



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

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



L'ETI conserve-t-elle les caractéristiques de la PME?

Didier Granclaude

Doctorant, laboratoire
Humanis, EM Strasbourg,
France

Thierry Nobre

Professeur des Universités,
laboratoire Humanis, EM
Strasbourg, France

Cindy Zawadzki

Neoma Business School,
France

Résumé

La PME étant le lieu naturel de l'entrepreneuriat et les ETI assurant la transition entre la PME et la GE, cet article analyse l'évolution de la dynamique entrepreneuriale dans l'ETI. A partir d'une étude de trois ETI, les auteurs analysent le processus de désentrepreneurialisation et mettent en lumière le paradoxe auquel est confronté de type d'organisation : préserver la dynamique entrepreneuriale et développer la logique managériale. Pour les managers d'ETI, cela implique de trouver un juste équilibre entre les deux démarches et de mieux accompagner les équipes, inquiètes de devoir faire le deuil de la PME.

Mots-clés: ETI, croissance de l'entreprise, management entrepreneurial, managérialisation, désentrepreneurialisation.

L'ETI conserve-t-elle les caractéristiques de la PME?

Dans le contexte français, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont apparues récemment aussi bien dans les préoccupations des décideurs politiques que dans les travaux académiques de la communauté scientifique. A l'image du *Mittelstand* allemand, elles paraissent parées de toutes les vertus pour faire face à la crise. En effet, leur dimension dépassant le critère habituellement retenu pour les PME, elles bénéficient d'une taille critique suffisante pour ne pas être trop fragiles tout en gardant l'adaptabilité et la réactivité qui semblent parfois manquer aux grandes entreprises (GE). En bref, le beurre et l'argent du beurre, puisqu'elles sont suffisamment grandes pour limiter les risques et pas trop grandes pour conserver les facteurs clés de succès liés au « *small is beautiful* ». Parmi ces derniers, la démarche entrepreneuriale occupe une place prépondérante puisqu'elle initie la création de nouvelles activités économiques en stimulant leur développement. En revanche, les grandes entreprises en contrepartie de leur capacité à privilégier l'efficacité par la rationalisation et l'industrialisation ont tendance à limiter l'initiative et l'énergie propre à la démarche entrepreneuriale. Dès lors, une question se pose avec acuité, la démarche entrepreneuriale est-elle soluble dans l'ETI puisque cette forme d'entreprise assure la transition entre PME et GE ?

Pour répondre à cette question, cet article analyse en profondeur le cas de trois ETI. Le premier paragraphe présente les deux grilles de lecture mobilisées pour cette recherche. Comme les ETI offrent une grande diversité, le modèle de Greiner permet de contextualiser l'analyse. Ensuite, nous présentons le modèle du management entrepreneurial de Stevenson qui permet d'évaluer la dynamique entrepreneuriale d'une entreprise. Dans le paragraphe suivant, nous présentons les trois ETI à partir de monographies synthétiques. Une troisième étape identifie le profil entrepreneurial ou managérial permettant d'évaluer le niveau de « désentrepreneuralisation » et de « managérialisation » de ces entreprises, ce qui nous conduit dans un quatrième temps à identifier les facteurs qui déterminent pour ces trois entreprises l'évolution de leur dimension entrepreneuriale. Enfin, tous ces éléments permettent de mettre en lumière une situation paradoxale où les acteurs regrettent le recul de la dynamique entrepreneuriale tout en constatant certaines limites face aux nouveaux enjeux de leur entreprise. Cela conduit à proposer certaines pistes pour accompagner cette transition.

I-LE CADRE THEORIQUE DE CONTEXTUALISATION ET D'ANALYSE : TRAJECTOIRE DE CROISSANCE ET MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL

Afin de présenter les éléments constitutifs de la recherche, il est nécessaire dans un premier temps de présenter les caractéristiques de l'ETI. L'objectif est de dépasser la définition purement quantitative de l'ETI pour positionner les entreprises retenues dans cette population

très étendue. Le modèle de Greiner (1972) permet d'inscrire les entreprises étudiées dans une perspective dynamique. Dans un deuxième temps, le modèle de Stevenson à travers l'opérationnalisation qui en est faite par Brown *et al.*(2001) permet d'évaluer le degré entrepreneurial. Le modèle de Greiner est ainsi mobilisé dans une logique purement descriptive, celui de Stevenson est mobilisé quant à lui à des fins analytiques.

