



**HAL**  
open science

# Gouvernance des PME et stratégies de marquage : le cas des PME agroalimentaires

Mahmoud Bakkour

► **To cite this version:**

Mahmoud Bakkour. Gouvernance des PME et stratégies de marquage : le cas des PME agroalimentaires. Gestion et management. Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier, 2017. Français. NNT : . tel-02787887

**HAL Id: tel-02787887**

**<https://hal.inrae.fr/tel-02787887v1>**

Submitted on 5 Jun 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par **MONTPELLIER SUPAGRO**  
Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques

Préparée au sein de l'école doctorale d'Économie et  
de Gestion – ED 231

Et de l'unité de recherche MOISA – UMR 1110

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Mahmoud BAKKOUR**

**Gouvernance des PME et stratégies de  
marquage : le cas des PME  
agroalimentaires**

Soutenue le 25 juillet 2017 devant le jury composé de

|   |                        |
|---|------------------------|
| Mme. Fatiha FORT, Professeur des universités,<br>Montpellier SupAgro                | Directrice de thèse    |
| Mme. Anne MIONE, Professeur des universités,<br>Université de Montpellier           | Co-directrice de thèse |
| Mme. Katherine GUNDOLF, Professeur, Montpellier<br>Business School                  | Examineur              |
| M. Karim MACHAT, Maître de conférences,<br>Université de Pau et des pays de l'adour | Examineur              |
| M. Félix ZOGNING, Professeur, Université de<br>Québec en Outaouais                  | Rapporteur             |
| Mme. Béatrice SIADOU-MARTIN, Professeur des<br>universités, Université de Lorraine  | Rapporteur             |

**« Le centre international d'études supérieures en sciences agronomiques n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles ci doivent être considérées comme propres à son auteur ».**

*« Pour que l'on ne puisse pas abuser du pouvoir, il faut que par la disposition naturelle des choses, le pouvoir arrête le pouvoir »*

*Montesquieu (1748).*

*À ma famille,*

*À Nadine,*

## Remerciements

Cette thèse est le fruit d'une longue aventure d'immersion intellectuelle dans la recherche marquée par le dépassement de soi, la détermination et les moments difficiles que j'ai pu dépasser grâce au Bon Dieu. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes remerciements à ma directrice de thèse, Madame Fatiha Fort, professeur d'universités à Montpellier SupAgro. Son encadrement, ses conseils, sa patience et sa rigueur m'ont été très utiles pendant cette thèse.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance et mes remerciements à ma co-directrice de thèse, Madame Anne Mione, professeur d'universités à l'université de Montpellier. Son engagement, son sens critique et son soutien permanent m'ont toujours aidé à avancer.

Je souhaite remercier les professeurs Béatrice Siadou-Martin et Felix Zogning d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et qui me font l'honneur de participer au jury de cette thèse. J'adresse mes remerciements à Madame Katherine Gundolf et Monsieur Karim Machat d'avoir accepté de participer à ce jury.

Un grand merci à Monsieur Louis-Antoine Saisset, maître de conférences à Montpellier SupAgro de m'avoir aidé à réaliser des entretiens avec plusieurs responsables de coopératives agricoles ainsi que pour ses conseils.

Je voudrais remercier Monsieur le professeur Jean-Louis Rastoin et Madame Leila Temri (MCF – HDR) pour leurs conseils en tant que membres de mon comité de thèse.

Je tiens à remercier sincèrement La lettre M et l'association LRIA, notamment Madame Corrine Cachau et Madame Anne Gérard pour les conseils et les renseignements.

Je remercie l'école doctorale économie gestion de Montpellier (EDEG), représentée par son directeur actuel le professeur Patrick Sentis, sa secrétaire Sabine de Béchevel et son ancien directeur le professeur Daniel Serra, pour l'accueil, le suivi scientifique et la logistique au sein de l'école doctorale.

Ma gratitude va également à la direction de Montpellier SupAgro, l'ensemble des membres de l'UMR MOISA, et plus particulièrement de l'équipe REGAAL de m'avoir accueilli.

Je tiens également à remercier, Caroline, Laurent, Isabelle, Alexandra et surtout Jean-Walter pour l'appui, les conseils, les formations et les dépannages au sein du Centre de Documentation Bartoli.

Je voudrais aussi remercier Anne Cécile, Elisabeth, Salwa, Naima, Mikaël et Cédric d'avoir toujours été présents pour m'aider.

Je remercie tous les collègues, amis et camarades, Kimlong, André, Sophie-Anne, Myriam, Aziza, Melissa, Hayet, Chady, Margot, Soraya, Nasri, Walid, Sandra, Asikin, Moctar, Sofiane, Maha, Elias, Givago, Mechthild, Kimchhin, Samson et Givago, ... que j'ai rencontré pendant cette thèse pour tous les moments passés ensemble et les discussions réconfortantes pendant les périodes difficiles.

Je remercie aussi ma famille à qui je dois l'aboutissement de cette thèse, mes parents (Hamad & Hanane), mes sœurs, mes frères et mes beaux frères (Nisrine & Rabih, Abir, Rana & Ghassan, Darine & Amen, Ahmad & Amo et Samer). Ils ont été pour moi un grand soutien dans la conduite de ce travail.

Merci également à ma seconde famille en France ; Francette & Walid, Gregory & Olivia, Charbel & René pour leur présence et leur soutien.

Enfin, je tiens à remercier du fond du cœur, Nadine, l'amour de ma vie pour son soutien moral infaillible, pour son amour et aussi d'avoir relu attentivement cette thèse.

## **Abréviations et sigles**

PME : Petite et Moyenne Entreprise

TPE : Très Petite Entreprise

PE : Petite Entreprise

ME : Moyenne entreprise

AA : Agro-Alimentaires

EAA : Entreprises Agro-Alimentaires

IAA : Industries Agro-Alimentaires

LR : Languedoc-Roussillon

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

TES : Théorie des Echelons Supérieurs

MDD : Marque De Distributeurs

CE : Commission Européenne

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

TIC : Technologies de l'information et de la communication

ACM : Analyse des correspondances multiples

HLs : Hectolitres

CA : Chiffre d'affaires

M : Million

LRIA : L'association Languedoc-Roussillon industries agroalimentaires

DRAAF : La Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

FRCA : la Fédération Régionale de la Coopération Agricole

RSE : La responsabilité sociétale des entreprises



## Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| Remerciements.....   | 5   |
| Abréviations et sigles.....  | 7   |
| Sommaire .....   | 8   |
| Introduction générale.....   | 10  |
| 1. Cadre théorique de recherche.....   | 14  |
| 2. Intérêt de notre recherche .....  | 17  |
| 3. Plan de la thèse.....   | 17  |
| Partie 1 : Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME.....         | 19  |
| Introduction de la partie 1.....   | 19  |
| Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie .....   | 22  |
| Introduction du chapitre 1.....  | 22  |
| Section 1 : Les principes et formes de gouvernance d'entreprise.....   | 23  |
| Section 2 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise .....   | 32  |
| Section 3 : Liens entre gouvernance et stratégie .....   | 49  |
| Conclusion du chapitre 1 .....   | 61  |
| Chapitre 2 : La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires.....  | 63  |
| Introduction du chapitre 2.....  | 63  |
| Section 1 : La marque, source de valeur pour les clients et les entreprises .....  | 64  |
| Section 2 : Le management des marques.....   | 72  |
| Section 3 : La marque, capital immatériel des entreprises.....   | 81  |
| Conclusion du chapitre 2 .....   | 92  |
| Chapitre 3 : Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME .....  | 94  |
| Introduction du chapitre 3.....  | 94  |
| Section 1 : La spécificité de la gouvernance des PME .....   | 96  |
| Section 2 : La spécificité de la stratégie de marque des PME.....  | 110 |
| Section 3 : La relation gouvernance et marque dans le cas des PME: Nos hypothèses de recherche.....  | 126 |
| Conclusion du chapitre 3 .....   | 152 |
| Conclusion de la partie 1 .....  | 154 |
| Partie 2 : Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR ..... | 155 |
| Introduction de la partie 2.....   | 155 |
| Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche .....  | 157 |
| Introduction du chapitre 4.....  | 157 |
| Section 1 : la méthodologie de l'enquête quantitative .....  | 158 |
| Section 2 : la méthodologie de l'enquête qualitative .....   | 172 |
| Conclusion du chapitre 4 .....   | 185 |
| Chapitre 5 : Résultats et analyses de l'enquête quantitative .....   | 187 |
| Introduction du chapitre 5.....  | 187 |

|  |     |
|--|-----|
| Section 1 : caractérisation de l'échantillon.....  | 188 |
| Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....   | 194 |
| Conclusion du chapitre 5 .....   | 213 |
| Chapitre 6 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative .....  | 215 |
| Introduction du chapitre 6.....  | 215 |
| Section 1 : Présentation des cas d'entreprises agroalimentaires.....   | 216 |
| Section 2 : Lien entre la gouvernance des PME AA et la stratégie de marquage : points de vue de dirigeants.....                          | 226 |
| Section 3 : Les choix stratégiques de marquage des PME AA, une question de gouvernance de filière, et de taille; mais pas seulement..... | 240 |
| Conclusion du chapitre 6 .....   | 250 |
| Conclusion de la partie 2 .....  | 252 |
| Conclusion générale .....  | 254 |
| 1. Synthèse et apports de la thèse .....   | 255 |
| 2. Limites et perspectives de la thèse.....  | 259 |
| Bibliographie.....   | 263 |
| Annexes .....  | 291 |
| Table des matières .....   | 307 |
| Liste des tableaux .....   | 311 |
| Liste des figures .....  | 314 |
| Résumé .....   | 315 |
| Abstract .....   | 316 |

# **Introduction générale**

Cette thèse examine les liens entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies de marque. Le rapprochement de ces deux éléments clés de la gestion des entreprises peut sembler original dans la mesure où chacun de ces termes appartient à un champ de recherche différent : la gouvernance d'entreprise est plutôt abordée dans les recherches en gestion financière tandis que la marque est analysée dans les travaux de marketing. Certains considèrent même que les deux perspectives sont antinomiques, car la gouvernance soulève la question de l'intérêt des actionnaires alors que la marque est construite au regard de la satisfaction des clients. L'évolution des travaux menés dans ces deux perspectives ne les conduit pas davantage à se croiser : La question de la gouvernance d'entreprise a pris de l'ampleur suite aux travaux de Jensen et Meckling en 1976 sur la base de considérations purement financières visant à protéger les intérêts des actionnaires jusqu'à la conception aujourd'hui de la gouvernance comme une forme de pilotage multi parties prenantes. La marque est également un concept majeur en marketing et constitue la base des stratégies de différenciation de l'offre de biens ou services (Kapferer, 2007) avant d'être considérée comme le capital immatériel le plus important des entreprises.

Pourtant, nous avons considéré l'intérêt de les croiser afin de mettre au jour l'influence de l'un sur l'autre. Notre objectif est de montrer l'effet de la gouvernance sur les décisions de gestion. Le terrain investi, celui des petites et moyennes entreprises (PME) dans le domaine agroalimentaire (AA), permet de considérer différentes formes de gouvernance. Elles prennent un relief particulier lorsque l'on considère la variété des situations depuis la figure du propriétaire indépendant jusqu'aux assemblées de coopérants dans les structures coopératives. Défendre une marque propre, approvisionner une marque de distributeur, choisir un signe collectif de qualité ou vendre des produits sans marque, nous ont semblé constituer des arbitrages très impliquant pour les propriétaires.

Finalement, nous avons cherché à identifier si des changements dans la gouvernance des PME par des opérations de fusion-acquisition, d'arrivée de nouveaux actionnaires ou encore de transmission, produisaient des effets sur les stratégies de marque. Ce questionnement s'est nourri de l'observation de la crise agricole de la région Languedoc-Roussillon qui a eu des conséquences importantes en termes de restructurations, d'absorptions et de fusions. L'actualité de la crise amène un besoin de connaissance des effets que les changements de gouvernance produisent sur les marchés.

L'intérêt du sujet tient en plusieurs aspects théoriques. Il mène à un approfondissement des effets de la gouvernance sur les décisions de gestion dans le contexte des PME et apporte de la connaissance sur les modes de management de la marque dans le secteur agroalimentaire. Il se fonde également sur une vraie utilité sociale, car il s'inscrit dans une actualité de crise qui questionne l'avenir de nombreuses PME. En effet, les entreprises sont confrontées à plusieurs défis de taille, qui peuvent mettre en danger l'existence même de ces entreprises. Les PME considérées plus fragiles (particulièrement les TPE) sont les premières à subir les conséquences de crise. Ces conséquences se traduisent par un nombre croissant des opérations de fusions-acquisitions comme le soulignent Mitchel et Mulherin (1996), une grande partie de prise de contrôle et de restructuration des firmes est directement liée à des chocs économiques de l'activité. Certaines PME, moins résistantes à la crise finissent par disparaître. On estime que la moitié des entreprises créées en 1998 ont disparu en 2003 (Fabre et Kerjosse, 2006). L'étude des deux cabinets Deloitte et Altarès, montre que le nombre de faillites continue à augmenter en 2015 et que ce sont les très petites entreprises (TPE) et les petites entreprises (PE) les plus touchées par les défaillances. Ces entreprises, considérées comme étant les plus faibles et que 93% des entreprises disparues ont moins de 10 salariées. De plus, le manque de financement des PME a été souligné par de nombreux chercheurs (Marchesnay et Fourcade, 1997 ; Hirigoyen et Jobard, 1997 ; Berthon et al., 2008 ; Dufourcq, 2014) considérant la vulnérabilité des PME soumises aux risques majeurs. Ce qui n'est pas de nature à faciliter le financement des PME auprès des banques de plus en plus exigeantes.

Faute d'autonomie financière et, malgré les mesures initiées par la loi Macron, qui vise à faciliter le financement des PME, de nombreuses PME ouvrent leurs capitaux à des étrangers ou rejoignent des entreprises de plus grande taille par fusions-acquisitions. L'ouverture du capital pour financer la croissance induit une évolution du système de gouvernance de l'entreprise (Pigé, 2002).

Ces nouveaux actionnaires ou acquéreurs arrivent avec des projets stratégiques différents de ceux du dirigeant, ce qui pose le problème de la stratégie générale des PME et particulièrement la stratégie de marque. En raison de son investissement humain et financier, le dirigeant, figure emblématique de la PME, est très attaché à son entreprise, à son savoir-faire, à sa culture et à sa marque souvent reprenant son nom propre. Il est passionné par son travail et réticent à

l'ouverture de son capital par crainte de changement radical de stratégie, ce qui rend le questionnement encore plus riche.

On assiste en même temps, à un changement de la politique de marque des PME AA, qui s'est traduit notamment par une chute du pourcentage des entreprises ayant une marque propre, passant de 61% en 1997 à 40% en 2002 (Versepuech et Cheriet, 2012). En effet, les entreprises se tournent vers la commercialisation des produits pour le compte des distributeurs et d'autres producteurs. Les auteurs craignent une véritable transformation de la région LR en « région sous-traitante » et une perte de l'image des produits de la région.

Nous assistons ainsi à un double changement : d'une part de la gouvernance des PME par des ouvertures de capital et des fusions acquisitions et d'autre part par des changements dans les politiques de marques. Nous nous intéressons dans cette thèse à la question de la relation entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies de marquage<sup>1</sup>, sous l'angle de la théorie d'agence et de la théorie de l'intendance, en utilisant une double approche, quantitative et qualitative, pour tester cette relation dans le contexte particulier des PME AA de la région Languedoc Roussillon (aujourd'hui Occitanie). Nous avons choisi d'étudier cette relation particulière dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME) caractérisées par une gouvernance particulière puisqu'elles n'ont pas les mêmes obligations que les grandes entreprises et que les PME sont reconnues comme étant peu orientées marché. Cette recherche est appliquée au secteur agroalimentaire caractérisé par la présence de nombreuses PME et coopératives avec des modes de gouvernance variés, par l'existence de nombreux labels de qualité et par des relations souvent conflictuelles avec les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), principal client.

Pour mener à bien cette recherche, nous proposons un ancrage théorique original basé sur une double approche, disciplinaire (théorie d'agence) et cognitive (théorie de l'intendance), prenant en compte l'influence des antécédents relatifs à la spécificité des PME et à l'orientation marketing et marque des PME.

---

<sup>1</sup> La stratégie de marquage correspond au choix entre marque, absence de marque, MDD et signes de qualité

## 1. Cadre théorique de recherche

La gouvernance d'entreprise est fortement liée à la théorie d'agence proposée en 1976 par Jensen et Meckling. Selon cette théorie, il existe une asymétrie d'information suite à la délégation de pouvoir à un dirigeant. Ce dernier est considéré opportuniste, à la recherche de son intérêt personnel, ce qui mène les actionnaires à mettre en place des mécanismes de contrôle et d'incitations afin que les intérêts du dirigeant et ceux des actionnaires se retrouvent (Turnbull, 1977). Ainsi la création de valeur pour les actionnaires et les parties prenantes, vu par le courant disciplinaire, trouve ses origines dans les conflits d'intérêts issus des asymétries d'informations entre le principal et l'agent (Charreaux, 2004). Cette représentation des dirigeants, comme des individus opportunistes et égocentriques, présente des limites dans le cas d'un dirigeant-proprétaire, ce qui a conduit au développement d'autres approches alternatives de la gouvernance telle que la théorie de l'intendance qui représente les subordonnés comme des collectivistes, pro-organisationnels, et dignes de confiance (Davis et al., 1997). Cette théorie proposée par Donaldson et Davis (1991), pour répondre aux limites de la théorie de l'agence, tient compte de la motivation du dirigeant intendant passionné par son métier, attaché à la tradition et orienté vers la maximisation de l'intérêt de l'entreprise, plutôt que son propre intérêt. Dans ce contexte, une autre approche est possible dans les PME, c'est celle d'une convergence des intérêts de l'entreprise avec ceux du dirigeant, écartant ainsi l'hypothèse du dirigeant opportuniste proposée par la théorie d'agence. En effet, dans le contexte d'une entreprise où le dirigeant est propriétaire, il n'existe pas de problèmes de contrôle, puisque le dirigeant est orienté vers la réalisation des intérêts de l'entreprise dont il est propriétaire.

Diverses études sur la gouvernance des grandes entreprises ont fait appel à la théorie d'agence du courant disciplinaire pour étudier son influence sur l'innovation (Goodstein et Boeker, 1991 ; Pettigrew, 1992 ; Goodstein et al, 1994), la création de valeur (Caby et al, 2013 ; Wirtz, 2005 ; Charreaux et Desbrières, 1988) ; ou la performance (André et al, 2004 ; Charreaux, 2008 ; Bocquet et Mothe, 2009). De plus, le rôle accru des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise a soulevé des conflits et réduit la confiance entre les actionnaires et les dirigeants. Ceci a conduit à la publication des études et des directives sur la bonne conduite de la gouvernance afin de limiter les coûts d'agence et de réduire les conflits liés à la séparation entre propriété et gestion. Toutefois, ces règles ont été conçues pour les grandes entreprises actionnariales négligeant le cas

de la gouvernance des PME. En effet, très peu d'études (essentiellement les entreprises familiales ou de très petite taille) se sont intéressées à la gouvernance des PME (Charreaux, 1998 ; Cerrada et Janssen, 2006, Pigé, 2002), malgré tout ce qu'elles présentent comme avantages pour l'économie des pays en matière d'emploi. En effet, la PME emploierait 65% du total des employés dans les entreprises (Betbèze et Saint-Etienne, 2006).

Parmi les éléments forts de la stratégie des PME, la marque, souvent confondue avec le nom du dirigeant, comporte une dimension affective très forte (Krake, 2005). Tel est le cas dans l'affaire Spanghero qui a éclaté en France en 2013 suite à la substitution de la viande de bœuf par de la viande de cheval à l'époque où l'ex-fondateur de la société est revenu pour sauver son honneur et son nom. La littérature reconnaît que la marque est l'actif le plus important pour les entreprises de grande taille, comme pour les entreprises de taille réduite. En raison de la concurrence accrue, la marque est considérée comme la meilleure façon de différencier les produits, de construire l'image de marque et de développer le pouvoir de négociation avec les distributeurs. De plus, malgré l'importance de l'orientation marque pour les PME (Abimbola, 2001), les contributions à ce sujet restent rares (Reijonen et al., 2012) et se limite à quelques études qualitatives (Wong et Merrilees, 2005 ; Alpkam et al., 2007 ; Spence et Hamzaoui-Essoussi, 2010 ; Evan et al., 2012 ; Hirvonen et Laukkanen, 2014).

