblé logique, rationnel de représenter de manière graphique l'intégralité des relations. Cette représentation n'a pas été établie en première intention, elle procède d'un raisonnement qui s'est fait a posteriori pour faciliter, voire corriger notre réflexion. Elle permet d'en faciliter la lecture et de raconter une histoire au sens de J.E. Dutton et J.M. Dukerich (1991). Cette représentation graphique n'a pas non plus été établie lors de l'entretien avec l'intéressé pour en extraire l'essentiel des propos. Elle est le

fruit d'un processus, d'un cheminement qui relève non pas des cartes cognitives, mais du diagramme causal. Enfin, nous nous rapprochons d'une approche inductive ou constructiviste (J.P. Goetz et M.D. LeCompte, 1981 ; H.S. Becker, 1958 ; M. Zelditch, 1962).

4. Résultats

Les premiers résultats nous permettent de caractériser cette phase de croissance extra-organisationnelle. Nous les présentons dans un modèle dit « mono-cas ». Ce dernier nous indique des points précis, ainsi la direction a pour priorité essentielle de maîtriser le groupe dans un développement qui prend en compte la diversification du groupe et une intégration en douceur des filiales (nos déterminants organisationnels mis en exergue pour la direction). Par ailleurs, la direction se préoccupe également de l'intégration des entreprises acquises, ce qui tend à prouver que la croissance extra-organisationnelle comprendrait deux phases, comme soulevé dans les travaux de K. Evrard-Samuel (2000).

Tableau 5. Résultat mono-cas 1 (phase 6 seule)

	Phase 6	DO
1) Préoccupation de la direction	<i>Lier la croissance interne et externe pour continuer à faire développer le groupe.</i>	Diversification + intégration en douceur des
2) Structure organisationnelle	<i>La structure actuelle est stable depuis 2006 depuis le dernier achat d'une société dans le bordelais, ce qui a donné naissance à un « pôle bordelais », et, renforce, l'autonomie des filiales.</i>	Comité de pilotage & Conseil d'Administration + Taille groupe
3) Style de direction	<i>Consultatif + participatif + délégation des pouvoirs</i>	Culture organisationnelle
4) Communication & Décision	<i>La communication est transversale depuis une dizaine d'années. Ces éléments tiennent au fait que le groupe est plutôt familial. La communication circule entre les services. Pour le groupe, c'est une communication institutionnelle via la fondation fondée en 2011. La communication se fait par les réseaux sociaux, elle est gérée par le marketing</i> <i>D° opérationnelles =décentralisées + prises par les pôles autonomes ou par les resp. Les D° stratégiques, sont centralisées. Management intermédiaire pour des décisions tactiques. Il y a une consultation, des cadres, et, la direction entérine.</i>	Modèle décentralisé
5) Système de contrôle	<i>Budgets et budgets prévisionnels, deux fois par an, (budgets communs aux sociétés acquises). + les tableaux de bord, de gestion, les statistiques de vente, « reporting techniques » établis par les services. Ils sont utiles pour un suivi de pilotage. L'ERP mis en place depuis dix ans, facilite ce contrôle.</i>	La sécurité
6) Rémunération des dirigeants	<i>Ecart de salaire inférieur à 10 au sein du groupe, rém° cohérente selon les pratiques locales. Fixe + variable + intéressement ou équivalent + participation.</i>	Cohérence de la pol. Rémunérati on
Externe / partenariale		

Il ressort que notre siège social se positionne bien en phase 6 de notre modèle réadapté. Nous pouvons par ailleurs constater qu'il existe certaines différences entre les aspects théoriques et empiriques. En effet, notre groupe est de gouvernance familiale, les choix de rémunération entrent dans la logique de cette gouvernance. Cela signifie que notre modèle réadapté est proche des résultats de notre terrain de recherche, argument à avancer lors de futurs tests à d'autres groupes.