1. Caractéristiques de l'ETI

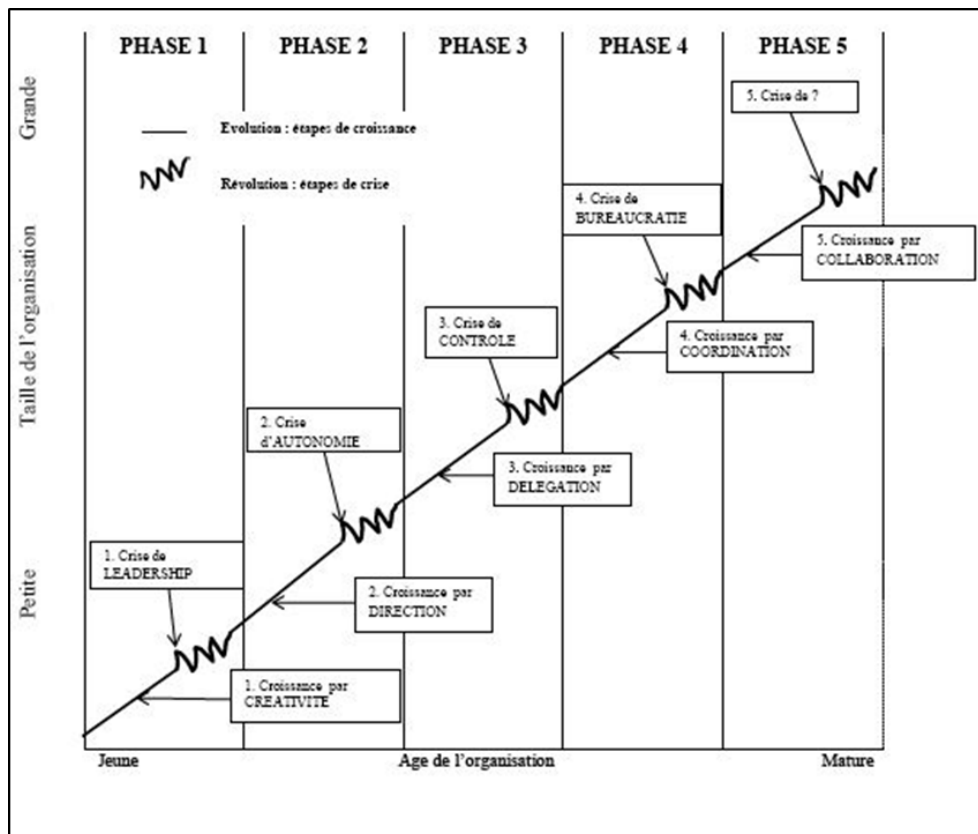
Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont apparues dans le contexte économique français en 2008, à la suite de la parution de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME). Toutefois, l'intérêt pour ce type d'entreprises, entre la petite et la grande, n'est pas nouveau. Autrefois qualifiées de moyennes entreprises, elles comptaient un plafond de salariés moins élevé mais des numéros spéciaux leurs avaient été consacrées : la Revue Française de Gestion en 1997 s'intéressait aux entreprises de 50 à 500 ; Economies et Sociétés en 2003 traitait des entreprises ayant un effectif compris entre 100 à 500 voire 3000 salariés. Aujourd'hui, la définition de l'ETI repose sur des critères quantitatifs stricts (cf. décret 2008-1354 de la LME) mais, pour autant, ses caractéristiques qualitatives demeurent méconnues. Selon l'INSEE : « Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI. Les ETI constituent une catégorie d'entreprises intermédiaire entre les PME et les grandes entreprises. ». On dénombre 4 600 ETI en France contre 12 500 en Allemagne et 10 500 en Grande Bretagne. Elles participent activement à l'économie française : regroupant 3 millions de salariés, elles représentent 27 % du chiffre d'affaires réalisés en France¹. L'ETI est au cœur des préoccupations politiques, puisque le gouvernement souhaite augmenter le nombre d'ETI en faisant grossir les PME. Pourtant, les travaux académiques portant sur cet objet de recherche récent restent rares.

2. Le modèle initial du cycle de vie de Greiner

Le modèle initial de Greiner (1972) complété en 1998 présente la trajectoire de croissance des entreprises. Elle oscille entre des périodes d'évolution, plutôt calmes, et des périodes de révolution, conduisant à des crises susceptibles de mener à la défaillance. La tâche critique du management est de conduire les changements nécessaires afin de surmonter les crises. L'auteur décrit cinq phases dans le développement de l'entreprise : créativité, direction, délégation, coordination et collaboration et met en évidence des crises qui ponctuent ces étapes de croissance : de leadership, d'autonomie, de contrôle et de bureaucratie comme présenté dans la figure 1.

¹Source : syndicats des ETI

Figure 1 : Modèle des cinq phases de croissance (Greiner, 1972), traduit et adapté



La première phase est celle de créativité : elle est caractérisée par un management autocratique et informel focalisé sur la création simultanée du produit et du marché. Cette phase mène à une crise de leadership : le fondateur, dépassé par ses responsabilités, doit laisser la main à un manager. La seconde phase est celle de la direction : l'organisation devient fonctionnelle, des systèmes de pilotages et de rétribution sont introduits, la communication devient plus formelle, etc. Cette phase conduit à une crise d'autonomie : les salariés sont partagés entre le respect des procédures et la prise d'initiative. Puis intervient la phase de délégation avec des responsabilités accrues et la mise en place de centres de profits. Cette phase conduit à une crise de contrôle, la trop grande autonomie laissée aux acteurs faisant ressentir une perte de contrôle du top management. La quatrième phase est celle de la coordination : intensification de la planification, décentralisation des décisions opérationnelles, etc. Cette phase conduit à une crise de bureaucratie. Enfin, la dernière phase est celle de la collaboration avec une structure matricielle encourageant la flexibilité, l'innovation et la résolution rapide de problèmes. Elle concerne uniquement les entreprises de très grandes tailles, européennes et surtout américaines (Greiner, 1972). La sixième phase, développée dans le modèle de Greiner (1998), dépasse également le cadre des ETI.