Les PME souffrent d'un problème de compétitivité, lié à leurs ressources limitées et leur manque de positionnement. En effet, selon Inskip (2004), les PME n'ont pas de problème de communication, mais plutôt un problème de positionnement marketing. Certaines PME développent des compétences marketing tout en travaillant sous marque de distributeurs (Machat, 2005). Par ailleurs, les liens entre le management des marques et la performance financière des PME ont été démontrés dans de nombreux travaux (Gromark et Melin, 2011 ; Hirvonen et Laukkanen, 2014 ; Agostini et al., 2015). Cependant, malgré la contribution de quelques travaux sur les antécédents de l'orientation marque (Harrison-Walker, 2014), aucune étude n'a étudié cette question dans le contexte des PME.

Nous proposons dans cette recherche de considérer spécifiquement, le choix du portefeuille de marque, comme un indicateur clé de la stratégie de marque des PME. Reid et al. (2005) suggèrent que le point de ralliement, entre l'orientation marché et l'orientation marque, est le propriétaire-dirigeant qui représente souvent « l'essence de l'entreprise ». Plus largement, les études sur le



marketing dans les PME, ont souligné l'importance du dirigeant. Hogarth-Scott, Watson et Wilson (1996) font valoir qu'une culture, orientée vers le client dans une petite entreprise, est un résultat du style de gestion du propriétaire-dirigeant (Barnes, 2001). Ainsi, même si le marketing cherche d'abord la satisfaction des clients, alors que la finance vise à créer de la valeur pour les actionnaires, Madden et al (2006) montrent que la marque crée aussi de la valeur pour les actionnaires. Ces derniers, de plus en plus soucieux du management de leur richesse par les dirigeants, cherchent par tous les moyens à orienter les dirigeants vers la réalisation des objectifs fixés, pour accroître ainsi la performance de l'entreprise. Les liens, entre la construction des marques et la performance financière des entreprises, ont été démontrés dans de nombreuses études (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Harris et al, 2001 ; Aaker et David, 2009). La marque contribue ainsi à la performance des entreprises, des actionnaires et des autres parties prenantes. Notre recherche vise, d'une part à réduire les « gaps » théoriques et empiriques des recherches sur la gouvernance et sur le marketing dans le cas des PME, et d'autre part à comprendre les liens entre la gouvernance et les stratégies de marquage dans le cas des PME.

Finalement, ces éléments de contexte, liés au domaine agroalimentaire et aux PME, rendent le questionnement plus riche encore. En effet, on comprend intuitivement que si la modification de la structure de gouvernance a un effet important sur la stratégie de l'entreprise, cette modification risque d'être vécue de façon plus sensible encore pour un dirigeant investi personnellement dans une activité qui ne se réduit pas à une activité professionnelle, mais traduit et porte des valeurs, des missions et des significations, qui seront vraisemblablement mobilisées sans un tel contexte. Le cadre agroalimentaire que nous choisissons d'explorer est susceptible d'amplifier les conséquences des décisions qui ne peuvent se réduire à un calcul d'optimisation stratégique. Ces changements inattendus, à la fois de la gouvernance d'entreprise et des stratégies de marquage, nous amènent à poser la question suivante :

***«Y a-t-il un lien entre la gouvernance des PME et les choix des stratégies de marquage ? ».***

Nous nous intéressons dans cette recherche, à l'effet d'un changement dans la gouvernance des PME sur la stratégie de marquage. Nous proposons d'établir un modèle conceptuel qui cherche à établir les liens entre les variables de la gouvernance des PME sur les choix stratégiques en termes de marque.

## **2. Intérêt de notre recherche**

L'intérêt théorique de cette thèse réside d'une part dans l'utilisation d'un double cadre théorique appliqué aux PME AA et, d'autre part dans le développement de la connaissance théorique sur la stratégie de marque des PME, jusque là très peu abordé.

Nous aurions pu choisir d'autres décisions stratégiques, mais nous nous sommes focalisés sur les stratégies de marquage, car c'est un élément clé associé aux particularités du domaine agroalimentaire. Nous avons pensé que la stratégie de marquage était révélatrice de la façon dont l'entrepreneur voulait présenter ses produits au marché et que par conséquent, on pouvait lire dans cette composante stratégique des évolutions sensibles et significatives de la relation de l'entrepreneur au marché.

L'intérêt empirique de cette recherche résulte des conséquences des crises économiques à répétition, la concurrence accrue avec l'ouverture des frontières et l'émergence d'une nouvelle compétition exacerbée. Cette compétition est marquée par l'usage des nouvelles technologies et de nouveaux outils de production ainsi que des évolutions importantes des marchés (évolution des exigences des consommateurs, internationalisation) et des lois en vigueur (sécurité alimentaire, normes de qualité).

L'intérêt méthodologique de cette thèse repose sur une approche multiméthodes, alliant une analyse quantitative et une seconde analyse qualitative. De plus, les données qualitatives provenant des entretiens semi-directifs, menés auprès des responsables des entreprises, permettent de fournir un complément d'analyse et un approfondissement des connaissances, concernant la relation entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage.

## **3. Plan de la thèse**

La thèse est structurée autour de deux parties, chacune composée de trois chapitres.

La première partie de notre recherche consiste à faire une revue de littérature de la gouvernance, de la stratégie de marquage et des relations entre ces deux concepts dans le cas des PME. Ainsi, le chapitre 1 constitue une revue de littérature des courants et des théories, qui fondent la gouvernance d'entreprise. Les liens entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies seront ainsi étudiés. Le chapitre 2 développe le deuxième volet de notre étude, la marque comme le premier actif immatériel des entreprises et un élément clé de la stratégie des entreprises, en particulier

dans le secteur de la grande consommation. Nous présentons l'importance de la construction des marques pour les entreprises, et l'importance de la gestion du portefeuille de marques pour les actionnaires, et plus généralement pour les parties prenantes. Enfin, le chapitre 3 est consacré à l'étude, d'une part de la spécificité de la gouvernance des PME, et d'autre part de leurs stratégies de marquage. Ce qui nous permettra d'affiner notre modèle de recherche et de proposer des hypothèses.

La deuxième partie a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche, et de répondre à notre question de recherche, concernant le lien entre la gouvernance et les stratégies de marquage dans le contexte particulier des PME AA. Ainsi, nous présentons dans le chapitre 4, le contexte général de la première enquête quantitative et la constitution de la base de données, ainsi que la méthodologie de la seconde enquête qualitative, composée de neuf études de cas. Le chapitre 5 a pour but de tester les hypothèses et les sous-hypothèses de recherche, afin de répondre à la question de recherche principale. Enfin, le chapitre 6 a pour but d'analyser les données collectées, auprès des entreprises interviewées, grâce à des entretiens semi-directifs, qui ont pour objectif d'enrichir, de compléter ou de nuancer les résultats de la première enquête quantitative.

Nous terminons cette seconde partie, par une discussion générale de nos résultats quantitatifs et qualitatifs à la lumière de la littérature, avant de présenter la conclusion générale de notre recherche.

# **Partie 1 : Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME**

## **Introduction de la partie 1**

La partie 1 de notre recherche consiste à faire une revue de la littérature sur les deux concepts clés de notre recherche à savoir la gouvernance et les stratégies de marque. Les travaux sur la gouvernance seront abordés du point de vue des grandes théories mobilisées, des définitions et conceptualisation et des travaux qui ont montré les liens entre la gouvernance et certains aspects des stratégies des entreprises comme l'innovation. Par ailleurs, la question concernant le rôle de la gouvernance comme antécédent de la performance des entreprises sera explorée pour identifier les principales dimensions.

En marketing la marque est reconnue comme étant l'un des actifs les plus importants dans les entreprises et l'un des leviers de création de valeur pour les clients et les actionnaires. Une revue de la littérature sera réalisée dans cette partie pour comprendre les différents modes de management des marques, les liens entre la marque et la performance.

Ces deux littératures seront ensuite contextualisées dans le cas des PME pour faire ressortir les spécificités de la PME en général et en particulier par rapport à leur gouvernance et les modes de pilotage et aussi par rapport au marketing et à la stratégie de marquage.

L'objectif est de proposer un modèle conceptuel qui met en relations différentes variables de la gouvernance et celles en lien avec les stratégies de marquage dans le cas des PME.

Nous présentons dans un premier chapitre les problématiques de la gouvernance d'entreprise et ses différents principes et formes. Ensuite, à partir d'une revue de littérature des différentes théories qui fondent la gouvernance d'entreprise ainsi que les grandes théories mobilisées dans les travaux de recherche. Nous analyserons également les travaux qui ont étudié les liens entre les structures de gouvernance et les stratégies et performances d'entreprises.

Nous étudions dans un second chapitre la marque, premier actif et élément clé de la stratégie des entreprises. L'importance de la marque, la construction du portefeuille de marque et le management des marques guideront la revue de la littérature de ce second chapitre.

Le chapitre 3 est destiné à étudier la spécificité du système de gouvernance et des stratégies de marque dans le cas des PME. Nous reviendrons dans ce chapitre sur les spécificités de la PME largement relatées dans la littérature, nous analyserons la littérature sur la gouvernance et le marketing dans les PME. Nous concluons cette partie par une proposition d'un modèle conceptuel de notre recherche.

**Première partie :**

**Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME**

Chapitre 1 :

La gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie



Chapitre 2 :

La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires



Chapitre 3 :

Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME



Conclusion de la partie 1

# **Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie**

## **Introduction du chapitre 1**

Ce premier chapitre présente une revue de la littérature théorique concernant la gouvernance d'entreprise d'une manière générale et ses liens avec la stratégie et les performances.

Il paraît judicieux d'aborder dans la première section de ce chapitre la gouvernance d'entreprise par une présentation des origines et significations du terme « gouvernance », d'examiner les lois et principes qui encadrent son fonctionnement et de parler des principes de base et des pratiques de la bonne gouvernance d'entreprise.

La deuxième section de ce chapitre est une revue de littérature des différentes théories de la gouvernance d'entreprise à partir des recherches de Berle et Means (1932) jusqu'aux travaux de Wirtz (2006) et les contributions de Charreaux (2008). Nous présentons dans cette section le cadre théorique de notre recherche basé sur la théorie d'agence et de l'intendance.

Une troisième et dernière section de ce chapitre est dédiée à l'étude du lien entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies à travers plusieurs travaux en relation notamment avec l'innovation et la performance.

## **Section 1 : Les principes et formes de gouvernance d'entreprise**

### **1.1. La gouvernance d'entreprise, de quoi parle-t-on ?**

#### **1.1.1. Signification du terme**

Le terme gouvernance remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle (Thiveaud, 1994); utilisé de nos jours dans plusieurs domaines, il provient du verbe grec « Kubernân » qui signifie le pilotage d'un navire ou d'un char. Platon fût le premier à avoir utilisé ce terme comme métaphore en matière de gouvernance des hommes.

La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines allant des sciences sociales aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales, comme la Banque Mondiale et le FMI. Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire par les actionnaires (Peltier, 2004).

Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines. On trouve ainsi la notion de gouvernance dans tous les secteurs et domaines par exemple la gouvernance d'entreprise dans le secteur privé, la gouvernance publique dans le secteur public, territorial et national, la gouvernance des ONG, la gouvernance mondiale au niveau international, etc.

Nous estimons que chaque entreprise est influencée naturellement par son environnement interne et externe. Ceci veut dire que, en plus de la gouvernance privée, les gouvernances territoriales et publiques, menées par les autorités publiques et les acteurs locaux, exercent une sorte de supervision et de contrôle sur l'entreprise, quelles que soient ses spécificités (taille, secteur, chiffre d'affaires, etc.). Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons uniquement à la gouvernance interne privée de l'entreprise afin d'explorer son influence sur les stratégies de marquage.

#### **1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise :**

Il n'existe pas à notre connaissance une définition commune pour la gouvernance d'une organisation. Ceci est dû à son caractère pluridisciplinaire. Plusieurs chercheurs dans le domaine



financier, mais majoritairement en sciences politiques se sont intéressés à la gouvernance, mais aussi des chercheurs en sciences de gestion et en économie, ainsi que les plus hautes autorités nationales et internationales comme les États, la Banque Mondiale, L'OCDE, ou encore le FMI.

La gouvernance d'entreprise est le « management du management » au sens de Pérez (2003). En 1997, Shleifer et Vishny définissent la gouvernance d'entreprise comme les moyens par lesquels « *les apporteurs de ressources financières s'assurent d'un retour sur leurs investissements, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires majoritaires* » (Shleifer et Vishny, 1997).

Les définitions portant sur la gouvernance, que ce soit dans le secteur public ou privé, au niveau local, national ou international, concernent les notions de pouvoir et de contrôle entre mandants et mandataires.

Dans le cas des entreprises, il s'agit de la relation entre les actionnaires (Mandants) qui délèguent leurs pouvoirs à un ou plusieurs dirigeants (Mandataires).

Le terme gouvernance renvoie à la façon dont une organisation prend ses décisions et les applique. Compte tenu de la diversité des mandats et compétences qui parfois se chevauchent, il n'existe pas de modèle unique de gouvernance. Néanmoins, certains principes de gouvernance valent pour l'ensemble des modèles. Ces principes concernent la politique, les processus et les structures utilisés par une organisation pour piloter, orienter et contrôler ses activités, réaliser ses objectifs et protéger les intérêts des divers groupes de parties prenantes (The Institute of Internal Auditors, 2006), d'une manière éthique et socialement responsable. La gouvernance apparaît ainsi comme une forme de pilotage multiparties prenantes.

Le principe de gouvernance appartenait à la base au secteur privé et permettait aux actionnaires de contrôler le comportement des dirigeants responsables de la gestion de leur richesse, mais aussi d'encadrer le travail du conseil d'administration.

Ainsi, le terme gouvernance, appelé aussi « Corporate Governance » a surtout été utilisé dans le cadre des grandes entreprises américaines cotées en bourse, avant d'être repris par divers disciplines et domaines.

Plus tard, plusieurs chercheurs en sciences de gestion se sont penchés sur cette question de gouvernance. Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons la définition de Charreaux (1997) qui définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels*

*ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, les mécanismes qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».*

Dans cette définition, l'auteur fait référence au rôle de l'ensemble des parties prenantes et non pas seulement à celui des actionnaires. Cette définition est suffisamment large pour s'adapter aux cas des PME qui sont au centre de notre problématique de recherche. Cependant la PME n'est pas « une grande entreprise de petite taille », mais elle présente de nombreuses spécificités au regard de sa gouvernance que nous détaillons dans le chapitre 3.

Maintenant que nous avons défini la notion de gouvernance d'entreprise selon plusieurs auteurs, nous présenterons dans une seconde section notre cadre théorique. Ce dernier est composé des deux courants théoriques qui ont structuré la plupart des recherches sur la gouvernance d'entreprise, la théorie d'agence et la théorie de l'intendance.

## **1.2. Les lois et réglementations liées à la gouvernance**

Ces deux dernières décennies ont été marquées par les grands scandales financiers<sup>2</sup> qui ont frappé les marchés financiers au niveau international et par la suite paralysé la confiance des différents acteurs de la vie économique, surtout celle des actionnaires de plus en plus inquiets de la gestion des entreprises et de la rentabilité de leurs investissements. Ces scandales financiers ont souvent été associés à un dysfonctionnement des systèmes de gouvernance d'entreprise suite à des informations financières incomplètes et falsifiées, remettant en question l'ensemble des états financiers communiqués par les entreprises.

Face à ces événements, le monde économique, social et politique a réagi soit par une prolifération des études et directives, soit par des principes, des règles ou des lois, tout cela en vue de mieux comprendre la gouvernance d'entreprise et de proposer des mécanismes de gouvernance internes et externes reconnus pour leurs contributions à la création de valeurs et de réduction des conflits liés à la théorie d'agence.

Une des célèbres affaires de faillite qui a fait scandale est celle du géant du secteur de l'énergie « Enron » en 2001. Suite à une affaire d'escroquerie qui a touché les actionnaires d'Enron, le

---

<sup>2</sup> A titre d'exemple : Enron, Worldcom et Parmalat.

montant, de l'action est passée de 83\$ à 0,67\$ en un an. Il s'agissait d'une falsification des comptes d'Enron, masquant les déficits et créant des sociétés-écrans afin d'augmenter la valeur boursière. Ceci a également touché la réputation de son complice, le cabinet d'audit externe « Arthur Andersen » qui a également fait faillite. Cette faillite de la septième entreprise aux USA à l'époque a causé le licenciement de 8000 employés, la disparition des capitaux investis par les actionnaires, une perte de 618 millions de dollars pour des créanciers américains et européens, une baisse d'activité des fournisseurs et la remise en cause du système de gouvernance d'entreprise. Le *Sarbanes-Oxley Act*<sup>3</sup> (SOX) du 30 juillet 2002 est la réponse législative fédérale au scandale Enron aux États-Unis, complétant la démarche de l'*American Law Institute* et de l'*American Bar Association* qui avait également produit dès 1994 un volumineux rapport intitulé : *Principles of corporate governance - Analysis and recommendations*.

En Grande-Bretagne, en 1992, un groupe de réflexion présidé par Sir Adrian Cadbury avait élaboré un *Code of best practices* auquel devaient se soumettre les conseils d'administration des sociétés cotées. Ce code a par la suite fait l'objet d'améliorations pour aboutir, en 1998, à la suite du rapport Hample, au *Combined code on corporate governance* (Peltier, 2004).

Entre 1995 et 2001, le droit français s'est donc aligné sur les standards de gouvernement des sociétés cotées élaboré par les Anglo-saxons, dits de *corporate governance*. C'est dans cet esprit que le droit des sociétés a été réformé par la loi du 15 mai 2001. Cette loi dite de nouvelles régulations économiques (NRE) est certainement la réforme plus importante du point de vue des règles de gouvernance. La nouvelle loi a permis de distinguer entre le directeur général et le président du conseil d'administration, créant le régime dit « dissocié », dans lequel directeur général est devenu un organe de la société pleinement autonome par rapport à la présidence du conseil d'administration (Peltier, 2004).

On peut résumer les différentes recommandations et réglementations de quatre pays industrialisés par le tableau 1 ci-dessous :

---

<sup>3</sup> C'est une loi adoptée par le Congrès américain pour protéger les actionnaires et les clients des erreurs comptables et des pratiques frauduleuses au sein des entreprises. Elle permet aussi d'améliorer la divulgation d'informations par l'entreprise.

**Tableau 1. Réglementations, relatives aux principes de gouvernance d'entreprise dans les pays industrialisés**

|                 | Principaux initiateurs   | Textes de référence   |
|-----------------|--------------------------|---|
| USA             | Les marchés financiers   | Principles of Corporate Governance 1994.<br>Rapports Calpers.<br>Rapport du Blue Ribbon Committee 1999.<br>Sarbanes-Oxley Act 2002. |
| Grande-Bretagne | Les marchés financiers   | Rapports Cadbury 1992.<br>Rapport Greenbury 1995.<br>Combined Code 1998.<br>Rapport Turnbull 1999.                                  |
| France          | Le patronat (MEDAF/AFEP) | Rapport Vienot I 1995.<br>Rapport AFG-ASFF I 1998.<br>Rapport Vienot II 1999.<br>NRE 2001.  |
| Allemagne       | Le gouvernement          | Loi Kong Trag 1998.<br>Code de bonnes conduites 2000.   |

Source : KPMG, 2001

Ces réglementations sont souvent conçues suite à des crises financières et ont comme objectif d'encadrer le fonctionnement des entreprises. Elles permettent également de protéger les intérêts des actionnaires et des parties prenantes des entreprises. Ils sont ainsi indissociables du concept de gouvernance qui continue à faire couler beaucoup d'encre. Ainsi, on parle désormais de « bonne gouvernance ».

### **1.3. Les principes fondamentaux de base de la bonne gouvernance**

En 1975, la gouvernance d'entreprise était perçue comme un mode d'organisation des transactions reposant sur une conception de mécanismes particuliers (Williamson, 1975). Cette conception est fondée sur l'idée d'un choix fondamental pour les agents économiques entre un « marché » fondé sur une direction par les prix et une « hiérarchie » supposant une direction à travers une structure de commande unifiée.

La gouvernance englobe les politiques et les procédures, servant à orienter les activités d'une organisation, en vue de fournir une assurance raisonnable que les objectifs sont atteints et que les activités sont menées de façon éthique et responsable. En d'autres termes, elle concerne les moyens utilisés pour établir et atteindre les objectifs (The Institute of Internal Auditors, 2006).

Cette gouvernance se traduit, en premier lieu, à travers les organes de gouvernement de chaque organisation. Il s'agit des assemblées générales qui représentent les parties prenantes et les organes d'administration et de direction qui prennent habituellement la forme d'un conseil d'administration.

Les problèmes de gouvernance résultent de la séparation entre propriété et gestion du capital, du pouvoir disproportionné de certains actionnaires, du contrôle sur les actionnaires minoritaires, des salariés détenant des droits importants indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs du capital. Ces principes doivent donc être complémentaires d'une approche plus large du problème de l'équilibre des pouvoirs et de la définition des droits et des obligations des différentes parties (OCDE, 2009).

Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE<sup>4</sup> ont été approuvés en 1999 par les ministres des pays de cette Organisation et se sont imposés comme une référence à l'échelon international (OCDE, 2004). Un grand nombre d'intervenants ont apporté leur contribution au processus de révision des principes, des normes et des bonnes pratiques ainsi que des orientations qui peuvent être adaptées à chaque pays ou région. Il n'existe donc pas de modèle universel pour un bon gouvernement d'entreprise (OCDE, 2009).

Le Conseil de l'OCDE a décidé, lors de sa réunion des ministres en 2002, de dresser l'inventaire des évolutions survenues dans le domaine du gouvernement d'entreprise dans les pays membres et d'évaluer les principes de gouvernance à la lumière de ces observations. Cette mission a été confiée au groupe de direction sur le gouvernement d'entreprise qui a réuni des représentants des pays de l'OCDE. Par ailleurs, la Banque mondiale, le Forum sur la stabilité financière, le comité de Bâle et l'organisation internationale des commissions de valeurs (OICV), la banque des règlements internationaux (BRI) et le fond monétaire international (FMI) ont pris part ponctuellement à ces activités en qualité d'observateurs.

---

<sup>4</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique, souvent connu par l'abréviation « OCDE ».

Les principes de gouvernance d'entreprise visent les sociétés faisant appel à l'épargne publique, à vocation financière ou non financière. Cependant, s'ils sont appliqués, ces principes peuvent contribuer utilement à améliorer le gouvernement d'entreprise d'autres catégories de sociétés, par exemple des sociétés au capital social privé ou des entreprises publiques. Le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économique et de renforcement de la confiance des investisseurs. Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes.

Une bonne compréhension de la notion de gouvernance d'entreprise nous amène à fournir une définition de ce concept et à clarifier l'idée des parties prenantes et à aborder les fondements d'un bon gouvernement d'entreprise, dénommés les principes de gouvernance d'entreprise.

Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE ont été largement reconnus comme étant la référence internationale essentielle sur le gouvernement d'entreprise à l'échelle mondiale (OCDE, 2009). Citons les principes de base qui sont le fondement d'un bon gouvernement d'entreprise :

- « Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace : Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital : Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- Traitement équitable des actionnaires : Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise : Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à

la vie d'une société telle qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

- **Transparence et diffusion de l'information :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.
- **Responsabilités du conseil d'administration :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires » (OCDE, 2004).

Les principes de gouvernance d'entreprise couvrent le rôle et la composition des conseils d'administration des sociétés, des comités pouvant émaner de ceux-ci, à savoir entre autres le comité de direction, le comité de gestion, le comité de contrôle, de rémunération et de nomination ainsi que de leurs directions. Ces principes traitent par ailleurs des relations à entretenir avec les actionnaires et les investisseurs. Michel et al. (2009) proposent aussi les principes suivants : Prévention, précaution, respect des lois en vigueur, responsabilité, transparence, solidarité, participation, intégration et finalement le principe d'économie et de la bonne gestion. Ces principes sont loin d'être exhaustifs, mais leur application réduira les coûts d'agence et permettra au dirigeant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

En substance, ces principes s'articulent autour de diverses recommandations et lignes de conduite pour en assurer le respect et l'application efficace (Descoups, 2006). En fait, l'existence d'un système de gouvernement d'entreprise efficace, au sein de chaque entreprise et dans l'économie considérée dans sa globalité, contribue à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie de marché. Il en résulte une diminution du coût du capital et un encouragement pour les entreprises à employer plus efficacement leurs ressources, et ce faisant, à alimenter la croissance.

La capacité d'une PME à gérer les affaires internes et externes de l'entreprise tout en respectant les lois et règlements en vigueur détermine son niveau d'engagement responsable vis-à-vis des

parties prenantes et plus généralement de la société. En effet, la manière dont la PME est gérée et les stratégies qu'elle adopte vont déterminer son niveau d'engagement envers toute personne concernée d'une façon directe ou indirecte dans la société.



## Section 2 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Cela fait plus de deux siècles qu'Adam Smith (1776) a signalé, dans *La richesse des Nations*, les conséquences engendrées par la séparation entre propriété et gestion, en soulignant qu'on ne peut s'attendre à ce que ceux qui gèrent l'argent des autres déploient les mêmes efforts et la même vigilance que ceux qui gèrent leur propre argent. Les problèmes liés à la séparation entre propriété et gestion ont ainsi fait l'objet de nombreuses études, notamment celle de Berle et Means en 1932, qui constitua plus tard un point de départ aux théories des organisations et notamment la théorie d'agence.

Nous proposons dans cette section d'étudier la gouvernance d'entreprise à travers le cadre théorique des deux théories d'agence et de l'intendance que nous appliquons dans le chapitre 3 au contexte particulier des PME.

Nous exposons dans un premier temps la théorie d'agence et ses deux perspectives actionnariales et partenariales. Ensuite, nous présentons dans un second temps la théorie de l'intendance que nous considérons complémentaire à la théorie d'agence.

Nous présentons enfin les autres théories et courants qui ne feront pas partie de notre cadre théorique d'analyse.

### 2.1. La théorie d'agence

Berle et Means (1932) furent les premiers à avoir abordé le sujet de la gouvernance d'entreprise. Leurs travaux portent principalement sur l'étude de la relation existante entre propriété et contrôle<sup>5</sup> dans les grandes entreprises. Ils ont étudié l'impact de la structure de propriété<sup>6</sup> sur la performance des entreprises et considèrent que, lorsque la structure de propriété d'une

---

<sup>5</sup> Les auteurs désignent par le terme contrôle, l'action du dirigeant de gérer l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques dans l'intérêt global des actionnaires propriétaires. Pour ne pas confondre ce terme avec l'autre type de contrôle exercé par les actionnaires sur le dirigeant, nous utiliserons le terme de gestion pour désigner le rôle exercé par le dirigeant.

<sup>6</sup> Nous utilisons le terme « structure de propriété » plutôt que celui de « structure du capital ». Selon Jensen et Meckling (1976), la structure du capital se limite au seul calcul des dettes et capitaux alors que la « structure de propriété » englobe la partie du capital détenue par le dirigeant.

entreprise change, cela influence son efficacité qui influence à son tour la performance globale de l'entreprise.

Les travaux de Berle et Means (1932), conduits suite au grand crash boursier de 1929 aux EU (Wall Street crash), pointent du doigt le système managérial existant qui se base sur une séparation entre les deux fonctions de gestion et de propriété. Ce système jugé par ces deux chercheurs comme défaillant a favorisé l'opportunisme du dirigeant.

« Les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, ce qui conduirait à confondre la gouvernance avec le management - mais celle dont ils sont gouvernés. » (Charreaux, 2004).

Dans une situation de symétrie informationnelle entre la fonction de gestion (le dirigeant) et de propriété (actionnaires), il n'existe aucun conflit d'intérêts. Donc l'impact des structures de propriété est considéré comme nul, que le dirigeant soit lui-même le propriétaire de son entreprise ou non. Dans ce dernier cas, le dirigeant a pour seul but de créer de la valeur pour les actionnaires en créant de la valeur pour l'entreprise. Les intérêts des dirigeants sont en quelque sorte convergents avec ceux des actionnaires propriétaires de l'entreprise.

Cependant, dans une situation d'asymétrie d'information, la structure de propriété influence négativement l'efficacité et par la suite la performance de l'entreprise. Dans le cas d'une asymétrie informationnelle, les intérêts des dirigeants sont divergents de ceux des actionnaires, ce qui entraîne des conflits et une performance réduite.

Quatre décennies plus tard, Jensen et Meckling (1976) prennent le relais, en se basant sur les travaux de Berle et Means pour construire la fameuse théorie d'agence, théorie de base dans toute recherche sur la gouvernance d'entreprise, surtout dans le monde anglo-saxon.

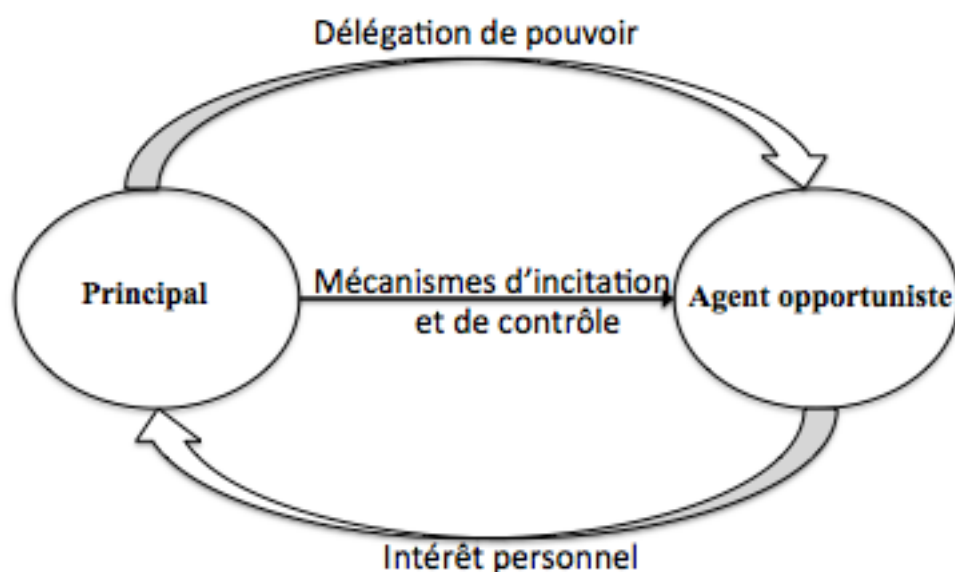
Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme un contrat selon lequel une ou plusieurs personnes (« le principal »), considérées comme l'actionnaire, engagent une autre personne (l'agent), considérée comme le dirigeant, pour effectuer un service pour son compte, impliquant ainsi une délégation de pouvoir de décision à l'agent. « *We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent.* » (Jensen et Meckling, 1976, p. 6). Ce fonctionnement entraîne avec le temps une asymétrie d'information entre le principal et l'agent, ce qui crée des

divergences d'intérêts. Selon ces auteurs, dans la mesure où les deux parties du contrat cherchent par défaut à maximiser leurs utilités, il y a de fortes chances que l'agent n'agira pas dans l'intérêt du principal.

Une des théories les plus mobilisées dans la littérature économique et en sciences de gestion est la théorie d'agence du courant disciplinaire de Jensen et Meckling (1976) dont l'article est l'un des plus cités dans les publications scientifiques. Cette théorie qui repose sur la rationalité des agents (notamment les dirigeants) a pour objectif de construire une théorie des organisations comme indiqué par les auteurs (Jensen et Meckling, 1998) « *Our objective is to develop a theory of organizations that provides a clear understanding of how organizational rules of the game affect a manager's ability to resolve problems, increase productivity, and achieve his or her objective.* ». La théorie d'agence traite des problèmes liés à la séparation entre propriété et gestion en plaçant le directeur comme acteur principal au centre de l'entreprise considérée comme un nœud de contrats avec les différentes parties prenantes.

En effet, comme le présente la figure 1 ci-dessous, la relation d'agence se présente comme la délégation par un principal d'une partie ou de l'intégralité de son pouvoir à un dirigeant afin de réaliser les objectifs assignés. Ce dernier est considéré « opportuniste », à la recherche de son intérêt personnel à l'encontre de l'intérêt des actionnaires. L'asymétrie informationnelle engendrée par cette délégation de pouvoir va conduire les actionnaires à mettre en place un ensemble de mécanismes de contrôle (audit, rapports,...) et d'incitations (rémunération en fonction des performances, stock-option) afin que les intérêts des dirigeants et des actionnaires se retrouvent (Turnbull, 1977).

Figure 1. Relation d'agence



Source : L'auteur

Le dirigeant est considéré comme opportuniste, il cherche à maximiser ses bénéfices et agit selon ses propres intérêts au lieu d'agir selon l'intérêt global de l'entreprise. Ceci entraîne des coûts d'agence « agency costs » qui nuisent à la performance financière de l'entreprise et qui sont au nombre de trois :

- Les coûts de surveillance « monitoring expenditures » sont les coûts liés aux outils utilisés pour s'assurer que la gestion de l'entreprise par le mandataire (le dirigeant) est conforme aux attentes et aux intérêts des actionnaires mandants. Ces coûts sont représentés par les procédures de contrôle et d'audit mises en place dans l'entreprise, ainsi que par la rémunération du dirigeant.
- Les dépenses d'exposition (« bonding expenditures ») sont les coûts supportés par le mandataire (le dirigeant) pour montrer aux mandants (les actionnaires) que ses actions sont conformes à leurs intérêts. Ces coûts sont représentés par les comptes-rendus et rapports annuels et sont censés refléter le degré d'honnêteté du dirigeant (Wirtz, 2008).

- Les pertes résiduelles (« residual loss») ou d'opportunité, qui reflètent la liberté d'action du dirigeant (Wirtz, 2008), sont les coûts qui se présentent dès que les coûts de contrôle dépassent le revenu marginal du travail du dirigeant. En d'autres termes, ces coûts correspondent à l'écart de résultat subi par la divergence d'intérêt entre le principal et l'agent qui ne mènera pas les actions nécessaires pour optimiser les résultats de l'entreprise comme si cette dernière était encore gérée par le principal.

Selon la théorie d'agence, dans la plupart des relations d'agence, le principal et l'agent subissent des coûts positifs de surveillance (« Monitoring expenditures ») et d'exposition (non pécuniaires et pécuniaires) et l'on assiste à une divergence décisionnelle entre les décisions prises par l'agent et celles supposées maximiser la fortune du principal. Les pertes résiduelles (« Residual loss ») se présentent également dans cette relation comme la différence dans la fortune du principal, selon que ce dernier délègue ou non de pouvoir à un agent (Jensen et Meckling, 1976).

Par ailleurs, il existe des coûts d'agence liés à la présence d'un actionnaire dominant enraciné (Morck, et al., 1988). En effet, les actionnaires minoritaires subissent des coûts d'agence liés à la présence des actionnaires majoritaires. Ces derniers, grâce à leur droit de vote au conseil d'administration, peuvent modifier les règlements pour augmenter ou diminuer le contrôle sur les dirigeants; ils sont naturellement mieux informés et plus influents que les autres actionnaires minoritaires parce qu'ils détiennent une part plus importante du capital.

La théorie d'agence s'inscrit dans le courant disciplinaire qui, à cause de l'asymétrie d'information, perçoit le dirigeant comme étant opportuniste et prévoit qu'il doit être incité ou contrôlé pour qu'il agisse dans l'intérêt des actionnaires (« shareholders »). Le dirigeant doit également prendre en considération l'intérêt des parties prenantes (« stakeholders »), comme Berle et Means l'ont suggéré. Ce courant disciplinaire s'inspire largement de la théorie d'agence et de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).

On est donc face à deux approches : l'une, actionnariale (shareholders), utilise des mécanismes de gouvernance afin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires propriétaires de l'entreprise et cela en incitant ou contrôlant le dirigeant.

L'autre, partenariale (stakeholders), concerne l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. On peut citer parmi eux les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, la communauté locale, les ONG et plus généralement les institutions publiques et l'État.

La vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise est fondée sur les recherches de Jensen et Meckling, (1976). Dans leurs travaux, ces auteurs considèrent la firme comme un nœud de contrats « *Nexus of a set of contracting relationships* ». Il s'agit de contrats écrits ou oraux, entre les propriétaires de l'entreprise et les consommateurs, et plus généralement avec les parties prenantes de l'entreprise. On trouve également le dirigeant (le mandataire) au centre de la firme. Dans cette théorie, on aperçoit en effet deux relations d'agence, la première entre le dirigeant et les actionnaires propriétaires et la deuxième entre les actionnaires et les créanciers de la firme. « *Cette modélisation, qui conduit à conclure que la structure de financement optimale résulte d'un compromis entre les coûts d'agence de la dette et ceux des capitaux propres* » (Charreaux, 2000b, p.3).

Concernant la deuxième relation actionnaires / créanciers, il est commun de dire que les actionnaires s'aventurent dans des projets risqués, financés par des établissements de crédit, en espérant une rentabilité élevée. Les créanciers, conscients du caractère risqué du projet, appliquent des taux d'intérêt élevés, ce qui augmente le coût de la dette (Jensen et Meckling, 1976). Stiglitz (1985) considère que les banques doivent exercer un contrôle sur les dirigeants. En effet, les banques exercent un contrôle au préalable sur le projet d'investissement en question, tout en exigeant des garanties, ce qui peut être considéré comme un frein à l'investissement en réduisant l'espace discrétionnaire des dirigeants (Charreaux et Desbrières, 1998).

Selon la conception actionnariale, les intérêts des deux parties, actionnaires / dirigeants, sont divergents. Ainsi un dirigeant n'hésitera pas à prendre des décisions stratégiques pour augmenter son utilité (enracinement) et sa rémunération (bonus) ou même manipuler les comptes en fonction de ses propres intérêts (rémunération en fonction des résultats). La thèse de l'enracinement du dirigeant cherche à comprendre les mécanismes de protection du dirigeant, contre les décisions de son conseil d'administration. Le dirigeant cherche à se rendre irremplaçable, en créant un lien solide avec le fonctionnement de la société ou en manipulant les informations afin de faire face aux actions de contrôle par son conseil d'administration (Stiglitz et Edlin, 1992). Ce qui est considéré comme contre-productif pour l'entreprise.

Toutefois, la vision actionnariale ne prend pas en considération la demande des autres parties prenantes. La théorie actionnariale comporte d'importantes lacunes, ce qui conduit à introduire la notion de valeur partenariale (Charreaux, 1999). Cette vision partenariale est une version élargie

de la vision actionnariale, qui retient une définition large de l'efficacité selon laquelle une organisation est efficace si elle produit en moyenne de meilleurs résultats pour l'ensemble des parties prenantes et pas seulement des actionnaires (Charreaux, 1999). « Sont considérés comme parties prenantes, tous les agents qui ont une « créance légitime » sur la firme, dont l'origine est liée à une relation d'échange, portant sur les ressources (matérielles, financières, humaines...) apportées ou sur les produits ou services achetés et consommés », (Charreaux, 1997b).

Il faut tout de même préciser qu'étant donné que le dirigeant est un employé dans l'entreprise, il est également considéré comme l'une des parties prenantes. Il investit de l'immatériel (son savoir-faire et son travail) et parfois du matériel (acquisition de parts ou actions dans l'entreprise) afin d'avoir un retour sur investissement, d'où son rôle primordial dans l'entreprise. Il est considéré comme le centre des relations dans ce nœud de contrats. Il faut donc veiller sur le rôle que le dirigeant peut jouer dans l'entreprise. Les actionnaires ne sont pas insensibles à cet aspect, puisqu'ils ont justement mis en place un système d'incitation des dirigeants connu sous le nom de « stock options » qui consiste à rémunérer les dirigeants selon les résultats et performances de l'entreprise. Il est donc plus impliqué et motivé dans sa gestion afin de créer de la valeur pour lui-même, en créant de la valeur pour l'entreprise dont il fait partie.

Selon Hill et Jones (1992), l'ensemble de ces parties prenantes investissent ou fournissent matériellement ou immatériellement des biens et services dans l'actif de l'entreprise et en attendent un retour. Elles sont directement ou indirectement influencées par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Capron et Quairel, 2001). Ainsi, Charreaux et Desbrières (1998) proposent un modèle de gouvernance qui a pour objectif la création de valeur pour toutes les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise.

Toutefois, Clarkson (1995) fait la distinction entre les parties prenantes primaires et secondaires pour créer une théorie des parties prenantes qui se base sur la satisfaction des parties prenantes primaires :

Les parties prenantes primaires sont celles dont la participation continue est indispensable à la survie de l'entreprise. Il s'agit des actionnaires, des investisseurs, des salariés, des clients et fournisseurs, les associations professionnelles et des acteurs publics (HA, 2004).

Les *stakeholders* secondaires sont ceux qui influencent ou sont affectés par l'entreprise, mais qui ne sont pas essentiels pour le fonctionnement de la firme, parce qu'ils ne sont pas engagés par

contrat avec l'entreprise (Finet et al., 2005). Il s'agit de la société civile ou de l'Etat, dont la satisfaction n'est pas indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise.

L'arbitrage équitable entre les *shareholders* et les *stakeholders*, que doivent réussir les administrateurs, repose nécessairement sur des considérations d'ordre éthique. Ainsi, l'information financière est le fondement de la transparence, essentielle au bon fonctionnement des marchés financiers afin de préserver une équité entre les investisseurs; ceux-ci doivent pouvoir avoir un accès équivalent à l'information pour définir leur stratégie d'investissement (Peltier, 2004).