De plus, ici nous ne constatons pas de crises qui montreraient la fin programmée de cette phase de croissance. Au contraire, nous pensons que cette évolution est le fruit, le résultat de facteurs organisationnels et environnementaux mis en exergue au moyen de notre diagramme causal. Ainsi, la phase extra-organisationnelle représente un aboutissement de croissance pour une entreprise qui est à l'initiative de la création d'un groupe, au sens d'A. McKelvie et J. Wiklund (2010). Cependant, nous ne pensons pas que le groupe atteigne une autre phase de croissance, mais plutôt qu'il affine des items managériaux, comme par exemple le style de direction, mais également la communication et la prise de décision au niveau du groupe. Nous pensons qu'il est nécessaire d'établir les résultats mono-cas des différents pôles de ce groupe afin d'identifier les déterminants organisationnels propres à notre modèle.

Notre diagramme causal (cf. Annexe) permet à la fois de visualiser nos déterminants qui expliquent l'évolution du groupe au regard des grandes caractéristiques de notre modèle. De plus, ils permettent de mieux comprendre la manière dont ce groupe s'est constitué et structuré. Ainsi, ce diagramme met en exergue des raisons externes et spécifiques au secteur, comme la petitesse des occasions de rachat en champagne (causes 1, 2, 3, 4, et 6). L'enseignement que nous en tirons est que les contingences de la filière ont été essentielles sur celles du groupe (cause 6) pour sa création. Enfin, ces déterminants peuvent être lus comme des éléments aux thèmes managériaux (direction, communication, préoccupation de la direction) qui les font progresser vers un schéma de groupe établi, structuré. Nous ne pouvons pas les nommer « forces » dans la mesure où ils proviennent d'une analyse cherchant à montrer des liens, et non d'un diagnostic interne. Ces déterminants sont des éléments évolutifs dans l'adaptation du mode de management vis-à-vis d'une extension possible du groupe.

5. Discussion

À la lecture de notre modèle, l'on peut lire que les items managériaux liés au style de direction, à la communication et décision et le contrôle des données sont tous évolutifs, pour rattacher et intégrer au plus vite d'éventuelles filiales.

Concernant, les priorités de la direction, nous pouvons faire les liens avec les travaux de G. Charreaux (1996, 2015) sur le rôle du manager, l'impact managérial, ou plus récemment E. Saint-Jean et *al.* (2008). Effectivement, le rôle d'un dirigeant, sa volonté sont des éléments moteurs dans le fait qu'une société veuille faire évoluer sa structure vers un groupe d'entreprises. Au regard de nos résultats, (les déterminants organisationnels DO1 et DO1b – « projet stratégique du groupe et intégration en douceur des sociétés acquises »-), il nous est possible de dire que le rôle du dirigeant peut être un facteur endogène à la croissance des entreprises. Toutefois, la volonté du dirigeant et la force de celui-ci a été de s'adapter aux contraintes induites par la filière, (causes 1 à 6 de notre diagramme causal, en annexe).

Quant à la structure, nos premiers résultats nous précisent qu'elle « est tenue » par les organes de gouvernance du groupe, à savoir le Conseil d'administration, conseil qui permettra une modification ou non de la structure actuelle du groupe. En ce sens, le terrain nous confirme que la structure coordonne et met en œuvre les choix grâce à ces organes de gouvernance au sens d'A. Desreumaux, (1992, 1996, 2015) et H. Mintzberg, 1982, 1989).

Les éléments relatifs au style de direction montrent une conjugaison des styles de management selon les types d'activités, et non un style de management bien précis (R. Likert, 1961). Cela pourrait s'expliquer par la mise en place de mode projet utilisé davantage dans les entreprises des années 2010. Nous pensons que le modèle de départ sera amené à évoluer, peut-être vers l'entreprise libérée, (verbatim, entretien n°2) au sens de P. Gilbert et *al.* (2017).

Les items liés à la communication et à la prise de décision, non développés dans le modèle de L.E. Greiner (1972, 1998) se révèlent être en réalité, les pierres angulaires du schéma du groupe. C'est la mise en exergue de notre déterminant organisationnel qui nous le précise – « modèle décentralisé DO4 »-. Toutefois, des entretiens complémentaires auprès des sociétés acquises sont nécessaires pour confirmer ou infirmer nos propos. Ces résultats confirment la définition juridique du groupe d'entreprises (Ph. Merle, 2017).