3. Le management entrepreneurial

D'après Stevenson et Jarillo (1990, p. 23) : « L'entrepreneuriat est le processus par lequel les individus, pour leur propre compte ou pour le compte d'une organisation, poursuivent des

opportunités indépendamment des ressources dont ils ont le contrôle ». Les auteurs identifient deux concepts clefs mais distincts pour évaluer le degré entrepreneurial d'une organisation: l'Orientation Entrepreneuriale (OE) et le Management Entrepreneurial (ME) (Brown *et al.*, 2001 ; Randerson et Fayolle, 2010). L'Orientation Entrepreneuriale (Miller, 1983 ; Covin et Slevin 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Miller 2011), concept majoritairement mobilisé dans les recherches en sciences de gestion est caractérisé par des attributs identifiés au sein des organisations : l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Miller, 1983) complétés par le degré d'autonomie et l'agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, 1996). Ce concept est critiqué pour certains aspects : bien qu'ayant fait l'objet de nombreuses recherches, il n'est pas stabilisé tant sur le plan opératoire que dans sa définition (Basso *et al.*, 2009) et il présente une insuffisante prise en compte de la dimension opportunités (Randerson et Fayolle, 2010). Par ailleurs, l'OE repose sur une approche dichotomique où les types d'entreprise s'opposent, c'est-à-dire que l'entreprise est soit entrepreneuriale, soit bureaucratique (Randerson et Fayolle, 2010). Pourtant, Messeghem (2001) a mis en évidence à travers l'étude de PME de l'industrie agroalimentaire l'existence d'une orientation entrepreneuriale forte malgré la présence d'une structure hautement bureaucratique. Le concept de Management Entrepreneurial développé par Stevenson et ses collaborateurs (Stevenson, 1983 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo, 1990) place quant à lui les deux types d'entreprises sur un même continuum, ce qui, selon Randerson et Fayolle (2010) permet d'avoir un regard plus nuancé et plus qualitatif, l'organisation totalement entrepreneuriale ou totalement bureaucratique n'existant pas. Il comporte dans sa première version six dimensions : l'orientation stratégique, l'engagement envers la saisie d'opportunités, l'investissement en ressources, le contrôle de ressources, la structure de management et le système de récompense et de compensation. Brown *et al.* (2001) ajoutent deux dimensions qu'ils considèrent plus ou moins explicites dans les travaux de Stevenson et Jarillo (1986 ; 1990) : la culture entrepreneuriale et l'orientation croissance (cf. Figure 2).

Figure 2 : Le modèle du management entrepreneurial de Stevenson adapté par Brown et al. 2001

Focus entrepreneurial	←	Dimensions conceptuelles	→	Focus administratif
Perception des opportunités		Orientation stratégique		Contrôle des ressources
Court terme		Engagement envers les opportunités		Long terme
Plusieurs étapes avec une exposition minimale à chacune		Engagement des ressources		Une étape, avec un engagement total
Utilisation épisodique ou location des ressources exigées		Contrôle des ressources		Propriété ou emploi des ressources exigées
Plate avec de multiples réseaux informels		Structure managériale		hiérarchique
Fondée sur la création de valeur		Politique de récompense		Fondée sur la responsabilité et l'ancienneté
Croissance rapide prioritaire, risque acceptée		Orientation croissance		Sécurité, lenteur, constance
Orientation opportunités		Culture entrepreneuriale		Orientation contrôle des ressources

Dans son modèle, Stevenson prévient que la croissance organisationnelle entraîne une hiérarchisation et une spécification pouvant nuire à l'entrepreneuriat. La conception de Messeghem (2001, p. 4 ; 2003, p. 203) de la « *logique managériale* », caractérisée par la « *standardisation, formalisation et spécialisation* » tend à se rapprocher de la définition de l'évolution administrative et bureaucratique de Stevenson. Ainsi, dans la suite de l'article, nous utiliserons indifféremment ces trois termes. Une étude empirique est menée pour identifier si une PME devenue ETI perd ses caractéristiques d'organisation entrepreneuriale.

Méthodologie de la recherche

Une méthodologie qualitative mobilisant deux modalités de collecte d'informations :

- 1) Des entretiens semi-directifs sont conduits entre juillet et septembre 2013 auprès d'acteurs ayant participé à l'évolution de ces entreprises : dirigeant, responsable qualité, responsable financier, chargé d'affaires, salariés, etc. Un guide d'entretien est construit autour des thèmes suivants : grandes étapes de développement de l'entreprise, culture organisationnelle, stratégie, politique de rétribution, structure managériale. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit. 11 entretiens ont été conduits chez Axima réfrigération, 8 chez Axon², 8 chez MU². 27 entretiens d'une durée comprise entre 45 minutes et 1h50 ont été recueillis. Une grille reprenant le *contium* du management entrepreneurial de Stevenson permet d'analyser l'ensemble des données.
- 2) Des données secondaires ont été recueillies. Pour assurer une triangulation et ne pas se baser uniquement sur le ressenti des acteurs de l'entreprise, une analyse de documents internes (organigramme, outils de gestion, etc.) et externes (articles de presse, brochures, etc.) est menée.