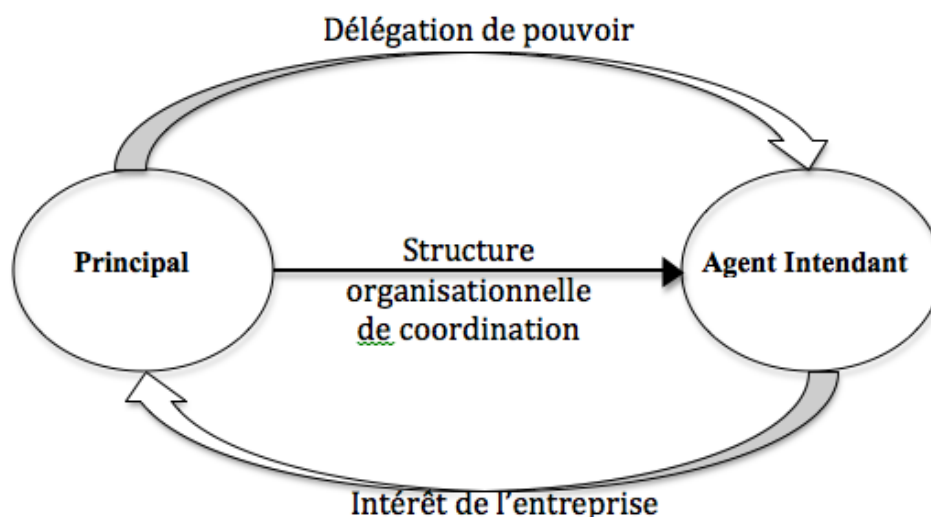
Les approches économiques de la gouvernance telles que la théorie de l'agence ont tendance à représenter les subordonnés (les agents) comme individualistes, opportunistes et égocentriques. Des approches alternatives, sociologiques et psychologiques de la gouvernance telles que la théorie de l'intendance de Donaldson et Davis (1991), qui appartient à la pensée cognitive et est venue déstabiliser et contrarier en quelques sortes la vision disciplinaire de l'entreprise et de la rationalité des agents qui fondent la théorie d'agence.

## **2.2. La théorie de l'intendance**

Le dirigeant d'une entreprise n'étant pas forcément toujours opportuniste tel qu'il est perçu par la théorie d'agence, ses actions peuvent être abordées sous un angle autre que l'angle purement économique (Doucouliagos, 1994). Les coûts d'agence peuvent ne pas exister parce que le dirigeant est aussi propriétaire de son entreprise. Il est donc motivé par l'intérêt de l'entreprise, comme cela est soutenu par les auteurs de la théorie d'agence, Jensen et Meckling (1976). Ainsi, d'autres modèles seront indispensables pour expliquer la stratégie du dirigeant, notamment les modèles de la psychologie organisationnelle et de la sociologie des organisations (Donaldson et Davis, 1991). Dans ce courant cognitif de gouvernance, la motivation du dirigeant parfois propriétaire dépasse les raisons financières. Ce dirigeant intendant a parfois besoin de reconnaissance et va travailler dans l'intérêt de l'entreprise. Selon cette théorie, la gouvernance consiste à créer une structure organisationnelle (voir figure 2 ci-dessous) qui permettra à l'agent de réaliser les objectifs avec efficacité et efficience (Donaldson, 1990).



Figure 2. Relation d'intendance



Source : L'auteur

L'étude empirique réalisée en 1991 par Donaldson et Davis vient conforter la théorie de l'intendance, qui, selon eux, consiste à construire une structure organisationnelle basée sur la coordination entre les différents acteurs afin d'atteindre avec efficacité les objectifs fixés (Donaldson, 1990). La théorie de l'intendance « Stewardship theory » en anglais représente les subordonnés comme des collectivistes, pro-organisationnels, et dignes de confiance (Davis et al., 1997) peut ainsi constituer un complément d'analyse.

Comme le résume Donaldson et Davis (1991), l'objectif est de créer une culture organisationnelle de coordination entre les deux acteurs majeurs d'une organisation : « *Agency theory argues that shareholder interests require protection by separation of incumbency of roles of board chair and CEO. Stewardship theory argues shareholder interests are maximised by shared incumbency of these roles.* ». Ainsi, le fait de contrôler le dirigeant est considéré comme contre-productif et provoque une démotivation de celui-ci (Davis et al., 1997). Dans ce contexte, considéré comme intendant, le dirigeant travaille dans l'intérêt global de l'entreprise afin de

maximiser le profit des diverses parties prenantes (Donaldson et Davis, 1994). Le dirigeant n'étant donc pas opportuniste, l'objectif de la gouvernance d'entreprise est de se concentrer sur les structures organisationnelles qui agissent à leur tour sur la performance des dirigeants. Le dirigeant est considéré dans cette théorie comme intendant ayant des intérêts convergents avec ceux des actionnaires en raison de sa satisfaction morale (Charreaux, 2000b).

À partir de ce qui précède, on peut dire qu'un dirigeant intendant ne recherche pas forcément un objectif uniquement financier dans sa fonction au sein de l'entreprise. Le dirigeant est une personne de confiance ayant pour but principal de travailler dans l'intérêt des actionnaires (Donaldson et Davis, 1989, 1991, 1997). La théorie de l'intendance s'applique parfaitement aux entreprises familiales puisque les dirigeants, dans ce type d'entreprises, possèdent souvent des objectifs convergents à ceux des propriétaires. Ainsi la gestion d'une entreprise familiale sera mieux comprise dans le cadre de la théorie de l'intendance (Schoorman et Donaldson, 1997) où le but non financier est le plus important pour le dirigeant d'une entreprise familiale (Zahra, 2003). Cette approche est également mobilisée dans les travaux sur la gouvernance des coopératives. En effet, dans le cadre d'une coopérative, les membres appelés coopérateurs sont considérés comme des partenaires du dirigeant et possède pour rôle d'améliorer leur performance plutôt que de contrôler le travail du dirigeant (Comforth, 2004).

La majorité des chercheurs dans le domaine de gouvernance considèrent que la théorie de l'intendance s'oppose à la théorie de l'agence, tandis que d'autres considèrent qu'elles se complètent (Davis et al., 1997 ; Basly, 2006).

Le tableau 2 ci-dessous résume les principales caractéristiques de deux théories. Ainsi, selon Davis et al. (1997), un dirigeant intendant, appartenant à une culture collectiviste faiblement hiérarchisée, travaillera dans l'intérêt des actionnaires même dans le cas où leurs intérêts respectifs divergent. L'agent va ainsi privilégier la coopération pour atteindre les objectifs de l'organisation parce qu'il n'est pas toujours motivé par les besoins extrinsèques (physiologique, sécurité, économique) comme c'est le cas du dirigeant opportuniste dans la théorie d'agence. Le dirigeant intendant recherche la croissance, l'accomplissement, la réalisation de soi et la reconnaissance.

**Tableau 2. Comparaison entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance**

|   | <b>Théorie de l'agence</b>                                 | <b>Théorie de l'intendance</b>   |
|---|--|--|
| Modèle de l'homme                         | Homme économique   | Homme accompli   |
| Comportement                              | Sert son propre intérêt                                    | Sert l'intérêt collectif   |
| <b>Mécanismes psychologiques</b>          |  |  |
| Motivation                                | Besoins extrinsèques (physiologique, sécurité, économique) | Besoins intrinsèques (croissance, accomplissement, réalisation de soi) |
| Comparaison sociale                       | Aux autres dirigeants                                      | Au principal   |
| Identification                            | Faible   | Elevée   |
| Pouvoir                                   | Institutionnel (légitime, coercitif, récompense)           | Personnel (expert, référent)   |
| <b>Mécanismes situationnels</b>           |  |  |
| Style de gestion                          | Orienté sur le contrôle                                    | Orienté sur l'implication  |
| Orientation face au risque d'opportunisme | Mécanismes de contrôle                                     | Confiance  |
| Cadre temporel                            | Court terme  | Long terme   |
| Objectifs                                 | Contrôle des coûts   | Amélioration de la performance   |
| Différences culturelles                   | Individualisme<br>Culture hautement hiérarchisée           | Collectivisme<br>Culture à faible hiérarchisation                      |

Source : Davis et al (1997)

Bien que la théorie d'agence reste le modèle dominant permettant de résoudre le problème d'agence lié à la séparation entre les propriétaires et les dirigeants, la théorie de l'intendance fondée sur des hypothèses comportementales différentes s'impose comme un modèle alternatif à la théorie d'agence. En effet, la congruence des intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants est soulignée par la théorie de l'intendance (Davis et al., 1997). C'est pour cela que dans notre recherche nous avons introduit cette double approche qui permet d'expliquer le comportement collectiviste que peut avoir le dirigeant-propriétaire d'une PME.

### **2.3. Les autres théories de gouvernance d'entreprise**

La plupart des travaux réalisés dans le domaine de gouvernance d'entreprise à partir des années 1970 se concentrent sur la relation existante entre les actionnaires et les dirigeants et ont abouti à la séparation entre les deux fonctions de propriété et de gestion au sein des grandes entreprises américaines. Nous présenterons ci-dessous la théorie des droits de propriété, la théorie des échelons supérieurs et la théorie de la gouvernance élargie qui sont liées aux questions de gouvernance et de stratégie au sein des entreprises.

#### ***La théorie des droits de propriété***

La théorie des droits de propriété fait partie des théories des organisations qui partagent les hypothèses de rationalité substantive des agents. C'est une théorie qui montre que la détention de la propriété influe par le biais des dirigeants sur la performance de l'entreprise. En effet, chaque agent est un individu qui cherche à maximiser son utilité dans un système économique où les coûts de transactions ne sont pas nuls. Ainsi, Demsetz (1967) considère que « *les droits de propriété permettent aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer obtenir dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, coutumes et mœurs d'une société* ». Pour Pejovich (1969), les droits de propriété sont des « *relations codifiées entre les hommes sur l'usage des choses* ». Enfin pour Coriat et Weinstein (1995), « *le droit de propriété est un droit socialement validé à choisir les usagers d'un bien économique* ». Les trois précédentes définitions sont plutôt convergentes dans le sens où elles insistent sur le fait que le droit de propriété est un droit protégé par la loi et utilisable par les détenteurs dans leurs échanges des objets et services. La théorie du droit de propriété a inspiré les auteurs de la théorie de l'agence qui l'ont utilisée comme base en plus de la relation Principal – Agent de Berle et Means (1932).

#### ***La théorie des échelons supérieurs***

La théorie des échelons supérieurs (désormais notée TES) et la théorie d'agence s'accordent sur l'influence exercée par le dirigeant sur la performance. Cependant, la notion de latitude du dirigeant semble fonctionner à l'opposé entre les deux théories. En effet, la théorie d'agence postule que la latitude du dirigeant est proportionnelle à la divergence d'intérêts entre les

actionnaires et le dirigeant, réduisant ainsi la performance de l'entreprise; ceci amène les actionnaires à mettre en place des mécanismes de contrôle et d'incitations afin d'aligner les intérêts du dirigeant avec leurs propres intérêts et réduire ainsi les coûts d'agence. En revanche, la théorie des échelons supérieurs « Upper Echelon's Theory » se base sur les compétences des gestionnaires et sur leurs choix stratégiques qui définissent le niveau de performance dans une entreprise (Hambrick et Mason, 1984). Selon les auteurs, la personnalité, les valeurs et les expériences du dirigeant jouent un rôle dans la prise de décisions stratégiques des entreprises. En d'autres termes, « *les schémas cognitifs et les biais comportementaux des dirigeants sont censés jouer un rôle déterminant dans la conception des stratégies des entreprises* » (Charreaux, 2008, P. 5).

Hambrick et Mason (1984) différencient trois sortes d'indicateurs de latitude du dirigeant :

- La capacité du dirigeant à prendre des décisions sous contrainte de l'environnement externe, autrement dit le rôle que jouent les parties prenantes et le marché de travail des dirigeants en plus d'autres variables pour déterminer la flexibilité des décisions ;
- Les déterminants internes organisationnels tels que le conseil d'administration ou la taille (Hambrick, 1987) sont susceptibles de modifier la latitude du dirigeant et donc sa capacité décisionnelle ;
- Un troisième indicateur lié directement à la personnalité du dirigeant, son expérience, sa flexibilité et sa capacité à faire face à l'ambiguïté.

La notion de latitude du dirigeant est primordiale dans la théorie d'agence, mais joue un rôle moins important dans le cadre théorique de la TES. En effet, comme le présente Charreaux (2008) dans le tableau comparatif ci-dessous, la performance est intimement liée à la stratégie qui est liée à son tour au dirigeant. Ainsi, il est important, selon la théorie d'agence, de réduire au maximum la latitude du dirigeant pour que les objectifs de ce dernier convergent avec les objectifs des actionnaires. Cette même notion de latitude managériale est utilisée par la TES en indiquant qu'une latitude managériale élevée influence les stratégies du dirigeant qui améliore à son tour la performance de l'entreprise.

### ***La théorie de la gouvernance élargie***

En combinant l'ensemble des enseignements de la théorie d'agence (courant disciplinaire), la théorie de l'intendance (courant cognitif) et la théorie des échelons supérieurs (courant comportemental), Charreaux (2008) propose un modèle élargi appelé « gouvernance élargie ». L'objectif est de mieux expliquer la latitude du dirigeant pour comprendre le lien entre les caractéristiques du dirigeant, le système de gouvernance et la performance d'une firme résultante des choix stratégiques (Charreaux, 2008). L'ensemble des théories citées plus haut ont été synthétisées et comparées par Charreaux (2011) selon les mécanismes de gouvernance et les objectifs de gestion (voir tableau 3 ci-dessous).

**Tableau 3. Synthèse des courants de la gouvernance d'entreprise**

| Courants  | Disciplinaire   |   | Cognitif   | Comportemental  | Gouvernance élargie   |
|---|---|---|--|---|---|
|   | Actionnarial  | Partenarial   |  |   |   |
| <b>Théories de la firme</b>                         | Théories contractuelles<br>Principalement théories positives et normatives de l'agence<br>Vision étroite de l'efficacité et de la propriété | Théories contractuelles<br>Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété  | Théorie évolutionniste<br>Théorie de l'apprentissage organisationnel<br>Théorie des ressources et des compétences          | Pas de théorie spécifique de la firme<br>Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux | Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives et prise en compte des dimensions comportementales                      |
| <b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b> | Discipline et répartition<br>Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers     | Discipline et répartition<br>Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes pp, notamment les salariés | Aspect productif<br>Créer et percevoir de nouvelles opportunités   | Corriger les pertes d'efficacité liées aux biais comportementaux  | Synthèse de dimensions disciplinaires, productives et comportementales  |
| <b>Définition du SG</b>                             | Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier  | Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale                                 | Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation | Ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais                        | Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale   |
| <b>Mécanismes de gouvernance</b>                    | Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement  | Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats<br>Définition de la latitude managériale optimale          | Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation et d'apprentissage                                      | Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de la valeur  | Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition, ainsi que l'incidence des biais de comportement |
| <b>Objectifs de gestion</b>                         | Maximisation de la valeur actionnariale   | maximisation de la valeur partenariale  | Recherche de valeur pour l'entreprise  | Pas d'objectif spécifique<br>S'adapte aux objectifs des autres courants   | Recherche de valeur partenariale  |

Source : Charreaux (2011)

La théorie de gouvernance élargie proposée par Charreaux (2008) qui regroupe les enseignements des trois leviers disciplinaires, cognitifs et comportementaux a pour but de mieux comprendre les choix stratégiques et les performances des firmes. Ce cadre d'analyse a été appliqué aux firmes entrepreneuriales en hypercroissance (Charreaux, 2008). En effet, ce cadre d'analyse est parfaitement adapté aux firmes entrepreneuriales dans lesquelles on trouve rarement des problèmes d'agence puisqu'il existe très peu de délégation de pouvoir dans ces structures dont le capital est détenu par un ou deux associés. De plus, les leviers cognitifs et comportementaux sont plus prégnants dans ces structures en quête de ressources financières et humaines (savoir-faire) pour accompagner la croissance.

À notre sens, et comme le stipule Wirtz (2008), malgré l'extension du champ de la théorie de gouvernance élargie, de nombreuses vérifications empiriques semblent nécessaires avant de valider son application à d'autres types d'entreprises.

Notre champ d'études, les PME, étant très vaste, varié et comportant des entreprises de taille et de secteurs d'activité différents appartenant à un contexte particulier qui est celui de l'agroalimentaire, nous estimons qu'un cadre d'analyse de gouvernance élargie serait inadapté à notre contexte.

De plus, le cadre élargi de gouvernance de Charreaux (2008) a été proposé afin d'expliquer les performances des firmes et testé dans le cas des entreprises de petite taille. Ainsi, dans le cadre de notre thèse et dans le but d'examiner le lien entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage, nous analyserons cette relation selon le cadre théorique le plus souvent mobilisé, à savoir celui de la théorie de l'agence et de l'intendance.

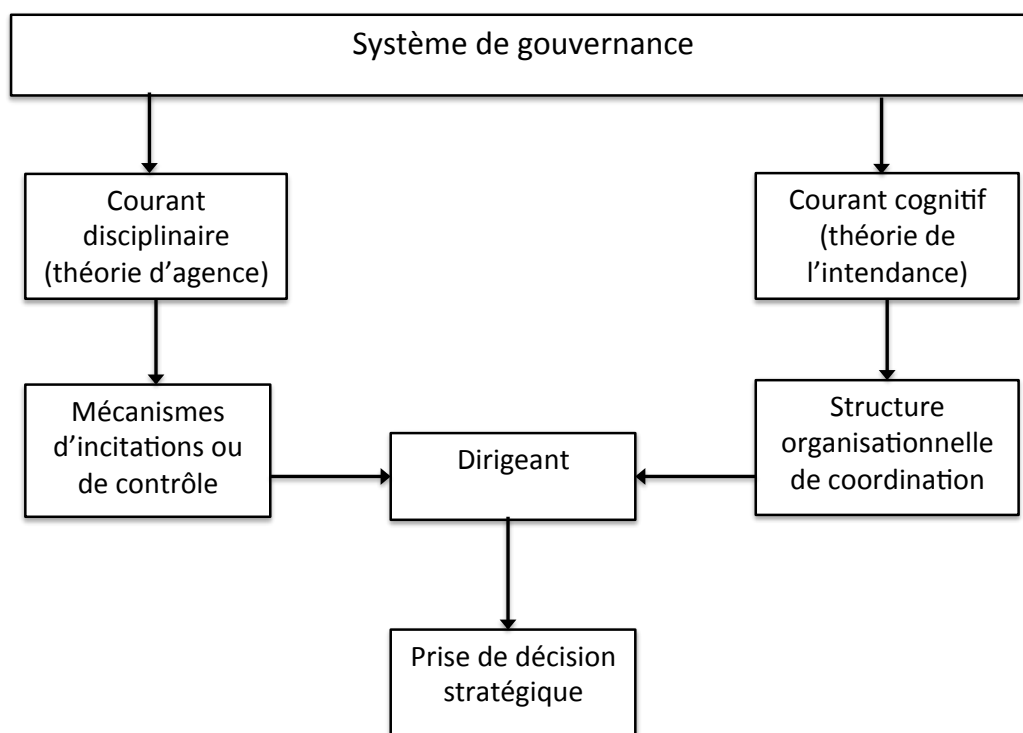
Les chercheurs ainsi que les praticiens dans le monde de gouvernance d'entreprise ont été largement influencés par les arguments avancés par la théorie d'agence, surtout en ce qui concerne le rôle du dirigeant (agent) considéré comme opportuniste et ayant des intérêts différent de ceux des actionnaires et plus généralement des parties prenantes. Ceci n'a pas empêché des chercheurs en psychologie et sociologie (Hirsch et al., 1987 ; Perrow, 1986) de montrer certaines limites de la théorie d'agence. Le profil opportuniste du dirigeant ayant des intérêts divergents de ceux des actionnaires est particulièrement critiqué par de nombreux chercheurs qui considèrent que cette hypothèse ne pourrait pas s'appliquer à tous les dirigeants. D'autres facteurs psychologiques et sociologiques doivent être pris en compte, pour expliquer que



la relation entre le principal et l'agent n'est pas toujours purement économique. Le dirigeant, particulièrement dans une entreprise familiale ou coopérative, peut avoir des buts non financiers (Sadi et Moulin, 2014 ; Zahra, 2003), comme la reconnaissance ou la volonté de transmettre l'entreprise à ses héritiers ou encore assurer un service aux coopérateurs.

C'est pour cette raison que nous mobilisons une approche mixte qui emprunte aux deux théories de l'agence et de l'intendance, tout en mettant en évidence le rôle majeur du dirigeant (parfois propriétaire) dans le processus de prise de décision. Ces deux théories de la finance organisationnelle constitueront une base solide pour expliquer les choix des stratégies au sein des PME telles qu'on le schématise dans le cadre théorique ci-dessous (voir la Figure 3 ci-dessous).