Enfin, il ressort que les actionnaires au sein de notre groupe exercent un véritable contrôle vis-à-vis des sociétés acquises par le biais de budgets alloués, de remontées des filiales vers le groupe, de tableaux de bord, et de soldes intermédiaires de gestion plusieurs fois par an. En

cela, notre groupe malgré une gouvernance familiale emprunte beaucoup aux groupes cotés, comme le montrent les travaux de H. Poissonnier (2017).

Pour finir, la politique de rémunération exclut les *stock-options* et les actions gratuites, mais cela s'explique aisément par le mode gouvernance et par le fait que le groupe s'attache à avoir des écarts de rémunération inférieurs à « 10 » (tableau 5), ce qui est en totale cohérence avec les réelles valeurs humaines de ce groupe.

Conclusion

Nos résultats -la caractérisation de la phase 6 et les déterminants organisationnels- montrent une approche dynamique de la croissance extra-organisationnelle dans la mesure où nous sommes partis d'un modèle très descriptif (L.E. Greiner, 1972, 1998) que nous avons réadapté et confronté à la réalité d'un secteur d'activité. De plus, ils révèlent les déterminants organisationnels propres à chaque item managérial expliquant le passage à cette croissance. À ce jour, ces éléments n'étaient pas réellement démontrés, ce qui corrobore une approche dynamique de cette croissance et *in fine* du modèle réadapté.

La poursuite de travaux ultérieurs se justifie toujours par l'utilisation d'une méthode qualitative à visée exploratoire qui peut donc être mono-cas au sens de R. Yin (1994), puis inter-cas afin de donner davantage de profondeur à notre étude au sens de M.B. Miles et M.A. Huberman (2003). Notre poursuite d'étude se fera au sein de ce même groupe, afin de vérifier si les sociétés acquises connaissent également une phase de croissance aussi homogène à celle de la direction générale et si les mêmes déterminants organisationnels existent pour elles. Lors de ces prochaines recherches, nous tenterons de montrer si les points de crise existent réellement pour les sociétés acquises. Enfin, la poursuite d'une approche dynamique doit nous amener à démontrer que le modèle réadapté ne se vérifie peut-être pas pour expliquer la croissance d'un groupe. Pour finir, nous expliquerons ce qu'est l'unité de décision au sein de ce groupe et comment se fait l'intégration des sociétés acquises.

Bibliographie

Adizès Ichak. "Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations", *Organizational Dynamics*, (1979), 9, p.3-25

Adizès Ichak. *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (1989), 361 pages.

Audrin Bernard, Davoine Eric. « La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique », *Revue Management et Avenir*, (2017), n°92, p.15-39

Becker Howard Saul. "Problems of inference and proof in participant observation", *American Sociological Review*, (1958), 23, p.652-660.