II- DES ETI EN FORTE CROISSANCE AUX PROFILS DIFFERENCIÉS

Les trois ETI ont été retenues pour étudier le phénomène de « désentrepreneurialisation » car elles ont connu une forte croissance dans les dix dernières années. En outre, malgré un échantillon restreint, elles présentent une diversité de situations permettant d'appréhender ce processus dans différents contextes : d'une part, leur positionnement sur le modèle de Greiner et d'autre part, sur des critères tels que la taille, le secteur d'activité, la structure de la propriété, etc.

1. Axon', une ETI high-tech à dimension internationale initialisant une phase de coordination

Axon' est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de câbles pour l'électronique de pointe. Créée en 1985 dans le cadre d'un rachat de l'entreprise par les salariés (RES), elle comptait 186 personnes. Fin 2012, son effectif est de 1700 personnes, pour un chiffre d'affaires de 116 M€. Elle dispose de filiales commerciales à l'international. Son capital est détenu à 95% par une holding associant son dirigeant et des cadres et à 5% par un Fond Commun de Placement associant le personnel de l'entreprise.

La société Axon' se situe au début de la phase de coordination. Des nouveaux modes de gestion ont été mis en place à la suite d'une crise de contrôle principalement due à une délocalisation soutenue après 2000 et à une culture d'entreprise plus orientée chiffre d'affaires

² Nom d'emprunt, l'entreprise ayant voulu conserver l'anonymat

que rentabilité. En 2003, des outils de pilotage ont été introduits afin d'intensifier la planification et de formaliser la stratégie : « *Maintenant on a plus tendance à quand même regarder la profitabilité ou au moins si ça fait partie de notre axe stratégique* » commente la responsable financier. L'objectif affiché par le dirigeant est « *d'accélérer la sortie des innovations en assurant le suivi des travaux* » (rapport du comité Richelieu en 2009). Le *balanced scorecard* construit par Axon' permet de décliner la stratégie autour de deux objectifs principaux, la croissance et la pérennité. L'entreprise s'engage à présent sur une démarche de Lean Management, orientée production.

2. Axima Réfrigération, une ETI industrielle structurée en réseau d'agences en phase de délégation

Axima est une filiale du groupe GDF SUEZ. La société assure le service des installations dans les domaines du froid industriel et du froid commercial. Créée en 2001, mais issue de cessions de PME familiales depuis 1868, Axima réalise un chiffre d'affaires de 230 M€ et emploie 1325 personnes à fin 2012. Son effectif a augmenté de 300 salariés entre 2010 et 2012. Elle dispose d'une soixantaine d'agences réparties sur l'ensemble du territoire national. La société Axima se situe dans la phase de délégation. Elle est décentralisée à travers un réseau d'une soixantaine d'agences dirigées par des chefs d'agence autonomes. Les rapports qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques sont rares. L'entreprise a quitté la crise d'autonomie en 2005, à la suite de la mise en place d'une nouvelle direction qui a su « *libérer les énergies* » selon le directeur régional. Cette période postérieure à 2005 a conduit à une forte croissance interne se traduisant par la multiplicité des centres de profit et un maillage étendu du territoire. Chaque chef d'agence est autonome. Le métier est résumé ainsi par le Directeur Général : « *c'est vous qui portez l'unité, le business, c'est vous qui êtes responsable du développement* ». L'ensemble des chefs d'agences rappellent que la politique de l'entreprise se fonde sur une dyade confiance - résultats et qu'ils n'ont « *rarement affaire à eux (la direction)* ».