**Figure 3. Cadre théorique d'analyse du lien gouvernance – stratégies**



Source : L'auteur

### **Section 3 : Liens entre gouvernance et stratégie**

La question de la gouvernance d'entreprise et son impact sur l'orientation stratégique des entreprises ont été abordés selon différents angles depuis les travaux de Jensen & Meckling en 1976. Plusieurs théories ont été mobilisées, notamment la théorie d'agence, la théorie de l'intendance, la théorie des échelons supérieurs et plus récemment le cadre théorique de la gouvernance élargie (Charreaux, 2008) qui regroupe toutes ces théories et qui a été adapté aux entreprises entrepreneuriales en croissance (Wirtz, 2008).

Dans un contexte de crise, de concurrence et de mondialisation, les entreprises sont confrontées à plusieurs défis de taille qui peuvent mettre en danger l'existence même de ces structures. Ces dernières réagissent à ces défis en réajustant leurs stratégies. Le principal intérêt est de savoir si ce changement de stratégie est planifié et anticipé ou au contraire subi et lié au changement de gouvernance ou de structure de propriété.

Si l'environnement est communément admis comme une source de changement stratégique (Wiersema et Bantel, 1993), le lien entre ce dernier et les autres facteurs ne sont pas toujours validés par les chercheurs. En effet, d'autres facteurs tels que le dirigeant, la gouvernance et la performance peuvent y contribuer (Rajagopalan et Gretchen, 1997 ; Denis et Sarin, 1999). Les liens entre gouvernance des entreprises et stratégies ont été abordés dans de nombreux travaux en particulier en matière d'innovation et de performance globale. Aucune recherche n'a analysé les liens entre gouvernance et stratégie de marque qui est notre préoccupation dans cette thèse.

#### **3.1. Changement de gouvernance, changement de stratégie**

Nous partons du principe qu'une entreprise réajuste sa stratégie d'abord en fonction de l'évolution de son environnement (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Gales et Kesner, 1994). Cependant nous postulons que l'évolution ou le changement de la stratégie d'entreprise peut être dû à un ou plusieurs changements liés à la gouvernance d'entreprise au sens large.

Pour ce fait, nous étudierons séparément le changement au niveau de la gouvernance d'entreprise et celui de la stratégie, avant de faire le lien entre les deux changements (3.2).

### **3.1.1. Changement de gouvernance**

Les travaux impliquant le changement de la gouvernance d'entreprise à court et moyen terme évoquent divers facteurs de changement de gouvernance que l'on détaillera ci-après. Parmi ces facteurs, on trouve naturellement l'évolution de l'environnement externe économique et légal de l'entreprise. On trouve également des facteurs liés aux changements des dirigeants et du conseil d'administration, à des menaces de prise de contrôle, à des caractéristiques de la firme ou aussi à la performance de l'entreprise.

Dans le cas d'une dégradation de la situation financière, la firme fera appel à des investisseurs externes, ce qui modifiera la propriété managériale et la composition du conseil d'administration. Dans le cas contraire, une amélioration de la situation financière de l'entreprise peut entraîner une évolution des règles et de la composition du conseil d'administration afin de mieux contrôler et encadrer l'action de l'équipe de direction. Ainsi, l'évolution de la performance de l'entreprise vers le haut ou vers le bas est souvent accompagnée d'un changement au niveau de la structure de propriété de la firme, principal mécanisme de gouvernance d'entreprise.

Le rôle de l'environnement extérieur dans l'évolution de la gouvernance d'entreprise a été démontré par l'étude de Kole et Lehn (1997). Ces auteurs ont démontré que les firmes américaines ajustent leurs structures de gouvernance en fonction du changement structurel de l'environnement. Cependant, les changements dans la structure de gouvernance sont souvent dus à un facteur interne à l'entreprise tels que la structure de propriété et la composition du conseil d'administration.

C'est dans ce sens que Denis et Sarin (1999) examinent sur une période de 10 ans la structure de propriété et la composition du conseil d'administration d'un échantillon de 583 firmes américaines. Contrairement aux idées reçues, leurs résultats montrent que la propriété managériale et la composition du conseil d'administration ne sont pas stables, mais suivent plutôt un processus dynamique. En effet, les auteurs montrent que les changements de gouvernance d'entreprise sont corrélés et donc liés entre eux. Ces changements ne sont pas transitoires puisqu'ils sont le plus souvent liés aux changements dans les étages supérieurs de direction et à des menaces de prise de contrôle.

De plus, les changements de la structure de propriété et de la composition du conseil d'administration peuvent être liés aux dirigeants actionnaires qui, en plus d'avoir les

connaissances spécifiques, cherchent à en tirer profit en contrôlant la firme (Fama et Jensen, 1983). En effet, les résultats de l'étude réalisée par DeAngelo et DeAngelo (1985) sur 45 firmes ayant une structure de propriété duale (l'usage de plusieurs types d'actions avant l'ouverture du capital afin de maintenir le contrôle sur l'entreprise) montrent que l'existence d'un vote managérial dans ces structures est un élément important de la structure de propriété d'une firme. Dans la quasi-totalité de l'échantillon, les managers et leurs familles détiennent un grand pourcentage des droits de vote estimé à une médiane de 56,9%. Les auteurs trouvent également des preuves selon lesquelles la famille est impliquée dans ces firmes au-delà du simple actionnariat, puisque dans 15 firmes sur 45, il existe au moins deux gestionnaires qui appartiennent à la famille et qui sont parmi les mieux rémunérés.

Enfin, d'autres travaux montrent que le changement de la gouvernance d'entreprise est aussi une fonction de la performance financière de la firme. Hermalin et Weisbach (1988) ont démontré que la composition du conseil d'administration est déterminée, entre autres facteurs, par la promotion interne, le processus de succession du PDG et la mauvaise performance de l'entreprise. En effet, les auteurs montrent que, pendant les années qui précèdent et qui suivent le processus de succession du PDG, des administrateurs quittent le conseil d'administration. L'arrivée du nouveau PDG est effectivement souvent suivie par un remplacement des administrateurs internes par des administrateurs externes. Le même scénario se produit lorsque la performance de la firme est mauvaise. Les auteurs expliquent ce premier résultat par le fait qu'un nouveau PDG n'est pas encore assez puissant et ne possède pas assez d'expériences, il doit ainsi être surveillé par des administrateurs externes. Le deuxième résultat est aussi inspiré par la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) qui stipule qu'une mauvaise performance est une indication d'une mauvaise gestion, d'où la décision de remplacer les administrateurs internes par des administrateurs externes afin d'améliorer la gestion de la firme.

L'influence de la mauvaise santé financière sur la structure de propriété et le contrôle des firmes a également été prouvée par l'étude de Gilson (1990) qui démontre que la défaillance des firmes américaines en situation de faillite ou en cours de restructuration de dette conduit à un changement significatif dans la structure de propriété et l'attribution des droits de gestion des ressources de l'entreprise. En effet, selon l'auteur, ceci est directement lié à l'entrée des banques dans le capital des entreprises. Ces derniers entrants (les banques) placent directement leurs

représentants dans le conseil d'administration des sociétés endettées afin de contrôler les politiques d'investissement et de financement. Ainsi, on peut considérer que suite à l'arrivée de nouveaux grands actionnaires, appelés « blockholders » qui vont acquérir des blocs d'actions, on peut assister à un changement des politiques de financement, d'investissement et ainsi de la stratégie de l'entreprise. Nous allons vérifier dans le chapitre 3 ce lien dans le contexte particulier des PME.

Cette hypothèse est confirmée par Denis et Sarin (1999) qui considère que la non-stabilité de la gouvernance d'entreprise est liée à des menaces de prise de contrôle par acquisition des blocs d'actions, suivies de l'obtention de sièges au sein du conseil d'administration afin de contrôler l'entreprise.

Ayant montré que la gouvernance d'entreprise est un processus dynamique qui évolue en fonction de plusieurs facteurs, nous nous intéressons à présent au changement de la stratégie d'entreprise.

### **3.1.2. Changement de stratégie**

La littérature sur le changement stratégique peut être classée en deux écoles de pensée : l'école du contenu et l'école du processus. La première école de pensée a travaillé sur les antécédents et les conséquences du changement stratégique en utilisant de grands échantillons d'entreprises (Gibbs, 1993 ; Ginsberg et Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982). La deuxième école de pensée s'est focalisée sur le rôle des dirigeants pour expliquer le changement stratégique (Webb et Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1989).

Les résultats des études se contredisent souvent sur l'influence de tel ou tel facteur sur le changement stratégique des firmes. C'est le cas de la taille d'une firme qui a un effet positif sur le changement stratégique (Zajac et Kraatz, 1993) et un effet négatif selon d'autres auteurs (Fombrun et Ginsberg, 1990).

Par ailleurs, les changements dans les conditions de l'environnement de la firme sont également un antécédent du changement stratégique pour lequel les études présentent des résultats contradictoires. Wiersema et Bantel (1993) ont étudié l'influence de trois dimensions environnementales (munificence<sup>7</sup>, stabilité et complexité) sur le chiffre d'affaires. Ils montrent une

---

<sup>7</sup> La munificence signifie la capacité de l'environnement à favoriser la croissance organisationnelle.

influence significative de l'environnement sur le changement stratégique des firmes. L'évolution de l'environnement impacte donc la politique stratégique de la firme. Comme le signalent Mitchel et Mulherin (1996), une grande partie de la prise de contrôle et des restructurations des firmes sont directement liées à des chocs économiques sur l'activité. Ceci a des implications sur le cours des actions, l'allocation des ressources et la performance des entreprises reprises. Cependant le changement de la politique stratégique ne provient pas uniquement de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, mais aussi d'autres facteurs.

Pour Wiersema et Bantel (1992), les caractéristiques économiques des firmes peuvent ne pas être importantes pour expliquer les changements stratégiques au sein de ces firmes. Les auteurs ont examiné la démographie de l'équipe de direction des firmes américaines et ont démontré que les firmes susceptibles de subir des changements stratégiques avaient une équipe de direction caractérisée par un âge moyen inférieur, un mandat plus court et un meilleur niveau d'éducation. Parthiban, Hitt et Insead (2001) ont étudié l'influence de l'activisme des investisseurs institutionnels sur la stratégie de recherche et de développement (R&D). Les auteurs constatent que la structure de propriété n'était pas le seul facteur et que les institutions ont eu recours à l'activisme pour influencer les investissements R&D.

### **3.2. L'impact du changement de gouvernance sur la stratégie**

L'impact de la gouvernance sur la stratégie des firmes apparaît dans la littérature examinée comme validé malgré des contradictions et des enchevêtrements entre l'effet gouvernance et l'effet environnement. Parmi les stratégies de l'entreprise, nous analyserons la stratégie d'innovation et la performance qui en découle.

L'innovation nécessite l'apport de diverses ressources (Kanter, 1988) et une combinaison de capacités (Kogut et Zander, 1992). Ainsi, cet apport de ressources et les compétences des individus extérieurs à l'entreprise peuvent favoriser l'innovation et la création de valeur.

Diverses études ont montré l'importance de l'innovation comme principal déterminant permettant de créer de la valeur ajoutée à une entreprise (Hit et al., 1996). D'où l'importance pour les actionnaires de mieux comprendre l'impact de la gouvernance sur la stratégie d'innovation. Le conseil d'administration joue un rôle majeur dans la conduite stratégique d'une entreprise. Il met toutes ses ressources et compétences au service de l'entreprise pour favoriser

un changement stratégique au sein de l'entreprise, suite à un changement significatif de l'environnement (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Gales et Kesner, 1994). Il peut apporter une importante contribution à la stratégie d'une firme (Pugliese et al., 2009). En effet, le conseil d'administration joue un rôle majeur dans diverses phases du processus de décision stratégique, et ceci en interaction avec l'équipe de direction (Judge et Dobbins, 1995 ; Rindova, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999). Hill et Snell (1988) et Baysinger et al. (1991) ont été parmi les premiers à montrer l'influence du conseil d'administration sur l'activité d'innovation au sein d'une firme.

Selon O'Connor et Rafferty (2012), à part les travaux de Meulbroek et al. (1990) et Mahoney et al. (1997), il y eu relativement peu d'études sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et le niveau de l'activité d'innovation. Ces publications stipulent que, lorsque les dirigeants deviennent plus forts ou plus enracinés, ils modifient la stratégie d'investissement des entreprises pour favoriser leurs intérêts par rapport aux intérêts des actionnaires. Ceci va dans le sens de la théorie d'agence qui stipule que les actionnaires d'une entreprise supportent des coûts significatifs liés aux problèmes d'agence. Le conseil d'administration a pour rôle de contrôler, d'évaluer et d'améliorer les stratégies, comme l'indique la théorie d'agence et constitue, comme l'écrivent Fama et Jensen (1983) « the apex of the firm's decision control system ».

Par ailleurs, la théorie d'agence indique que la capacité de changement stratégique chez les dirigeants est liée à la structure de propriété de la firme (Bethel et Liebeskind, 1993). Francis et Smith (1995) examinent la relation empirique entre la structure de propriété et l'innovation, et montrent que les firmes avec une structure de propriété diffuse sont moins innovantes que les firmes avec une forte concentration de la propriété, ou bien disposant d'un actionnaire extérieur possédant un important pourcentage du capital. Une autre étude d'Aghion et al. (2013) montre que plus la propriété institutionnelle (comme les fonds de pension, les sociétés d'investissement et d'assurance vie...) est élevée, plus l'innovation l'est également. Sapiro et al. (2014) montrent une relation en U entre l'innovation et la prise de contrôle externe. En effet, afin de faire face aux menaces de prise de contrôle externe, les dirigeants limitent les investissements porteurs de risque, telle que l'innovation. On peut ainsi considérer que les entreprises ayant une propriété diffuse ont plus tendance à investir dans des stratégies à long et moyen terme telles que l'innovation ou la marque.

Enfin, des enquêtes ont montré que le mode de gouvernance des PME influait sur leur propension à innover : le système de gouvernance influence la politique d'innovation des PME (Couderc et Stephany, 2005) et celles qui appartiennent à des groupes innovent plus que celles qui sont indépendantes (Observatoire des PME, 2006 ; Ambiaud, 2009).

Par ailleurs, que ce soit dans le cadre des grandes firmes ou dans le cadre des PME, la littérature a largement et depuis longtemps étudié la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance. Avec un échantillon de 371 firmes américaines, Morck et al. (1988) démontrent que le ratio Q de Tobin augmente avec l'augmentation de la propriété de direction, diminue ensuite et enfin augmente légèrement. Les auteurs expliquent l'augmentation de la performance de l'entreprise par une convergence d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires. La diminution observée est liée à l'enracinement du dirigeant et amène à la conclusion que la présence du fondateur d'une entreprise familiale ancienne aura également une influence négative sur le ratio Q de Tobin même dans les entreprises contrôlées. Ainsi, les entreprises familiales gérées par un membre extérieur à la famille sont plus performantes que les entreprises dirigées par un membre de la famille fondatrice. McConnel et Servaes (1990) arrivent à la même conclusion en prouvant que la valeur d'une entreprise est une fonction de la structure de propriété du capital. Charreaux (1991) montre ainsi que la structure de propriété d'une entreprise familiale influence la performance économique (Q de Tobin).

En effet, pour Bughin et Colot (2008), il existe des facteurs qui impactent positivement la performance des entreprises familiales et que l'on peut résumer comme suit :

- La structure de propriété de l'entreprise familiale (réduction des coûts);
- La confiance mutuelle à la fois entre le dirigeant et l'environnement de l'entreprise;
- Les spécificités sociales, culturelles et de gestion des entreprises familiales (partage des informations, confiance, les valeurs inhérentes à la famille);
- La présence d'une perspective à long terme.

Selon ces auteurs, il existe toutefois des facteurs qui influencent négativement la performance des entreprises familiales :

- Les problèmes d'agence de type familial et altruisme;
- L'influence négative des valeurs de l'entreprise familiale;
- L'enracinement du dirigeant;
- L'aversion pour le risque.



Ceci prouve que les coûts d'agence dans les entreprises familiales ne sont pas complètement inexistantes et qu'ils peuvent apparaître suite aux conflits familiaux ou suite à l'enracinement du dirigeant. De plus, Karpoff et al. (1994) montrent que le prix des actions d'une entreprise diminue lorsque la société ajoute des restrictions en matière de gouvernance d'entreprise. Ainsi, les entreprises ayant le moins de dispositions restrictives sont les plus performantes du secteur.

Par ailleurs, des études ont montré que la performance des entreprises familiales est inférieure à la performance des entreprises non familiales. Ceci est dû à la volonté de contrôle continu du capital familial, au goût pour la stabilité et l'aversion pour le risque qui caractérisent les dirigeants des entreprises familiales. L'entreprise familiale est ainsi empêchée de prendre des décisions stratégiques capables d'améliorer sa performance (Morck, et al., 2000). Cet avis n'est pas partagé par Miller et al. (2005) qui montrent que les entreprises familiales sont plus performantes parce qu'elles ne sont pas opportunistes en matière de gestion des ressources.

Barth et al. (2005) montrent que les entreprises norvégiennes dirigées par une personne extérieure à la famille sont plus performantes que celles dirigées par la famille. De même, une étude de Kowalewski et Talavera (2009) montre que les entreprises familiales dirigées par un membre de la famille sont moins performantes que celles dirigées par une personne extérieure à la famille.

Allouche et Amann (1997) ont également prouvé que la performance économique des entreprises familiales est supérieure à celle des entreprises non familiales. D'autres études ont démontré que les ratios de rentabilité des actifs (ROA) et les fonds propres (ROE) des entreprises familiales sont supérieurs à ceux des entreprises non familiales (Jorissen et al., 2002 ; Anderson et Reeb, 2003 ; Maury, 2006).

En utilisant la théorie d'agence et de la théorie de l'intendance, Miller et Le Breton-Miller (2006) ont expliqué la nature des entreprises familiales, afin d'expliquer la différence significative de performance entre celles-ci. Ces auteurs utilisent quatre choix fondamentaux de gouvernance pour analyser ces écarts de performance :

- Le niveau et le mode de la propriété familiale;
- Le management familial;
- La large implication des multiples membres d'une famille;
- La planification ou la participation actuelle des générations futures.

Selon cette étude, la gouvernance des entreprises familiales correspond particulièrement aux enseignements de la théorie de l'intendance, qui stipule que les intérêts de l'entreprise priment sur les intérêts des membres de la famille. Cette convergence d'intérêts est due au lien émotionnel existant entre les membres de l'entreprise familiale.

L'étude montre que lorsque la propriété est détenue majoritairement par la famille, il existe des faibles coûts d'agence, et la performance serait alors supérieure à celle des entreprises non familiales. Cependant, lorsque la part de la famille dans la propriété de l'entreprise devient très élevée, on peut assister à un phénomène d'opportunisme parmi les membres de l'entreprise familiale. Cet opportunisme se traduit par une performance réduite. En outre, la présence d'actionnaires extérieurs à la famille contribue selon ces mêmes auteurs à augmenter la performance par l'apport d'informations complémentaires.

Quand l'entreprise est contrôlée par la famille (management), les coûts d'agence diminueront et les attitudes d'intendance augmenteront. Cependant, une relation de collaboration et un manque de surveillance du management suffisent pour créer une asymétrie d'information et donc une relation d'agence dans le contexte d'une entreprise familiale. Cela favorise l'expropriation des actionnaires minoritaires, ce qui correspond à la thèse d'opportunisme au lieu de la thèse de l'intendance.

L'étude s'intéresse également à la gouvernance des entreprises qui se trouvent en situation de transfert de propriété aux générations suivantes. Ces entreprises présentent un fort caractère d'intendance dans la façon dont l'entreprise et son capital sont gérés. Dans ce contexte, les auteurs distinguent trois traits de caractère :

- Un conservatisme financier : la survie de l'entreprise se traduit par des stratégies financières prudentes en réduisant la dette et en augmentant les liquidités afin de transmettre aux générations futures une entreprise saine.
- Le renforcement de la réputation : cela se traduit par un investissement à long terme dans l'innovation, la R&D et en améliorant l'image de marque afin de transmettre aux successeurs des marques très fortes.
- Développement du capital social à travers des relations avec des partenaires extérieurs : l'entreprise familiale tente de faciliter le travail des futures générations en créant ou renforçant des alliances stratégiques à long terme avec les parties prenantes.

Il paraît ainsi possible de trouver plusieurs sortes de gouvernance au sein des entreprises, qui modifient à la hausse ou à la baisse la performance des entreprises et cela grâce aux mécanismes réduisant les conflits d'intérêts.

Cette revue de la littérature, si elle montre les liens entre gouvernance et performance, elle ne permet pas d'identifier quelle gouvernance pour une « bonne performance » en particulier dans le cas des entreprises familiales. Il apparaît que la performance est influencée par d'autres variables liées aux choix stratégiques que le seul mode de gouvernance.

Le choix d'une stratégie n'est-il pas guidé par un mode de gouvernance particulier ? En d'autres termes est-ce que la structure de propriété d'une entreprise influence-t-elle le dirigeant dans ses choix stratégiques, ce qui influence à son tour la performance de l'entreprise ?