- Barlatier Pierre-Jean. « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, (2016/1), n°254, p.55-63.
- Boukar Hamadou. « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et les petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, (2009/3), n°237-238, p.75-83
- Burns Tom, Stalker G.M. *The management of innovation*, Tavistock Publications, Social Science Paperbacks, (1961), 269 pages.
- Chaabouni Amel, Triki Abdelfattah. « Contribution d'un système d'ERP à la prise de décision ; cas de deux PMI », *La Revue des Sciences de Gestion*, (2013), n°259-260, p.29-38.
- Chandler Alfred D. *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press (1977), Traduction française: *La main visible des managers*, Paris, Éditions Economica, (1988).
- Chanut-Guieu Cécile, Guieu Gilles. « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management et Avenir*, (2011), 43, p.37-56.
- Charreaux Georges « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « Le métier de dirigeant », (1996), n°111, p.50-64.
- Churchill Neil, Lewis Virginia. "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, (1983), 61/3, p.30-50.
- Dardour Ali, Husser Jocelyn. « Politique de rémunération du dirigeant et divulgations d'informations RSE », *Revue Management et Avenir*, (2014), n°71, p.55-72.
- Desreumaux Alain. *Structures d'entreprise : reprises ? Analyse et gestion*, Paris, Vuibert (1992), 334 pages.
- Desreumaux Alain. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, (1996), n°107, p.86-108.
- Dutton Jane E, Dukerich Jamet M. "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, (1991), 34), p.517-554.
- Evrard-Samuel Karine. *Prise de contrôle et gestion de crise : une analyse par les processus*, Actes du congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, Canada (2000).
- Gilbert Patrick, Teglborg Ann Charlotte, Raullet-Croset Nathalie « L'entreprise libérée : innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, (2017), n°127, p.38-49.
- Girin Jacques. *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars 1989.
- Goetz Judith Preissle, LeCompte Margaret Diane. *Ethnography and qualitative design in educational research*, New York: Academic Press (1984).
- Greiner Larry E. "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, (1972). P.37-46.
- Greiner Larry E. "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, (1998), p.1-11.
- Gurianova Elina A, Gurianov Igor N, Mechtcheriakova Svetlana A. "The Influence of Phase the Organizational Life Cycle on Organizational Structure Management and Transaction Costs", *Asian Social Science*, (2014)10, n°20, p.137-142.
- Katz Daniel, Kahn Robert L. *The social psychology of organizations*, Willey. (1966), 498 pages.
- Likert Rensis. *New patterns of management*, New York, Mc Graw Hill, (1961), 279 pages.
- Likert Rensis. *The human organization: its management and value*, New York. Mac Graw Hill, (1967), 258 pages.
- Lippitt Gordon L., Schmidt Warren H. "Crisis in developing organizations", *Harvard Business Review*, (1967), p.48-58.

- Macpherson Allan. "Learning how to Grow: Resolving the crisis of knowing", *Technovation*, (2005), 10, p.1129-1140.
- McKelvie Alexander, Wiklund Johan. "Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate", *Entrepreneurship: theory and practice*, (2010), p.261-288.
- Méreaux, Jean-Paul. *Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative*, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers-CNAM, (2011).
- Merle Philippe. *Droit commercial, sociétés commerciales*, Précis Dalloz, Paris, (2017), 21^{ème} édition, 1000 pages.
- Miles Matthew B, Huberman Michael A. « *Analyse des données qualitatives* ». (2003), traduction de la 2^{ème} édition américaine par M. Hlady Rispal, 5^{ème} tirage en 2013 aux éditions De Boeck, 626 pages.
- Mintzberg Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, (1982), 440 pages.
- Mintzberg Henry. *Mintzberg on Management, inside our Strange World of Organizations*, (1989), Traduction française : *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, (1998), 703 pages.
- Pesqueux Yvon. *Du changement organisationnel*, (2015), Halshs-01235164.
- Poissonnier Hugues. « De la gouvernance de l'entreprise, au contrôle inter-organisationnel », *La Revue de Sciences de Gestion*, (2017), n°283, p.29-37.
- Poroli Corinne. « De la mort formelle de l'organisation à la nouvelle vie organisationnelle », *La Revue de Sciences de Gestion*, (2011), n°76, p.25-46.
- Saint-Jean Etienne, Julien Pierre André, Audet Josée. "Factors associated with growth changes in gazelles", *Journal of Enterprising Culture*, (2008), 16, n°2, p.161-168.
- Scott Bruce R. *Stages of Corporate Development (Part I)*, Harvard Business School Background Note 371-294, (1970), Revised December 1977.
- Scott Mel, Bruce Richard. "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range Planning*, (1987), 20, n°3, p.45-52.
- Soenen Guillaume, Moingeon Bernard. "The five facets of collective identities", *Corporate and Organizational Identities*, (2003), p.13-34.
- Soenen Guillaume, Moingeon Bernard. « *Identité organisationnelle, complexité et turbulence* » in B. Ramanantsoa (dir.), *L'art du management*, Les Echos-Pearson, (2008), p.71-87.
- Starbuck William Haynes. "Organizational Metamorphosis" in R.W. William and M.P. Hottenstein (Eds), "Promising Research Directions", Tempe, Arizona, *Academy of Management*, (1968), p.113.
- Yin Robert K. *Case Study Research*, Sage Publications. (1994), 170 pages.
- Zelditch M. "Some methodological problems of field studies", *American Journal of Sociology*, (1962), 67, p.566-576.

Annexe