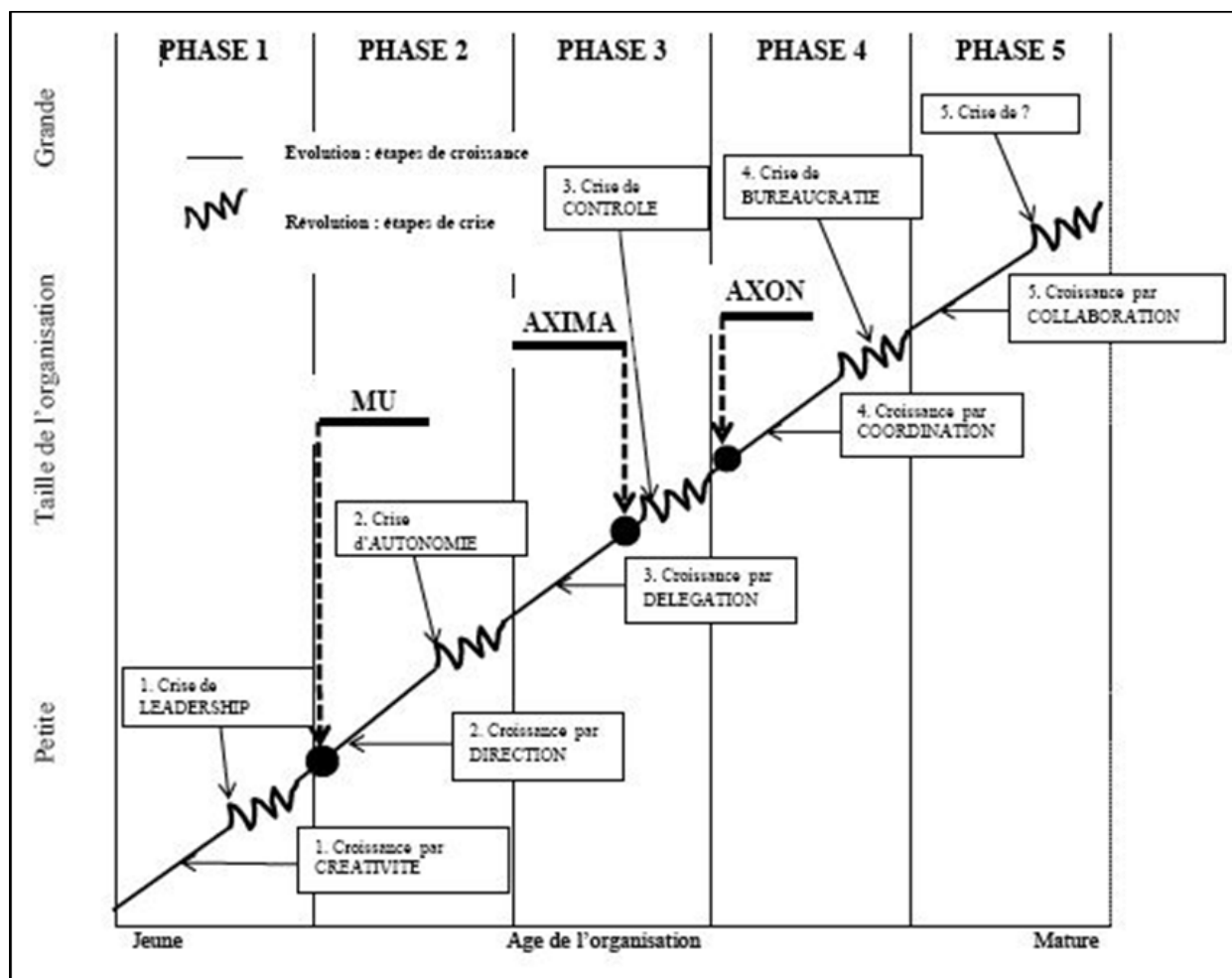
3. MU, une ETI familiale dépassant la crise de leadership

MU est une entreprise familiale fondée au début des années 1980. Elle réalise des prestations logistiques et l'installation de matériels à caractère technologique, bancaire, médical etc. Fin 2012, son effectif est de 500 personnes et son chiffre d'affaires est de 36 M€. L'entreprise a connu une croissance interne rapide avec une moyenne de 15% de 2000 à 2008. Son capital a été ouvert à un fond d'investissement en 2011, se répartissant à hauteur de 65% pour la famille et de 35% aux actionnaires.

La société MU se situe au début de la phase de direction. Elle a connu une forte croissance mais vit actuellement un ralentissement qui s'est traduit par un nécessaire renforcement capitalistique. La priorité de la direction est à l'industrialisation, le directeur d'agence s'exprime en ces termes : « *C'est une PME familiale qui est en train de se tourner vers une entreprise plus industrielle, tous les jours, le discours de notre direction est : il faut industrialiser l'ensemble de nos processus* ». Bien que l'organisation soit fonctionnelle et la

structure pyramidale, le management est concentré autour du dirigeant : « à un moment donné, vous en référez toujours au PDG » indique le directeur d'agence. La responsable administrative met en évidence « le fait que tout est quand même chapeauté au siège » et considère même que l'interventionnisme de la direction nuit à la saisie d'opportunités par les agences : « Je l'ai toujours vécu comme un phénomène bloquant, comme quelque chose qui ne permet pas de nous développer ». La synthèse établie nous permet de contextualiser l'analyse en positionnant les trois ETI étudiées selon le modèle de Greiner (figure 3).

Figure 3 : Positionnement des ETI sur le modèle de Greiner



III- IDENTIFICATION DU PROFIL ENTREPRENEURIAL DES ETI PAR LE MODELE DE STEVENSON

La mobilisation du modèle de Stevenson permet de décrire la situation de chacune des entreprises dans le processus de « managérialisation » (figure 4).

Figure 4 : Analyse des trois ETI par le modèle de Stevenson

	AXON		AXIMA		MU	
	Entrepreneurial	Administratif	Entrepreneurial	Administratif	Entrepreneurial	Administratif
Orientation stratégique	Mise en place du Lean Management		Opérationnels	Dirigeants	Arrivée du fonds d'investissement	
Engagement envers les opportunités	Création de nouvelles entreprises		Lié à la culture du métier		Délais de réaction courts	
Engagement des ressources	Saisie de toutes les opportunités financières		Lié à l'activité		En fonction des projets et des clients	
Contrôle des ressources		Investissement internalisation		Internalisation des RH	Externalisation	
Structure managériale	Hierarchisée, avec circuits de décisions courts		Décentralisation		Absence de structure	
Politique de récompense	Evaluation de la réussite des projets		Règles d'évaluation		Evaluation des compétences	
Orientation croissance	Développement rapide		Maillage national		Volonté de croissance	
Culture entrepreneuriale		orientation managériale due à la taille		orientation managériale due à la taille		Volonté d'évolution

1. Axon', une culture entrepreneuriale liée à l'innovation confrontée à la logique managériale

Orientation stratégique : Axon' est particulièrement centrée sur les axes innovation et marché. L'entreprise dispose d'un centre de R&D et entretient une collaboration étroite avec des universitaires. Des brevets sont régulièrement déposés et des produits électroniques de pointe sont développés.