Si la littérature est riche en matière de gouvernance d'entreprise et de stratégie, il existe relativement peu de travaux abordant la relation particulière entre ces deux termes (Jarboui, 2008) puisqu'ils appartiennent à deux domaines différents. Pourtant, le débat sur l'impact des modes de gouvernance sur la conception et la mise en œuvre de la stratégie a commencé depuis la publication de l'article de Jensen et Meckling en 1976.

Les auteurs qui se sont penchés sur cette question dans le cadre des grandes firmes américaines accordent souvent une grande importance au rôle des administrateurs, des dirigeants, du conseil d'administration et de la structure de propriété de la firme. Ces facteurs sont majeurs dans la prise de décision stratégique d'une entreprise. Ainsi, les caractéristiques environnementales, organisationnelles et individuelles sont susceptibles d'affecter l'influence d'un PDG sur le changement stratégique (Gupta, 1988, Hambrick et Finkelstein, 1987).

Selon Boeker (1989), « *le changement de stratégie a lieu le plus souvent quand il y a eu moins d'opportunité de consensus afin de développer une approche stratégique particulière. Par exemple, un grand changement de stratégie se produit lorsque (1) les entreprises manquent d'une stratégie initiale dominante, (2) l'influence des fonctions dans une entreprise n'est pas en ligne avec la stratégie initiale, (3) la prédominance des intérêts des actionnaires extérieurs, et (4) la présence de l'entrepreneur fondateur dans le contrôle de l'entreprise pendant une durée plus longue que celle des autres entreprises* ». L'auteur remarque qu'il y a eu moins de changement dans la stratégie initiale lorsque les propriétaires fondateurs d'une organisation étaient également membres de gestion de l'organisation. Cela est peut-être dû au fait que ces personnes étaient étroitement

impliquées dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie initiale de l'organisation et donc moins prêt à la modifier par rapport aux gestionnaires non fondateurs. Parmi les plus importantes variables organisationnelles de gouvernance susceptibles d'influer sur le pouvoir discrétionnaire d'un nouveau chef de la direction se trouvent la structure de propriété, l'équipe de direction et les interactions entre ces deux changements (Boeker, 1989).

La gouvernance est généralement définie sous l'angle de la théorie d'agence, comme les mécanismes qui ont pour effet de contrôler le dirigeant afin que ce dernier agisse dans l'intérêt des actionnaires. Cependant, le rôle du conseil d'administration n'est pas seulement de contrôler le directeur, mais aussi de l'inciter, de l'encourager et de lui donner des conseils pour atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise. On peut ainsi considérer qu'un changement au niveau du conseil d'administration peut induire un changement des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ceci a été corroboré par les résultats des études qui ont établi le lien entre le changement de la composition du conseil d'administration et la probabilité de changement de la stratégie (Goodstein et Boeker, 1991 ; Goodstein et al., 1994). Ces derniers montrent que l'interaction des changements entre la structure de propriété et la gestion par le dirigeant a un effet important sur le changement stratégique et que le niveau de représentation des dirigeants dans le conseil est un catalyseur de changement stratégique. Ce résultat n'est pas unanime puisque Wade et al. (1990) montrent que les administrateurs ne peuvent pas conseiller ou contrôler les dirigeants. La nomination de nouveaux directeurs influence directement l'implication du conseil d'administration dans la prise de décision stratégique (Carpenter et Westphal, 2001). Cet avis est partagé par Richards (1979), Goodstein et Boeker (1991) et Wierema (1992) qui font le lien entre le changement de l'équipe de direction et le changement de la stratégie. Les chercheurs ont longtemps étudié également les conséquences de la succession des dirigeants sur le changement stratégique. Ainsi, Wiersema et Nakauchi (2015) constatent que même lorsque la gouvernance du marché est faible et en présence d'un manque d'indépendance du conseil d'administration, la succession des dirigeants explique bien le changement stratégique. Selon Tushman et al. (1989), les changements dans la composition du conseil d'administration suite à une succession peuvent permettre au nouveau PDG d'effectuer des remplacements dans l'équipe de direction, afin de favoriser le changement stratégique. Dans le même contexte, une augmentation du pouvoir des

administrateurs externes (Gibbs, 1993) ou l'arrivée de nouveaux administrateurs est susceptible de modifier la stratégie d'une entreprise.

Par ailleurs, les caractéristiques du dirigeant jouent également un rôle dans le changement stratégique. Par exemple, Grimm et Smith (1991) ont étudié un échantillon de 855 dirigeants et montrent que les jeunes dirigeants ayant moins d'expérience sont plus susceptibles de modifier leurs stratégies suite à l'évolution des conditions environnementales. Les nouveaux dirigeants semblent être plus flexibles et prêts à assumer les risques de changements stratégiques. La structure de propriété joue un rôle très important dans la conduite stratégique d'une firme. Si des chercheurs comme Grimm et al. (1993) considèrent que la structure de propriété n'influence pas la stratégie, ceci n'est pas toujours le cas. En effet, les résultats de l'enquête de Denis et Sarin (1999) montrent que les changements dans la structure de propriété et dans la composition du conseil d'administration sont généralement précédés par des changements fondamentaux dans les conditions d'affaires auxquelles la firme fait face et sont suivis par des restructurations d'actifs à grande échelle. L'étude de Bethel et Liebeskind (1993) basée sur 93 entreprises montre que l'augmentation de la propriété des personnes extérieures à l'entreprise favorise le changement stratégique au sein de l'entreprise. Enfin, une étude réalisée par Khanchel (2005) montre que la gouvernance d'entreprise a un effet sur la stratégie. Selon cette étude, un changement d'une des caractéristiques du dirigeant influence la stratégie d'investissement et un changement de la propriété des investisseurs institutionnels influence plusieurs stratégies (Investissement, croissance, innovation et flexibilité). Le nombre de dirigeants et administrateurs au sein d'une entreprise aurait également selon cette étude des répercussions sur les trois stratégies de croissance, d'innovation et de flexibilité.

La revue de la littérature sur les liens entre changement de gouvernance et changement de stratégies montre que ce lien existe même si la littérature diverge sur le sens de cet effet. La littérature identifie par ailleurs les nombreuses dimensions de la gouvernance qui peuvent être impliquées dans le changement de la gouvernance. Cependant la stratégie est considérée dans ces travaux de manière globale sans précisions sur les aspects de la stratégie qui sont influencés par les changements de gouvernance. Notre recherche en focalisant sur les liens entre gouvernance et stratégies de marque apportera des compléments à la littérature.

## **Conclusion du chapitre 1**

Selon le courant néo-classique, la performance d'une entreprise dépend uniquement de sa capacité de production liée aux facteurs de production. Cette approche a longtemps négligé le rôle de l'environnement et celui du système de gouvernance d'entreprise représenté par le management organisationnel interne à l'entreprise, et par les parties prenantes, extérieures à l'entreprise. C'est seulement à la suite du crash boursier de 1929 que le monde va comprendre et considérer différemment le rôle joué par le dirigeant et les actionnaires.

Les recherches citées dans ce chapitre montrent que la gouvernance d'entreprise est un champ de recherche pluridisciplinaire, riche, vaste, et dynamique. Les travaux ont montré que l'évolution des formes de gouvernance dépend des conditions environnementales, des caractéristiques de la firme, des menaces de prise de contrôle et de la performance de l'entreprise. La revue de la littérature présentée, si elle s'accorde sur les liens entre les modes de gouvernance et les stratégies et les performances des firmes, elle diverge dans les précisions concernant le sens et la valence de cette relation. Ainsi elle montre bien que des changements dans la gouvernance à travers le changement dans la structure de propriété ou dans la désignation du PDG entraînent des changements dans les orientations et les décisions stratégiques. On retient ainsi que les mécanismes de gouvernance tels que la structure de propriété, le conseil d'administration, les caractéristiques des dirigeants et le rôle des administrateurs ou encore d'autres phénomènes tels que la succession ou la prise de contrôle externe sont des facteurs déterminants de la stratégie de l'entreprise.

La marque et le management des marques constituent des éléments majeurs dans les stratégies des firmes. Le chapitre 2 va nous permettre d'approfondir l'analyse des stratégies de marques et leur contribution à la création de valeur pour les parties prenantes des entreprises.

**Première partie :**

**Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME**

Chapitre 1 :

La gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie



Chapitre 2 :

La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires



Chapitre 3 :

Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME



Conclusion de la partie 1

## Chapitre 2 : La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires

### Introduction du chapitre 2

La marque est un capital immatériel de l'entreprise généralement évalué sous un angle marketing et financier. La plus grande partie des travaux sur la marque vient des recherches en marketing qui se sont focalisées sur le rôle de la marque dans les processus d'achat et de consommation pour les consommateurs. Les résultats montrent en général que les marques doivent renforcer leur positionnement sur le marché à travers le développement de relations fortes entre la marque et les clients. Ceci aboutit à donner aux marques mondiales un pouvoir puissant aujourd'hui controversé par la montée en puissance des mouvements anti-marques (Jones, 2005).

Les recherches montrent que la marque crée de la valeur pour les actionnaires (Madden et al., 2006) et augmente la performance des entreprises (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Harris et al., 2001 ; Aaker et David, 2009). Créer sa propre marque, produire pour le compte d'un distributeur ou utiliser une marque collective est un choix essentiel dans le succès des produits et services de l'entreprise sur le marché, mais aussi dans la création de valeur pour les actionnaires. Ainsi, « *le choix d'une logique de marque ou au contraire de signes collectifs relève de la stratégie et des moyens engagés* » (Kapferer, 2007, P. 52).

Ce chapitre a pour objectif de faire une synthèse des travaux antérieurs sur la marque et les stratégies de marque. Nous cherchons à travers cette synthèse à comprendre le processus de construction de la marque et à identifier les principaux déterminants du choix des marques dans les entreprises afin de compléter notre modèle conceptuel par la mise en évidence des relations entre la gouvernance et la stratégie de marquage.

Nous consacrons une première section pour définir la marque et présenter ses principales fonctions et les sources de valeur apportées par la marque. La section 2 de ce chapitre est consacrée à l'étude du management de la marque et aux différentes stratégies de marquage. Enfin, la section 3 a pour but d'expliquer la construction du capital marque, capital immatériel des entreprises avant de présenter le lien entre la création des marques et la création de valeur pour les actionnaires et plus généralement pour les parties prenantes.



## **Section 1 : La marque, source de valeur pour les clients et les entreprises**

Une marque ne se limite pas à un simple nom signifiant, mais englobe un certain nombre de caractéristiques complexes qu'il faut analyser et faire évoluer (Heilbrunn, 2003). La relation de la marque et des parties prenantes (consommateurs, clients, actionnaires, fondateurs...) est complexe et peut parfois relever de ressorts psychologiques. La littérature a principalement abordé la marque comme source de valeur pour les consommateurs à travers des variables comme l'attachement, la sensibilité et l'image de la marque qui influencent les processus de choix des consommateurs. Dans cette section nous passerons en revue cette littérature en marketing pour comprendre les processus de formation de la valeur de la marque et les critères d'évaluation de la valeur de la marque sur les marchés de consommation et sur les marchés financiers.

### **1.1. Définition de la marque**

La marque est un outil de différenciation des biens et services. Dans l'Antiquité, les artisans, notamment en Égypte et en Grèce, avaient déjà l'habitude de marquer leurs productions par une signature personnelle pour distinguer leurs produits et éviter la confusion<sup>8</sup>.

Plusieurs définitions de la marque ont été proposées dans la littérature : Watkins (1986) considère la marque comme un signe distinctif, Gardner et Levy (1955), comme un symbole, Farquhar (1989) comme une source de valeur ajoutée et Heilbrunn (1996) comme « une entité sémantique qui crée de la valeur pour les différents acteurs du marché qui interagissent ».

Dans le droit commercial, la marque est un signe qui distingue l'offre d'une entreprise et en certifie l'origine, elle n'a de valeur que par le dépôt et l'agrément. Kapferer (2000) considère que le concept de marque n'a de valeur que si le signe acquiert « une signification exclusive, positive et saillante dans l'esprit du plus grand nombre de clients ».

Malgré de nombreux travaux sur le sujet, la marque demeure un concept ambigu difficile à encadrer et à décrire par une définition unique. Parmi les définitions dans la littérature, nous proposons les suivantes :

---

<sup>8</sup> <http://www.prodimarques.com/les-marques/anthropologie-de-la-marque.php>

- « La marque est un nom ou un symbole comme un logo ou une forme, comme un packaging qui permet de reconnaître les biens et les services proposés par un vendeur et de les différencier de ceux de la concurrence » (Aaker, 1994, P.12);
- « Un nom, un terme, un signe, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents » Kotler et Dubois (1997);
- « Un nom, un terme, un signe, un symbole ou un dessin ou une combinaison de ces éléments destinée à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ». (American Marketing Association);
- « La marque est le nom et l'ensemble des signes d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, qui ont pour vocation de s'imposer par leur notoriété, leur part de marché et leur valeur ajoutée sur un segment de marché défini. (Lewi, 2005, P.111).

Le point commun entre ces définitions, c'est l'importance accordée à la marque en tant qu'actif immatériel permettant la distinction d'un produit d'un autre et la création de valeur pour l'entreprise (Kapferer, 2007).

Si les auteurs ne s'accordent pas sur la définition de la marque, ils sont en revanche unanimes à lui reconnaître une utilité et une valeur pour le consommateur et pour le producteur.

Les fonctions de la marque pour le consommateur sont de réduire le temps et l'effort (cognitif ou comportemental) nécessaire au processus de choix des produits.

## 1.2 Les fonctions de la marque

La marque joue un rôle de différenciation d'authentification de l'organisation et de communication (Fourcade et Cabat, 1981 ; Kotler et Dubois, 1986). La marque crée de la valeur à la fois pour l'entreprise productrice et pour le consommateur à travers différentes fonctions (Kapferer, 1997).

- **Une fonction de communication** : Le nom d'un produit constitue le premier contact d'information et de promotion avec le client.
- **Une fonction de différenciation** : la marque permet au client de repérer et d'identifier un produit parmi d'autres produits concurrents. Son rôle est donc de stimuler la mémoire de

l'acheteur sur une précédente expérience d'achat et ainsi lui faciliter le choix au moment de l'achat en libre service.

- **Une fonction d'authentification** : la marque permet l'authentification du produit marqué en indiquant le nom du produit ou le nom du producteur. Ceci constitue une garantie de qualité et une réduction de l'incertitude chez le client.
- **Une fonction de garantie** : La marque véhicule une image de qualité et de performance aux yeux du consommateur qui sera prêt à payer un prix plus élevé pour l'achat du produit marqué qui réduit l'incertitude et le risque au moment du choix. Il s'agit d'une garantie sur le choix des composants d'une recette d'un produit, dans le secteur agroalimentaire par exemple, ou d'un savoir-faire particulier.
- **Une fonction de positionnement** : la marque est un moyen de positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents afin de se distinguer et de créer son image de qualité.
- **Une fonction d'image** : La notoriété de la marque crée tout au long de l'existence d'une marque, représente un vrai patrimoine pour son producteur.

De plus, la marque représente pour l'entreprise une fonction d'appropriation et une fonction d'authentification qui lui assure un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes (Lai et Aimé, 2016). En effet la Marque procure pour l'entreprise la possibilité de protéger juridiquement le bien ou le service en sa possession afin d'éviter qu'il soit copié. L'entreprise étant à l'origine du bien ou du service certifie ainsi son origine et son authenticité en donnant une garantie à l'acheteur.

La majorité des recherches sur les marques porte sur la mesure de la valeur de la marque et sur le management de la marque du point de vue du consommateur.

Les stratégies marketing ont pour principal objectif de développer des relations durables avec les consommateurs et les clients. Les budgets publicitaires ont ainsi explosé et la course à la concentration et à la réduction du nombre de marques est aujourd'hui le moyen privilégié par les entreprises pour rentabiliser ces investissements. La valeur des marques a ainsi explosé pour devenir le principal actif des entreprises et le moyen d'évaluer les performances financières des firmes.

### **1.3. Valeur de la marque, valeur de l'entreprise**

Les chercheurs et surtout les praticiens se sont surtout intéressés à la valeur de la marque comme un actif de l'entreprise qui doit être estimé lors des opérations de fusions acquisitions. Notons que, pour certaines grandes marques, la valeur de la marque est souvent largement supérieure à l'ensemble de tous les actifs de l'entreprise réunis. Selon Kapferer (1991), une marque a une réelle valeur économique, il faut donc l'évaluer avant chaque changement dans la vie d'une entreprise. À côté de l'évaluation de la valeur ou du capital marque du point de vue du consommateur (Kamakura et Russell, 1993), il existe une autre approche orientée entreprise (que nous allons mobiliser dans cette recherche) dans le sens où elle mesure la valeur de la marque d'une entreprise en considérant le capital marque comme un actif financier intangible. Il s'agit de méthodes qui se basent sur :

- La valeur comptable : coûts de construction de la marque;
- La valeur financière : la valeur boursière de l'entreprise et des flux financiers générés par la marque;
- La valeur selon les dirigeants et les experts (les cabinets d'évaluation).

Cette approche ne se limite pas seulement à la valeur actuelle de la marque, mais aussi sur la valeur que la marque pourrait potentiellement acquérir dans le futur (Delamotte, 1996).

Les méthodes d'évaluation du point de vue des entreprises permettront à ces derniers d'évaluer financièrement la valeur d'une marque et ainsi connaître réellement la richesse de l'entreprise. En effet, une entreprise a besoin, à tout moment, de connaître la valeur d'une ou plusieurs de ces marques afin de la céder, de fusionner avec une autre entreprise, ou tout simplement pour mettre à jour le capital immatériel de l'entreprise. Ce dernier n'étant pas forcément comptabilisé dans le bilan de l'entreprise.

Il existe deux approches d'évaluation du point de vue de l'entreprise, une approche traditionnelle et une approche multicritères (Farjaudon, 2006).

#### **1.3.1. L'approche traditionnelle d'évaluation d'une marque**

La première approche dite traditionnelle comporte un certain nombre de méthodes souvent utilisées pour évaluer le capital marque (Farjaudon, 2006) :

- La prime de prix : Il s'agit de calculer les revenus générés grâce à la mention de la marque sur le produit en comparant les revenus d'un produit non marqué avec un autre marqué.

- La valeur de marché : Cette méthode consiste à estimer la valeur d'une marque en comparant, sur le même marché, une transaction similaire.
- Le coût de remplacement : Cette méthode consiste à estimer le coût global de la création d'une marque en le comparant à une marque identique qui génère un chiffre d'affaires et des profits similaires à la nouvelle marque.
- Le chiffre d'affaires (CA) : Il s'agit de l'un des indicateurs le plus utilisés au sein d'une entreprise. Cependant, le CA d'une marque n'est pas facile à évaluer, puisqu'il dépend de plusieurs critères qualitatifs de la marque (notoriété, importance avant la prise de décision de l'achat).
- La valeur boursière : Selon Simon et Sullivan (1993), la valeur boursière d'une entreprise nous donne une estimation de la valeur et des perspectives économiques d'une marque. En faisant la soustraction entre la valeur boursière de l'entreprise et l'ensemble de ses actifs, on obtient la valeur d'une marque. Cette démarche n'est néanmoins compatible qu'avec les sociétés cotées en bourse.

L'ensemble de ces méthodes comporte souvent des limites d'utilisation et d'application, ce qui peut donner lieu à des évaluations pas toujours fiables. La majorité des entreprises ont ainsi opté pour des approches multicritères pour évaluer une ou plusieurs marques.

### **1.3.2. Les approches multicritères d'évaluation de la marque**

Avec l'évolution des marques, il est devenu crucial pour les entreprises d'évaluer la valeur de leurs marques, en se basant aussi bien sur des approches quantitatives que qualitatives. Dans ce contexte, des cabinets se sont spécialisés dans l'évaluation des marques; on peut citer les deux cabinets, Sorgem qui opère au niveau national et Interbrand qui opère au niveau international.