Engagement envers les opportunités : Axon' entame, après la crise de 2009, une diversification de son activité. A l'écoute du marché, le dirigeant décide en 2010 de créer la filiale Domocare, qui propose des solutions de télémédecine : « c'est un nouveau métier pour Axon', on commence à s'intéresser à un nouveau monde » explique le responsable d'une filiale.

Engagement des ressources : Axon' développe une culture de l'opportunité qui se déploie à tous les niveaux de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit de financer les projets, comme le souligne le manager financier : « on est assez opportuniste sur la manière de financer ».

Contrôle des ressources : l'entreprise cherche à préserver son indépendance en internalisant au maximum l'ensemble des activités et en investissant régulièrement. La société poursuit une logique d'intégration dans le cadre de ses métiers : « un maître mot est d'internaliser au maximum...Dépendre le moins possible des autres » mais également dans le cadre du

recrutement : « *On a eu des tentatives avec des cabinets extérieurs on est vite revenu en arrière* » nous explique le manager R&D.

Structure managériale : le fonctionnement d'Axon' est hiérarchisée mais malgré sa taille, l'entreprise conserve sa réactivité grâce à des circuits de décisions courts. Le symbole de la « porte toujours ouverte du PDG » est évoqué par l'ensemble des répondants.

Politique de récompense : l'entreprise favorise la promotion interne. Les rétributions reposent sur la réussite des projets confiés.

Orientation croissance : l'entreprise connaît une croissance rapide, notamment par la création de filiales de production et de distribution à l'étranger. Cette orientation est renforcée pour la période future par l'inscription de la croissance comme objectif prioritaire du *Balanced Scorecard*.

Culture entrepreneuriale : la croissance de cette entreprise innovante entraîne une formalisation de son fonctionnement. Elle intègre désormais davantage de logique managériale avec une nouvelle approche globale de pilotage de l'entreprise.

La logique entrepreneuriale est majoritairement présente chez Axon'. Toutefois, la taille de l'entreprise laisse apparaître une « managérialisation » qui passe notamment par la maîtrise des ressources. Cet aspect s'est d'ailleurs renforcé par la mise en place récente du Lean Management : « *on est obligés de passer par des phases d'optimisation de la production en permanence ... c'est pratiquement une question de survie, la Lean production...* » explique le responsable du projet.

2. Axima, une cohabitation entre logique entrepreneuriale des agences et nécessité de maîtrise par le siège

Orientation stratégique : au-delà de la logique entrepreneuriale très prégnante au sein des entités opérationnelles, la mise en place récente d'un système de gestion uniformisée avec celui de la maison mère révèle l'aspect plus bureaucratique des services centraux, comme en témoigne le responsable de la comptabilité : « *c'est beaucoup plus lourd, c'est le SAP du groupe et on a la main sur rien. Précédemment, on passait un coup de fil ... Aujourd'hui, c'est fonctionnaire...* ».

Engagement envers les opportunités : l'orientation client est liée au métier, la dyade réactivité/proximité est omniprésente au sein du groupe. Tous les acteurs opérationnels rappellent que : « *l'unité de temps est la demi-journée* ».

Engagement des ressources : l'engagement des ressources se fait en fonction des projets, par étapes et a conduit à ce que les agences soient intrinsèquement différentes. Pour le directeur régional, il y a « *60 PME* » et « *il n'y a pas deux agences qui fonctionnent de la même façon* ».

Contrôle des ressources : selon le Directeur Général, la société n'étant pas « *capitalistique* », elle puise largement ses ressources du capital humain, avec l'objectif de « *ne pas les laisser partir à la concurrence* » : « *donc on a capitalisé sur des personnes... en les mettant en place ex nihilo* ». Pour ce faire, un système de compagnonnage et une formation des cadres à haut potentiel ont été mis en place. Une école de formation est envisagée.

Structure managériale : la structure est décentralisée mais peu hiérarchisée, avec de nombreuses relations informelles. Le responsable des achats témoigne qu'« *il n'y a pas trop de strates, on peut aller vite et décider rapidement...* ».

Politique de récompense : la politique de récompense permet de rétribuer la valeur de l'individu dans le cadre d'une politique plus générale fondée sur les responsabilités.

Orientation croissance : le développement repose sur une volonté de maillage territorial. La stratégie repose à la fois sur la croissance interne et la croissance externe. Le directeur général identifie des sociétés dont les « *générations en fin de cycle (sont une) raison de vendre et nous d'acheter...* ».

Culture entrepreneuriale : Axima est partagée entre une structure opérationnelle vouée à la poursuite d'opportunités et une structure qui s'administrative de plus en plus.

C'est la logique entrepreneuriale qui est majoritairement présente chez Axima. Elle est toutefois nuancée par une volonté de maîtrise des ressources. La « *managérialisation* » passe par le contrôle des ressources, renforcée par la mise en place récente d'un système de gestion uniformisée avec celui de la maison mère.

3. MU, une logique entrepreneuriale d'origine familiale résistante à la nécessité managériale

Orientation stratégique : l'ouverture récente du capital tend à démontrer la fin d'un cycle de développement par la saisie et la poursuite d'opportunités et une accentuation du contrôle des ressources. Le directeur d'agence s'exprime ainsi : « *dans un mois, les entités indépendantes n'existeront plus. On remonte d'ici la fin du mois toute la comptabilité. On sera rattaché en tant qu'établissement secondaire à la holding* ».

Engagement envers les opportunités : l'engagement envers les opportunités est basé sur le court terme, le maillage par agences permettant, d'une part, la prospection de nouveaux clients et, d'autre part, la capitalisation de la clientèle existante

Engagement des ressources : l'engagement des ressources est lié aux projets établis. Une forte polyvalence est nécessaire au fonctionnement des agences, le directeur d'agence n'a pas le « *staff nécessaire en back-office pour scinder les activités de son entreprise* » et la responsable planning indique qu'elle remplit également le rôle de chargé d'affaires.

Contrôle des ressources : l'entreprise utilise de manière flexible des ressources qui ne lui appartiennent pas. Du point de vue matériel, elle fait appel à la location de camions. Du point

de vue des ressources humaines, l'effectif par agence est susceptible d'être doublé par la venue d'intérimaires.

Structure managériale : l'omniprésence familiale contribue à un mode de fonctionnement particulier. La structure n'est pas totalement définie : « *L'organigramme, vous savez jamais qui fait quoi...* » souligne le directeur d'agence, qui indique également que certains services sont inexistantes : « *une apprentie marketing pour une entité de 500 personnes, c'est quand même limite...* ». Le management familial est renforcé par le fait que « *l'équipe (soit) d'origine* » pour la chargée d'affaires.

Politique de récompense : la société a mis en place un centre de formation interne et rétribue ses collaborateurs sur la base de l'évaluation de leurs compétences.

Orientation croissance : la stratégie de MU repose sur l'extension du maillage territorial par la création d'agences sous forme de SARL rattachées à une holding.

Culture entrepreneuriale : l'entreprise est en période de transition : « *Les investisseurs, quand ils rentrent, ils demandent ça en priorité. Ils veulent un tableau de bord avec les indicateurs nécessaires au pilotage.* ». Cette transition marque pour les acteurs la fin d'une logique entrepreneuriale : « *ce qu'ils veulent, c'est aller chercher de la marge supplémentaire, ce qu'on n'avait pas dans une PME familiale.* ».

MU est une entreprise familiale, dont la logique est très entrepreneuriale. Toutefois, elle connaît actuellement une « managérialisation » confrontée à la nécessité d'accentuer son contrôle des ressources afin de dépasser ses difficultés de trésorerie.

Les trois ETI étudiées présentent une logique entrepreneuriale dominante. Nous allons cependant à présent identifier les facteurs conduisant à la « managérialisation », qui passe par une inscription du contrôle des ressources. Elles sont toutes confrontées à une « désentrepreneuralisation » qui prend des formes variées.

IV- QUELS MECANISMES DE « MANAGERIALISATION » ET DE « DESENTREPRENEURALISATION » DE L'ETI ?

Dans les trois ETI étudiées, une logique de « managérialisation » a été identifiée. Les informations recensées permettent d'identifier les stimulus, les objectifs et les acteurs initiant cette évolution et enfin la démarche empruntée. Ces éléments sont détaillés dans le tableau 1 et présentés pour chacune des ETI.

Tableau 1 : Identification des mécanismes de « managérialisation »

	Stimulus	Objectif	Acteurs à l'origine de l'évolution	Démarche
Axon	Mimétisme avec les grands groupes clients	Homogénéiser les pratiques de management et simplifier les processus	Dirigeant	Introduction du Lean Management

		opérationnels		
Axima	Limite de la croissance par saturation de l'objectif d'extension géographique du réseau d'agences	Renforcer l'efficacité pour maintenir la rentabilité	Siège	Mise en place d'un ERP (SAP)
MU	Difficultés de trésorerie pour financer la croissance	Mieux maîtriser la contrainte de l'articulation entre croissance, rentabilité et solvabilité	Nouveau partenaire : un investisseur externe	Introduction d'un système de pilotage de la performance et du contrôle de gestion

Dans chaque ETI étudiée, la « managérialisation » est conditionnée par la croissance, mais la nature des facteurs stimulants est diverse. Dans l'ETI hautement technologique Axon', le stimulus de « managérialisation » se déclenche au contact de ses clients. Axon' imite les pratiques des grands groupes pour lesquels elle travaille (Philips, Valeo, etc.) : « *le Lean ...c'est un peu à leur contact qu'on y est venu* » commente le responsable projet Lean. Pour Axima, la « managérialisation » provient d'une saturation du développement national : « *Au départ vous allez implanter, une fois que vous en avez mis partout, le moyen de continuer à se développer c'est d'optimiser la rentabilité* » explique le chef de secteur de la région parisienne. Enfin, pour l'ETI familiale MU, c'est l'augmentation du besoin en fonds de roulement qui est à l'origine de la « managérialisation » : « *c'est une entreprise qui a des difficultés en termes de trésorerie, nous sommes obligés de faire rentrer des fonds* » indique le directeur d'agence.