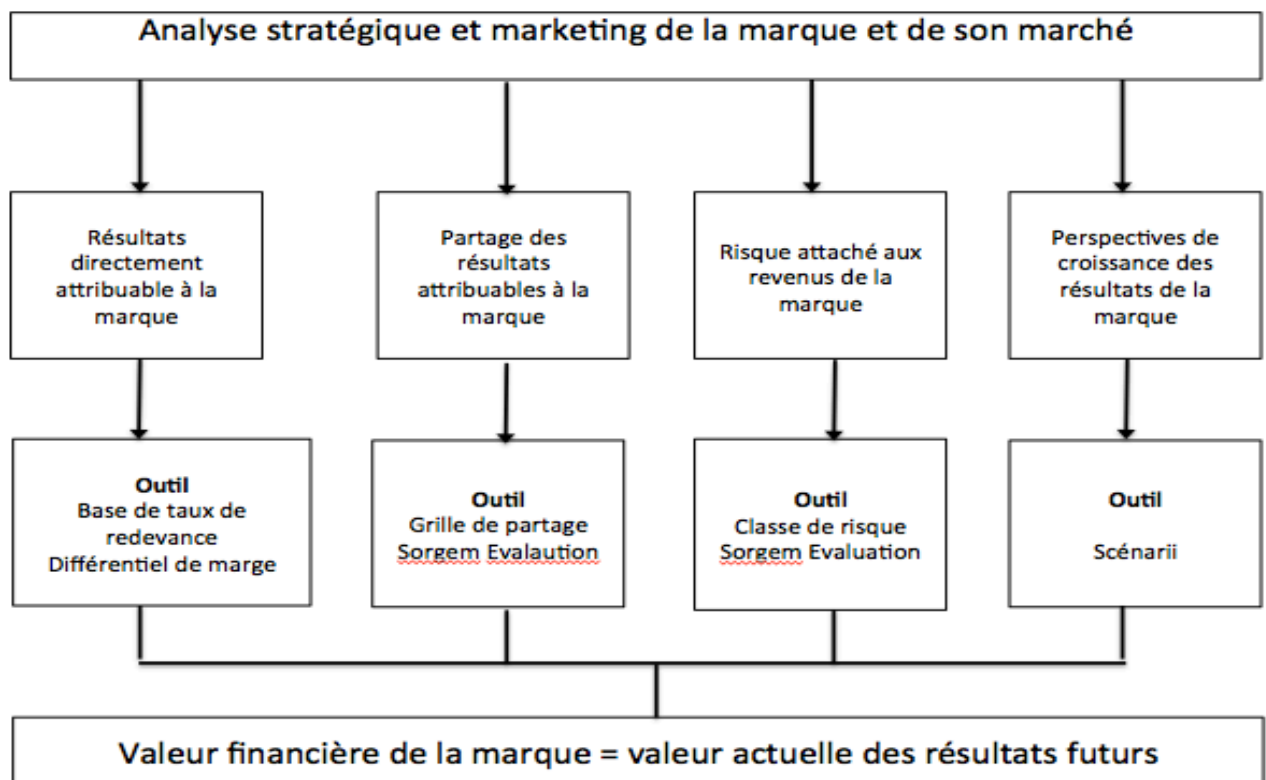
#### ***Le cabinet Sorgem évaluation***

Le cabinet intervient pour le compte de très grands groupes tels que Unilever, Nestlé, Candia, Orangina, Carrefour, mais aussi pour les PME/PMI de tous les secteurs d'activités. La méthode d'évaluation de Sorgem se base sur l'expérience du cabinet en matière d'analyse marketing et stratégique.

Cette méthode se base ainsi sur une estimation des revenus futurs que la marque est susceptible de générer. Cette approche, par rentabilité future, est parfois complétée par d'autres méthodes d'évaluation des marques : coût de constitution ou de reconstitution et valeur de marché par

référence aux transactions et aux données boursières. La figure 4 ci-dessous publiée sur le site du cabinet schématise clairement la méthodologie d'évaluation d'une marque. L'analyse stratégique et marketing de la marque et de son marché englobent quatre étapes d'évaluation de la marque (voir schéma ci-dessous). Cette approche accorde une grande importance à la relation entre l'analyse des forces et faiblesses de la marque et le choix des paramètres de l'évaluation financière. Les résultats spécifiquement attribuables à la marque jouent également un grand rôle en plus de la classe de risque attachée aux revenus de la marque.

**Figure 4. Évaluation des marques selon Sorgem évaluation**



Source : <http://www.sorgemeval.fr/Evaluation-de-marques.html>

### ***Le cabinet international Interbrand***

Le cabinet Interbrand est le premier consultant dans le domaine de la marque dans le monde avec un réseau qui s'étend sur 27 pays. Depuis sa création en 1974, le cabinet cherche à changer la façon dont le monde voit la marque : d'un simple logo pour protéger les produits d'une entreprise, pour le bien le plus précieux qu'une entreprise possède, à la stratégie d'affaires portée à la vie. Éditeur de l'influent classement annuel des meilleures marques au monde, le cabinet Interbrand combine stratégie, créativité et technologie avec de nouvelles perspectives pour proposer une

méthode d'évaluation multicritère des marques. En effet, le cabinet communique annuellement, sur son site<sup>9</sup> et dans l'hebdomadaire « Business Week », le classement des cent meilleures marques au monde (valeur en dollars). Nous présentons dans le tableau 4 ci-dessous, les résultats de classement du cabinet Interbrand (2015). Sont classées les dix premières marques mondiales, les dix marques françaises et enfin les dix marques de l'alimentaire.

**Tableau 4. Classement Interbrand des dix meilleurs marques**

| Rang | Marques mondiales 2015 |                     | Marques françaises 2015 |                     | Marques mondiales alimentaires 2015 |                     |
|------|------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
|      | Marques                | Valeur milliards \$ | Marques                 | Valeur milliards \$ | Marques                             | Valeur milliards \$ |
| 1    | Apple                  | 170,276             | Louis Vuitton           | 22,25               | Coca-Cola                           | 78,423              |
| 2    | Google                 | 120,314             | Hermès                  | 10,9                | McDonald's                          | 39,809              |
| 3    | Coca-Cola              | 78,423              | L'Oréal                 | 10,8                | Pepsi                               | 19,622              |
| 4    | Microsoft              | 67,67               | AXA                     | 9,2                 | Budweiser                           | 13,943              |
| 5    | IBM                    | 65,095              | Danone                  | 8,5                 | Kellogg's                           | 12,637              |
| 6    | Toyota                 | 49,048              | Cartier                 | 7,9                 | Nescafé                             | 12,257              |
| 7    | Samsung                | 45,297              | Moët & Chandon          | 4,1                 | Danone                              | 8,632               |
| 8    | GE Energy              | 42,267              |                         |                     | Nestlé                              | 8,588               |
| 9    | McDonald's             | 39,809              |                         |                     | Starbucks                           | 6,266               |
| 10   | Amazon                 | 37,948              |                         |                     | KFC                                 | 5,639               |

Source : <http://www.interbrand.com>

En 2015, la société Apple arrive en tête de classement puisque sa marque à la pomme est désormais valorisée à plus de 170 milliards de dollars, devant Google et Coca-Cola.

Dans le classement du top 100 des marques d'Interbrand, on y trouve sept marques françaises : la marque de luxe Louis Vuitton arrive en première position avec 22,25 milliards de dollars, devant Hermès et L'Oréal.

---

<sup>9</sup> <http://www.interbrand.com>

Dans le secteur alimentaire, on trouve au premier rang la marque Coca-Cola avec 78,423 milliards de dollars, suivie par les marques McDonald's et Pepsi qui pèsent respectivement 39,809 et 19,622 milliards de dollars.

Ce palmarès des marques mondiales varie largement d'un cabinet à un autre en fonction de la méthode d'évaluation utilisée.

L'évaluation des marques selon la méthode Interbrand se déroule en quatre étapes :

- Analyses financières : cette étape consiste à estimer les revenus financiers et les gains prévisionnels liés à la présence de la marque ;
- Le rôle de la marque : Il s'agit de déterminer les résultats économiques liés à la présence de la marque, tels que la qualité du produit, le service ou le caractère innovant du produit qui contribue à l'acte d'achat ;
- L'évaluation des forces et des faiblesses d'une marque : Il s'agit d'évaluer à la fois les forces et les faiblesses d'une marque en fonction de sept facteurs : le marché, le leadership, la tendance, la diversification, le soutien à la marque, la stabilité et le niveau de protection.
- La valeur d'une marque : Cette dernière étape d'évaluation de la marque consiste à actualiser les gains économiques futurs générés par la marque.

Selon ce cabinet, la valeur financière d'une marque correspond à la valeur actuelle des produits et des cash flows générés par la marque dans le futur. Ainsi, pour calculer la valeur financière des marques, le cabinet Interbrand prend en compte sept facteurs (Kapferer, 2001) : le leadership (25%), la stabilité (15%), le marché (10%), la portée géographique (25%), la tendance (10%), le soutien marketing (10%) et la protection (5%).

Les entreprises se concentrent en général sur l'identité visuelle de leurs marques et investissent souvent dans la publicité et la communication sur leurs marques pour développer des relations durables entre les clients et les marques. Mais comment construire une marque ? Comment assurer le suivi et l'adaptation de la marque au marché ? Comment lui assurer une bonne visibilité sur les marchés ? Et quel effet de la gouvernance sur le management des marques. Ce sont les objectifs de la section 2.



## **Section 2 : Le management des marques**

Le marquage ne peut plus être considéré comme la simple utilisation de logos sur les affiches publicitaires. Les stratégies de marquage des produits et services d'une entreprise ont beaucoup évolué, notamment grâce à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Les marques traduisent aujourd'hui l'identité de l'entreprise, sa culture et son savoir-faire et lui assurent une certaine légitimité. Les grandes marques mondiales pour maintenir leurs positions dominantes sur le marché doivent de plus en plus tenir compte des parties prenantes, car les forces anti-marques deviennent très présentes (Jones, 2005). Dans une situation de marché où la différenciation des produits devient plus difficile, de nombreuses entreprises se tournent vers leur propre identité pour renforcer la personnalité de la marque. Dans une telle situation, la promesse de la marque devient la promesse de la firme. Le capital de la marque devient plus étroitement aligné sur la performance globale de l'entreprise (Jones, 2005). Dans cette section, nous présentons la littérature qui s'est penchée sur la construction du portefeuille de marques par les entreprises, les différentes manières de marquer les produits et service et sur les processus mis en oeuvre pour améliorer la valeur des marques.

### **2.1. La gestion du portefeuille de marques**

La marque fait partie des premiers actifs que l'entrepreneur créateur de son business va chercher à développer pour marquer et différencier ses produits et services. Dans de nombreux cas, la marque reprend le nom du créateur en totalité ou en partie. Cependant au cours de son développement le portefeuille de marque de l'entreprise va s'enrichir et se complexifier par différentes opérations de lancement de nouvelles marques, de fusion-acquisition, ou encore de partenariat sous forme de co-branding.

#### **2.1.1. De la marque-produit à la marque-entreprise**

Pendant longtemps la marque était considérée comme une partie intégrante du produit (Urde, 1999) et le marquage comme une question principale de la stratégie d'un produit (Kotler, 2000). Les entreprises réduisent le marquage à une fonction de publicité marketing (Davis et Dunn, 2002). Dans ce contexte, la valeur d'une marque vient de sa capacité de gagner un sens exclusif et positif dans l'esprit des consommateurs (Kapferer, 1997). C'est pour cela, la construction d'une marque doit se focaliser sur le développement de sa valeur.

De plus, le dirigeant avait pour objectif de maximiser la valeur pour les actionnaires. Ainsi, une stratégie de marquage qui n'est pas orientée dans l'intérêt des actionnaires ne permettra pas une création de valeur (Doyle, 2001).

La transition entre le modèle marque-produit (product brands) au modèle marque-entreprise (corporate branding) a commencé au milieu des années 90 ou les entreprises ont commencé à avoir une vision stratégique du marquage. En effet, le modèle de base de marquage était tactique et réactif plutôt que visionnaire et stratégique (Aaker et Joachimsthaler, 2000). Ces derniers décident alors de remplacer cet ancien modèle par un modèle plus stratégique où le gestionnaire d'une marque occupe une place plus importante dans l'entreprise et dont l'objectif serait la valorisation de la marque. Cette perspective stratégique de la marque a permis de passer d'une vision réduite de marque-produit à une vision plus large de marque-entreprise (Hatch et Schultz, 2003).

La marque-entreprise est une vision stratégique du marquage qui s'adresse à toutes les parties prenantes de l'entreprise (pas seulement les consommateurs) et s'inscrit dans une dynamique temporelle (le passé et le futur) plus large (Hatch et Schultz, 2003). La marque-entreprise se construit ainsi autour de trois éléments: la vision stratégique, la culture organisationnelle et l'image (Hatch et Schultz, 2003).

Étant donné que la marque-entreprise concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise, Knox et Bickerton (2003) proposent d'inclure l'environnement concurrentiel comme un quatrième élément de la marque-entreprise. En effet, l'environnement concurrentiel apparaît parmi les premiers facteurs qui déterminent la performance d'une nouvelle marque sur le marché (Matignon et al., 1990). En effet, le choix d'une marque et son lancement sur le marché doivent être précédé d'une véritable stratégie de marketing mix, en particulier le positionnement de la marque par rapport aux marques concurrentes existantes sur le marché (Matignon et al., 1990).

Aujourd'hui la RSE doit être prise en compte dans le développement des marques puisqu'elle est capable de modifier la valeur des entreprises (Blumenthal et Bergstrom, 2003). En effet, les entreprises ont des obligations envers la société qu'ils doivent respecter pendant leur développement (Smith, 2003). Dans le cas contraire, l'image de marque de l'entreprise peut être mise en cause et cette dernière serait considérée non responsable envers la société. Ces questions

deviennent de plus en plus importantes puisque le public veut savoir quoi, où et combien ces marques redonnent à la société (Guzman, 2005).

### 2.1.2. Les différentes formes des marques

La structuration du portefeuille de marque s'est beaucoup modernisée et a évolué au fil des temps comme le montrent les travaux de Kapferer (1996) et Marion (1989) synthétisés par Cegarra (1991). Le tableau 5 ci-dessous inspiré par les travaux de ce dernier montre les différentes formes de la marque, ses avantages, ses inconvénients ainsi que quelques exemples à l'appui.

**Tableau 5. Les formes spécifiques de la marque**

| Statut de la marque | Rôle de la marque  | Avantages  | Inconvénients                              | Exemples                   |
|---------------------|--|--|--|----------------------------|
| Marque-Produit      | Associe un nom et une promesse spécifique à un produit.  | Ne pas limiter le destin de l'entreprise à une seule marque    | coûts d'investissement élevé               | Procter&Gamble, Badoit     |
| Marque-Gamme        | Associe sous un même nom et une même promesse un ensemble de produits homogènes.                                 | Réduction des charges liées au lancement des nouveaux produits | Risque de dégradation de l'image de marque | Danone, Lancôme            |
| Marque-Ombrelle     | Désigne un ensemble hétérogène de produits, dont chacun bénéficie d'une promesse spécifique.                     | Economie d'échelle   | Risque de cannibalisation et de dilution   | Maggi, Evian, Panzani, BIC |
| Marque-Caution      | Liée à plusieurs gammes de produits, elle vient en complément d'une autre marque pour authentifier les produits. | une garantie et un transfert d'image de marque                 | Risque de cannibalisation et de dilution   | Lu, Candia, Nestlé         |

Source : Inspiré de Cegarra (1991)

Le choix de la stratégie de marque dépend des caractéristiques du marché, de l'histoire de l'entreprise (Laforet et Saunders, 1999), mais aussi d'autres facteurs propres à l'entreprise. Nous considérons que le choix d'une stratégie donnée reflète les objectifs stratégiques de positionnement d'une firme et les ressources (notamment financières) allouées à la mise en œuvre de cette stratégie. La construction du portefeuille de marque peut se faire de différentes manières en particulier par des opérations de fusions acquisition.

### **2.1.3. La gestion des marques en fusion-acquisition**

L'une des stratégies de marque consiste à acheter une marque existante qui véhicule déjà des valeurs à travers des associations spécifiques (Farquhar, 1989, P.24). En effet, si avant les années 1980 les entreprises achetaient des entreprises pour leur capacité de production, après les années 1980, les entreprises semblent plutôt intéressées par la valeur des actifs immatériels et particulièrement par les marques créatrices de valeur. En effet, la valeur des marques fortes est souvent l'actif le plus important de l'entreprise et constitue un grand pourcentage des transactions de ventes. Ainsi, l'achat d'une marque par fusion-acquisition est considéré comme un moyen idéal pour étendre son portefeuille de marques (Da Silva Lopez, 2007) et de créer de la valeur pour l'entreprise (Kapferer, 2007).

De plus, suite aux opérations de fusion-acquisition, on assiste à un changement de positionnement et de stratégie de marque notamment en ce qui concerne l'entreprise absorbée (Ettenson et Knowlees, 2006). Plus généralement, il existe, selon Basu (2006) quatre possibilités après une opération d'acquisition entre une marque A et une marque B : Soit le choix d'une des deux marques (A ou B), soit on garde les deux marques (A et B), soit on crée une nouvelle marque appelée C. Selon cet auteur, après une fusion réussie, les deux firmes doivent aussitôt prendre des décisions concernant les quatre aspects de la stratégie de marque : « corporate branding », « product branding », « brand identity » et « brand architecture » (Basu, 2006).

Compte tenu de la concurrence accrue, la multiplication des grandes marques et les énormes budgets publicitaires correspondants, la création du capital marque s'avère coûteuse et porteuse de risque. Ainsi, l'extension ou l'achat du capital marque peut constituer une alternative à la création (Farquhar, 1990).

Parmi les possibilités d'extension d'une marque, on distingue le co-branding qui est une forme d'extension verticale (une nouvelle catégorie de produit) par partenariat avec des marques d'autres entreprises.

#### **2.1.4. Le co-branding**

Le « co-branding » qui se définit comme une coopération entre deux producteurs, ayant chacun une marque différente, qui réunissent leur image et leur savoir-faire pour créer un nouveau produit commun. Cette coopération a pour objectif de lutter contre le vieillissement des produits, et permet le partage des coûts de conception, de production et de lancement d'un nouveau produit co-marqué par la signature des deux marques. On peut donner l'exemple de Danao, de Danone et Minute Maid (Kapferer, 2007).

Selon Michel (2012), il existe deux types de co-branding, le co-branding fonctionnel et le co-branding symbolique. Le co-branding fonctionnel consiste à produire en série limitée ou permanente des produits en intégrant une compétence particulière ou un savoir-faire d'une marque invitée à la conception du nouveau produit co-marqué. Le co-branding symbolique est une stratégie d'extension souvent pratiquée dans l'industrie automobile sur des produits conçus en série limitée. Cela implique de mettre l'image d'une marque invitée au service de la marque d'accueil, afin d'élargir leur cible (Renault Miss Sixty, Citroën Picasso ou encore Twingo Perrier).

Le co-branding permet de booster les ventes d'un produit surtout à la fin de son cycle de vie, ou de créer le « Buzz » pour se faire connaître et permet aussi d'accentuer la confiance des consommateurs envers le nouveau produit né du mariage de deux marques. Par ailleurs, il ne faut pas confondre alliance et partenariat, puisque le premier vise une coopération à long terme et le deuxième une coopération à durée déterminée en fonction de plusieurs critères. À titre d'exemple, lorsque Coca-Cola se charge de la distribution des produits Evian, il s'agit d'un partenariat qui peut prendre fin à tout moment (Kapferer, 2007).

Ayant exposé les outils de gestion du portefeuille d'une marque au moment de sa création et pendant son développement, nous discutons à présent les différentes stratégies de marquage qui s'offrent aux entreprises.

## **2.2. Les différentes stratégies de marquage**

La stratégie de marquage est l'un des choix stratégiques qui engage l'entreprise à trouver les moyens financiers, techniques et humains pour produire, commercialiser et vendre un produit sur le marché sous leur nom quand c'était une marque propre, ou sous le nom d'autrui s'il s'agit d'une MDD ou de marques d'autres producteurs. Ainsi, les entreprises produisent, commercialisent et vendent des produits sous marque propre, sous marque de distributeurs, sous marque d'autres producteurs ou sans marque.

Dans l'alimentaire, les entreprises peuvent s'appuyer sur l'image de leurs zones géographiques pour adopter un signe de qualité ou une marque collective. Ces stratégies de marquage vont certainement accroître ou diminuer la valeur d'une entreprise et la repositionner sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Ainsi, le processus de marquage est un processus rigoureux, continu et exigeant qui crée de la valeur pour l'entreprise (Kapferer, 2007) et améliore sa performance.

Pour Kapferer, *« marquer c'est transformer »*, ceci correspond à une logique de différenciation dans l'offre de biens ou services. *L'entreprise doit créer un produit ou un service qui répond aux attentes des consommateurs cibles afin de « lui fournir de façon constante et repérée la combinaison idéale d'attributs tangibles et intangibles, fonctionnels et hédonistes, visibles et invisibles, dans des conditions viables économiquement pour elle-même »* (Kapferer, 2007).

Plusieurs entreprises ont pour stratégie de réduire leur portefeuille de marques afin de concentrer leurs efforts sur une ou quelques marques. Ainsi, en quête de croissance, plusieurs entreprises, après avoir acheté d'autres entreprises concurrentes qui travaillent dans le même secteur, décident de réduire l'investissement dans ces nouvelles marques considérées comme des produits d'une gamme de produits. D'autres marques ne représentant pas l'image de l'entreprise seront supprimées. C'est le cas de Danone qui a décidé de supprimer trois marques (L'Alsacienne, Vandamme et Gringoire) en faveur de la marque Lu.