L'objectif de « managérialisation » visé par Axon et Axima repose sur une recherche d'efficacité, par l'amélioration des processus et la mise en place de procédures afin de poursuivre la croissance. Chez MU, la « managérialisation » ambitionne des transformations indispensables pour assurer la survie de l'entreprise confrontée à des difficultés de trésorerie importantes dues principalement à « *l'incapacité à mettre en face d'opérations une rentabilité* » selon le directeur d'agence. La « managérialisation » des ETI observées provient des décisions d'acteurs stratégiques internes ou externes à l'entreprise. Chez Axon', c'est le dirigeant qui initie la démarche de Lean Management. Cela s'inscrit dans une forme de continuité de la politique générale de l'entreprise menée par le dirigeant. En revanche, chez Axima, la décision d'introduire un progiciel de gestion intégrée provient du siège et est imposée aux agences. Elle est perçue comme une volonté d'amplifier le contrôle. Chez MU, c'est un investisseur externe qui bouleverse le mode de fonctionnement de l'entreprise. Les décideurs ne paraissent pas forcément légitimes aux yeux des opérationnels.

Une « désentrepreneurialisation » multiforme de l'ETI

Les entreprises observées montrent que des décisions stratégiques de « managérialisation » entraînent indirectement un phénomène multiforme de « désentrepreneurialisation ». Chez

Axon', la « désentrepreneuralisation » est intentionnelle et endogène : le dirigeant décide de managérialiser son ETI afin de pouvoir poursuivre la croissance. Chez Axima, la « désentrepreneuralisation » est imposée et endogène : c'est le siège qui décide de managérialiser l'ETI afin d'assurer le contrôle des ressources des agences. Chez MU, la « désentrepreneuralisation » est imposée et exogène : le capital-investisseur managérialise l'ETI pour assurer une rentabilité de ses investissements. Ces différents types de « désentrepreneuralisation » engendrent une gestion paradoxale de l'ETI, à deux niveaux : organisationnel et humain.

Conclusion

Notre analyse des ETI tend à démontrer que ces organisations préservent largement une logique entrepreneuriale. En effet, leurs comportements sont principalement dominés par la quête et la poursuite des opportunités et non par le contrôle des ressources. Pour autant, elles connaissent, à un degré différent, un phénomène de « managérialisation », passant notamment par la maîtrise des ressources, dont nous avons identifié les facteurs explicatifs et la démarche. L'étude empirique conduite dans trois ETI a donc mis en lumière le paradoxe auquel est confronté ce type d'organisations : préserver la logique entrepreneuriale tout en développant une dynamique managériale.

L'exercice de contextualisation auquel nous nous sommes prêtés à travers le modèle de Greiner permet par ailleurs d'identifier des implications managériales par l'anticipation des crises auxquelles l'ETI peut être confrontée.

Enfin, les acteurs de l'ETI ont un défi majeur à relever : ils doivent faire le deuil de la PME. La taille acquise par l'entreprise suscite des inquiétudes au sein des équipes, qui craignent que l'entreprise ne perde sa dimension humaine et devienne trop normative. En revanche, dans un des cas, c'est la forte imprégnation entrepreneuriale et l'absence de logique managériale qui est source de craintes, les salariés ayant peur que leurs dirigeants ne parviennent pas à faire le deuil de la PME. Notre recherche implique pour les managers d'ETI de trouver un équilibre entre logique entrepreneuriale et managériale et de mieux accompagner les évolutions stratégiques de contrôle des ressources auprès des équipes.

Bibliographie

Basso O., Fayolle A. et Bouchard V., «L'orientation Entrepreneuriale – L'histoire d'un concept», *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°195, 2009, p.175-192.

Brown T.E., Davidsson P. et Wicklund W., “An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°10, 2001, p.953-968.

Covin J. G., Slevin D. P., “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, vol.10, 1989, p. 75-87.

Fayolle A., Randerson K., Management et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ?, *Management et Avenir*, vol. 39, 2010

Greiner L. E., “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, 1972, p. 37-46.

Greiner, L. E. “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, vol.76, n°3, 1998, p. 55-68.

Lumpkin G. T., Dess G. G., “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, 1996, p. 135-172.

Messeghem K., « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », X^{ème} conférence de L’AIMS, Montréal, 2001.

Messeghem K., “Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs”, *International Small Business Journal*, vol.21, 2003, p. 197-212.

Miller D., “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, vol. 29, n° 7,1983, p. 770-792.

Miller D., “Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, 2011, p. 873-894.

Stevenson H.H., “A Perspective On Entrepreneurship”, *Harvard Business School*, Working Paper, 1983.

Stevenson H. H., Jarillo J. C., “Preserving entrepreneurship as companies grow”, *Journal of Business Strategy*, vol. 6, 1986, p. 10-23.

Stevenson H. H., Jarillo J. C., “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 17-27.

Stevenson H. H., Gumpert D., “The heart of entrepreneurship”, *Harvard Business Review*, vol.63, n°2, 1985, p. 85-94