### **2.2.1. Les marques propres (MP) ou les marques de producteurs**

Nous retiendrons la définition de l'American Marketing Association (AMA) qui considère la marque comme « Un nom, un terme, un signe, un symbole ou un dessin ou une combinaison de ces éléments destinée à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ».

La marque possède un certain nombre d'associations dans l'esprit du consommateur qui lui facilitent le choix et différencient les produits liés à cette marque dont nous détaillons la définition les fonctions dans la première section de ce chapitre.

D'autres entreprises commercialisent des produits « sans marque » soit par choix stratégique, soit par manque de moyens (ex. le cas des très petites entreprises artisanales, les boucheries, les épicerie fines et les boulangeries).

Il existe des entreprises qui produisent des « sous-marques » dont l'objectif réside dans son nom, à savoir la commercialisation d'un même produit sous le nom d'une nouvelle marque destinée à un autre canal de distribution (stratégie souvent adoptée par les industriels qui produisent des sous-marques commercialisées en grande surface).

Enfin, les fausses marques sont souvent des contrefaçons de grandes marques imitées pour créer la confusion et vendues illégalement et moins chères dans le monde, même si leur vente et même leur détention sont punies par la loi.

### **2.2.2. Les marques de distributeurs (MDD)**

Ce sont des produits appartenant à un distributeur parce qu'il en est le producteur ou parce qu'il les fait fabriquer par des entreprises spécialisées. Les produits peuvent porter le nom du distributeur (ex. Casino, Carrefour, Auchan) ou d'une marque lui appartenant (ex. marque repère de Leclerc).

L'article 62 de la Loi 2001-420 du 15 mai 2001 définit les MDD comme suit : « Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise, ou le groupe d'entreprises, qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ».

Le phénomène de montée en puissance des MDD n'est pas nouveau, car il a débuté au milieu des années 70 avec le lancement des « produits libres » par Carrefour, accentué suite à la loi Galland<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> La Loi Galland, (1996), qui visait à neutraliser la concurrence par les prix entre les distributeurs sur les produits grandes marques en introduisant un nouveau seuil de revente à perte, n'a pas eu l'effet escompté puisqu'elle a favorisé une augmentation des marges arrière que les distributeurs font payer au consommateur final. Cette loi a été réformée en 2006 afin de réduire l'écart de prix entre les MDD et les produits de marque.

(1996). Il poursuit aujourd'hui son ascension puisque, en effet, en 2007, les marques de distributeurs ont représenté selon AC Nielsen, 29% des ventes en valeur en France pour 36% des volumes vendus.

Les fournisseurs des MDD sont généralement des PME qui bénéficient d'informations privilégiées, d'une large diffusion de leurs produits et aussi un avantage économique non négligeable (Messeghem, 2005). De plus, la relation distributeurs – fournisseurs est généralement perçue bénéfique du point de vue de la rentabilité, la gestion des coûts, mais également sur l'amélioration des produits (Pacitto et al., 2007).

La relation entre producteurs et distributeurs est devenue aujourd'hui un rapport de force en faveur des distributeurs qui prennent de plus en plus de l'importance particulièrement sur le marché de grande consommation. En effet, les distributeurs ont réussi à s'imposer comme un acteur incontournable sur le marché et ceci à partir de la seconde moitié du vingtième siècle (Dupuis, 2001). Manzano (2001) considère que la relation conflictuelle entre producteurs et distributeurs évolue vers une relation de coopération caractérisée par l'équilibre dans différentes négociations (prix, marges, volume et délais). Messeghem (2005) évoque une recherche de légitimité de la part des distributeurs qui soulignent leurs contributions dans le développement des PME en leur facilitant l'accès au marché national et international. Bonet et Paché (2004) confirment l'avantage de coopération mutuelle entre producteurs et distributeurs qui selon eux serait bénéfique aux deux parties en optimisant les opérations de logistique ou de transport. Enfin, cette relation entre fournisseurs et distributeurs a eu selon Pacitto et al. (2007) des effets sur la stratégie marketing des entreprises, les obligeant parfois à repenser le positionnement de leurs marques ou de revoir leur portefeuille de marques.

### **2.2.3. Les marques collectives**

Les coûts de construction de la marque sont très élevés pour les PME. Pour les accompagner dans la valorisation de leurs produits sur les marchés concurrentiels, il existe de nombreux labels et

---



signes de qualité collectifs, soutenus par des politiques publiques (nationale et européenne) qui peuvent être utilisés par les entreprises qui le souhaitent. Ces stratégies de marque collective sont de plus en plus mises en œuvre en Europe pour stimuler le développement régional et rural, en valorisant et en promouvant des atouts territoriaux basés sur des identités distinctives (Donner et al., 2016).

En l'absence de marque propre, les signes de qualité et les marques collectives assurent aux entreprises une meilleure visibilité de leurs produits, en attestant d'une qualité supérieure. Ainsi, les signes de qualité et les marques collectives sont à la fois des outils de protection, de promotion et de différenciation des produits commercialisés par rapport à d'autres produits concurrents. En effet, des labels tels que les appellations d'origine contrôlées (AOC), les appellations d'origine protégées (AOP), le label agriculture biologique (AB) ou même les indications géographiques protégées (IGP), ont pour mission de protéger les produits provenant d'une agriculture dont la qualité supérieure est liée à un processus de production, un savoir-faire et un terroir bien encadré. Les produits extérieurs à ce terroir et qui ne répondent pas aux exigences de fabrication des labels ne pourront pas bénéficier de celui-ci.

Par ailleurs, les marques collectives, telle que la marque régionale Sud de France, permettent aux entreprises labellisées de bénéficier d'une image forte et d'une notoriété commune représentées par la marque collective aux yeux des consommateurs au niveau local et global. Cependant, la démarche de labellisation n'est pas simple ni automatisée. Pour qu'une entreprise régionale bénéficie du label, elle doit répondre aux exigences de la marque commune dans le cahier des charges et réussir le test de qualité réalisé par des professionnels du métier sur des critères définis.

Au final, les labels constituent, pour les entreprises ne possédant pas les moyens financiers pour créer une marque (Kapferer, 2000), une réelle opportunité, puisqu'elle leur permet de véhiculer une image de qualité, une meilleure visibilité et une valeur ajoutée pour la marque.

### **Section 3 : La marque, capital immatériel des entreprises**

Cela fait plus d'une décennie que de nombreux chercheurs se sont intéressés au capital immatériel et à son importance pour une entreprise. Malgré ce constat, il n'existe toujours pas une définition commune ni une classification pour le capital immatériel (Canibano et al., 1999, 2000 ; Epingard, 1999 ; Johanson, 2000).

Parmi les classifications proposées par les chercheurs, nous retrouvons celle d'Evinsson et Malone (1997) qui classifient le capital immatériel en trois parties :

- Le capital humain : Il s'agit des compétences et savoir-faire propres à l'ensemble des employés et des cadres de l'entreprise.
- Le capital structurel : C'est l'ensemble des actifs que l'entreprise détient légalement et exclusivement, comme les marques, les brevets, les bases de données, les logiciels informatiques...).
- Le capital client : Toute sorte de relation de fidélité entre les clients et l'entreprise ainsi que les innovations.

Les actifs immatériels et notamment les marques jouent un rôle très important (Stolowy et al., 2001 ; Walliser, 2001). Les entreprises et les chercheurs ont compris l'importance des actifs immatériels et l'ont comptabilisé, malgré le travail compliqué d'une évaluation systématique (Stolowy et jeny-Cazavan, 2001). Ainsi, « *l'importance des marques et des autres investissements immatériels n'est plus à démontrer* » (Walliser, 2001, P. 19).

Aaker (1994) considère que « la marque est un excellent exemple d'actif immatériel. Pour beaucoup d'entreprises, c'est leur avantage concurrentiel majeur ». C'est pour cette raison que plusieurs chercheurs en finance, en comptabilité, en contrôle de gestion, en droit et en marketing s'intéressent à ce sujet. En effet, la marque est un actif stratégique important puisqu'elle permet à l'entreprise productrice de générer des flux financiers supplémentaires grâce à la vente de produits marqués (Simon et Sullivan, 1993). D'où l'importance d'évaluer systématiquement la valeur de la marque surtout aux moments clés de l'entreprise.

Dans le contexte actuel où les marques jouent un rôle majeur dans l'économie et représentent désormais une grande partie de la valeur de la transaction, elles peuvent constituer un rapport de force pour les entreprises aux moments clés d'une entreprise. En effet, au moment des opérations de fusion, acquisition, cession ou d'introduction en bourse, l'entreprise et ses différentes parties

prenantes se penchent sur la valorisation de l'entreprise. Si la valorisation des actifs matériels de l'entreprise est un exercice simple, ceci n'est pas le cas pour les actifs immatériels de l'entreprise et notamment le capital marque.

Si par exemple l'entreprise absorbante a intérêt à sous-évaluer l'entreprise, cette dernière, représentée par le dirigeant et l'assemblée des actionnaires, cherche à surévaluer la valeur de l'entreprise. Il ne faut pas oublier les autres parties prenantes telles que la banque, les fournisseurs, les clients et l'état qui jouent un rôle important dans ce processus.

De plus, marquer c'est créer de valeur pour les actionnaires (Madden et al., 2006), augmenter la performance des entreprises (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Kapferer, 2007 ; Aaker et David, 2009), motiver les salariés (Remy et Michel, 2013) et plus généralement créer de la valeur pour les parties prenantes à travers la notion de RSE (Ginsberg et Bloom, 2004 ; Werther et Chandler, 2005).

Nous allons en premier lieu définir le capital marque et sa construction avant d'analyser le lien entre la création des marques et la création de valeur pour les actionnaires et plus généralement les parties prenantes.

### **3.1. Construire le capital marque**

Le concept de capital marque commence à émerger au début des années 1990 avec une définition pas très aboutie, mais accordant une importance à la valeur financière des marques qui contribuent à celle de l'entreprise. Il était ainsi crucial de considérer leur juste valeur d'une part en interne (conseil d'administration, équipe de direction et comptables) et d'autre part sur le marché financier. Des recherches ont ainsi été conduites à la demande des managers et des organisations telles que le Marketing Science Institute (MSI) pour mesurer la valeur de la marque à la fois pour l'entreprise et pour le consommateur.

Il est important de mesurer la valeur de la marque pour l'entreprise afin de donner une valeur à la marque (Delamotte, 1996) lors de l'estimation de la valeur globale des entreprises. Ceci est utile lors des opérations de fusions-acquisitions, mais aussi pendant les autres périodes clés de la vie d'une entreprise pour que les responsables financiers puissent fournir une estimation de la valeur d'une entreprise.

Le capital marque englobe à la fois la valeur de la marque, mais aussi les actifs incorporels liés à la

marque, notamment le processus de fabrication, la recette, la technologie, les brevets et les savoir-faire. Ainsi, la marque est loin d'être réduite au seul produit de l'entreprise. Une marque possède une identité qui se définit et se gère dans le temps et dans l'espace. Elle permet ainsi d'apporter une performance spécifique et une utilité indépendante au produit marqué (Srinivasan, 1979). C'est un concept multidimensionnel ce qui n'est pas de nature à faciliter sa définition ou à trouver un consensus (Kapferer et Shuiling, 2004).

Il existe une multitude de définitions du capital marque qui se concentrent sur la valeur ajoutée créée par la marque en question, par rapport à d'autres marques ayant la même utilité. Ainsi nous distinguons dans la littérature les différentes définitions suivantes :

- La part de la valeur qui vient s'ajouter au montant total de ses actifs physiques, et dont la valeur se justifie par le potentiel d'extension de la marque sur le marché et de sa position par rapport aux concurrents (Tauber, 1988);
- La valeur ajoutée qu'une marque confère à un produit (Farquhar, 1990);
- Une image de différenciation qui va au-delà de la simple préférence d'un produit (Farquhar, 1990);
- « La marque établie a une valeur économique : une entreprise avec marques vaut plus que la même entreprise sans marque » (Kapferer, 1991, P.313);
- Un ensemble des actifs et passifs liés à la marque, à son nom et son symbole pour ajouter ou soustraire de la valeur à un produit ou service de l'entreprise et/ou pour les consommateurs (Aaker, 1991);
- C'est le cash-Flow additionnel qui vient s'ajouter à la valeur des postes actifs tangibles du bilan d'un bien ou d'un service (Biel, 1992);
- Une utilité non expliquée par les attributs mesurés (Barrisse, 1993);
- C'est le différentiel de cash-flow qu'induit l'attribution d'une marque à un produit, comparé au coût de revient du même produit sans la mention de la marque (Simon et Sullivan, 1993);
- La combinaison de la notoriété de la marque, le goût et les perceptions (Moore, 1993);
- La valeur que le nom de marque ajoute à un produit (Keller, 1993; Keller, 1998);
- La valeur attachée à une marque en raison de la forte relation qui a été développée dans le temps entre la marque et les clients et d'autres intervenants (Keegan, Moriarty, Duncan

1995);

- Le prix marginal que le client va payer pour une marque par rapport au prix d'un produit ou service comparable, mais sans nom de marque (Keegan, Moriarty, Duncan, 1995);
- Une relation à long terme avec des consommateurs qui continuent à acheter fidèlement la marque (Keegan, Moriarty, Duncan, 1995);
- Le soutien de la marque accumulée par toutes les parties prenantes, et pas seulement par les clients (Duncan, Moriarty, 1997);
- Les caractéristiques immatérielles hors bilan ancrées dans la marque de l'entreprise (Kerin, Sethuraman, 1998).

On peut conclure que la majorité des définitions du capital marque s'inspirent de la définition de Farquhar comme la valeur ajoutée par la marque au produit. Il en découle qu'une marque présente une utilité et crée de la valeur pour l'entreprise et pour le consommateur. C'est la valeur ajoutée à un produit ou à un service en dehors des investissements marketing (Kapferer et Shuiling, 2004).

Selon Urde (2003), le processus de construction de la marque est composé de deux parties: une partie interne qui décrit la relation entre la marque et l'organisation dont l'objectif est de vivre de cette dernière. La partie externe concerne les relations entre la marque et les clients avec lesquels on cherche à nouer des relations afin de créer de la valeur ajoutée.

Il existe principalement trois moyens pour construire le capital marque : les composantes de la marque, les produits et opérations marketing et enfin les associations de la marque avec d'autres entités (Kotler, 2006).

Pour Kapferer (2007), « Créer une marque, c'est construire une réputation durable d'excellence dans quelque chose. Mais la marque ne se manifeste que par ses actes (modèles, produits, communication, réseau...)».

En fait, contrairement aux produits qui sont eux fabriqués dans des usines, les marques détiennent leur valeur grâce aux consommateurs. Ainsi, un produit sans marque peut facilement être copié par une entreprise concurrente alors qu'une marque est unique et ancrée dans l'esprit du consommateur grâce à des associations uniques à celle-ci.

*« Ce sens profond de la marque est souvent oublié ou volontairement omis. Ainsi il est fréquent d'entendre dire par certains distributeurs: pour nous, la marque c'est secondaire, pas besoin de*

*mettre quelque chose sur le produit. C'est réduire la marque à la superficie, à l'étiquette: marquer ce n'est pas être dessus, mais dedans » (Kapferer, 2000).*

Il est d'ailleurs hautement significatif que l'objet démarqué conserve une valeur supérieure à celle du produit sans marque. D'où la valeur des produits Lacoste ou Adidas sans marque Lacoste ou Adidas. Elles valent plus que les contrefaçons, car même invisible la marque est présente. Dans la contrefaçon, au contraire, bien que visible la marque est absente (Kapferer, 2000).

Certaines marques témoignent par leur slogan qu'elles ont bien compris cette mission profonde en transformant la catégorie de produit. Ainsi Candia en 1993 remplace sa signature (Candia, rien que toi) pour une signature exprimant sa raison d'être profonde (Candia fait du bien au Lait). Trop de marques veulent absolument se confondre avec la catégorie de produit croyant ainsi se l'approprier alors qu'en fait elles s'y dissolvent: Frigidaire, Klaxon, Cumulus, Caddy, Scotch, Kleenex sont devenus des noms génériques» (Kapferer, 2000).

Les praticiens ont souvent tendance à utiliser la publicité comme le seul outil marketing pour construire le capital marque. À cet outil, sans doute primaire, il faudrait rajouter d'autres outils aussi importants et de plus en plus fréquents.

L'identité de marque selon Michel (2010) « doit servir de cadre à l'ensemble des décisions prises par l'entreprise, sur ce qui peut ou ne peut pas être fait par la marque ». Autrement dit, l'identité de marque est à la fois un guide de décisions stratégiques de marque et une cohérence des actions marketing en lien avec la marque.

C'est ainsi que le thème de la marque est considéré comme le thème le plus intéressant par excellence du point de vue des chercheurs et des praticiens (Wood, 2000). Le sujet de la marque est abordé selon deux approches ; l'une financière du point de vue de l'entreprise (Wood, 2000), l'autre perspective concerne les consommateurs.

La recherche de Keller et Lehmann (2006) a montré que le marquage est une priorité pour les entreprises depuis une dizaine d'années puisque la marque est l'actif intangible le plus précieux que l'entreprise possède. Les auteurs ont identifié un certain nombre de travaux qui influencent le marquage au sein des entreprises : le positionnement de la marque, l'intégration de la marque, le mesure du capital marque, la croissance de la marque et enfin la gestion de la marque que nous avons développée plus haut.

### **3.2. Du capital marque à la valeur de la marque pour les parties prenantes**

Selon la vision interne managériale de l'entreprise, une marque doit être la plus puissante possible parmi les autres catégories de produits (Aaker, 1992, 1996) pour qu'elle soit choisie par un consommateur et créer ainsi de la valeur pour les actionnaires.

Kapferer (2012) considère que la marque, fortement réductrice de risque, fonctionne de la même façon pour les consommateurs et pour les analyses financiers. Pour les premiers la marque constitue un gage de qualité et une assurance, pour les analystes financiers, une marque forte est un investissement peu risqué directement liée au prix du produit marqué et dont ils ont l'assurance qu'il générera de la valeur ajoutée dans le futur grâce à la stabilité des ventes (Kapferer, 2012).

Ainsi, une marque forte est un investissement rentable qui génère plusieurs avantages liés à un degré élevé de fidélité et une grande réputation qui fait de lui une référence sur le marché. Parmi ces avantages Kapferer (2012) cite:

- La justification d'un prix élevé par rapport à d'autres produits sans marque;
- Une barrière à l'entrée pour les marques concurrentes puisqu'elle agit comme une référence dans sa catégorie;
- les avantages liés aux royalties encaissées grâce à l'accord de licences à d'autres producteurs (Naf-Naf a encaissé 6 millions de livres britanniques en royalties);
- La possibilité d'entrer sur d'autres marchés et d'économiser les dépenses liées à la création d'une nouvelle marque ainsi que les dépenses publicitaires (extension de la marque développée plus haut).

Cette valorisation de la marque qui se nourrit de la fidélité des consommateurs va générer des revenus qui vont créer de la valeur pour l'entreprise. Nous présentons ainsi ci-dessous la valeur ajoutée de la marque pour les actionnaires et les autres parties prenantes notamment par le biais de la notion de RSE.

#### **3.2.1. RSE et valeur de la marque**

McWilliams et Siegel (2001) définissent la RSE comme « *les actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et ceux requis par la loi* ». Selon cette définition, la

responsabilité implicite d'une entreprise envers la société s'étend au-delà de la législation en vigueur et de son propre intérêt.

À partir du moment où l'entreprise agit selon une certaine responsabilité éthique et morale, la nature socialement responsable de l'entreprise peut être reconnue (Wilson, 2000) puisqu'elle respecte le contrat social qui fonde la théorie des parties prenantes. La société et l'entreprise sont liées par un contrat implicite qui procure des droits et induit des responsabilités réciproques. Ainsi, l'activité d'une entreprise influence la société qui influence à son tour l'entreprise (Freeman, 2001).

La plupart des études portent sur l'influence de la RSE sur la performance des entreprises et ceux qui s'intéressent à la stratégie de marque se contentent de conseiller que cette dernière soit alignée avec la politique de RSE.

En effet, très peu d'études ont examiné le marquage dans un contexte de RSE et il n'existe pas à notre connaissance d'études qui ont montré l'influence de la politique RSE sur la construction des marques.

Selon une étude réalisée par Melo et Galan (2011), la valeur de la marque utilisée comme un indicateur de performance d'une entreprise semble plus influencée par la politique de RSE que par les autres indicateurs de cette performance.

Paradoxalement, une autre étude de Bawa et Saha (2016) sur l'importance de la RSE comme une association à la marque montre que les associations de la marque liées à la politique de RSE ne sont pas des associations de premier rang, mais sont perçues comme des associations d'une importance inférieure. Les auteurs conseillent ainsi de privilégier en premier lieu l'allocation des ressources dans des activités non liées à la RSE qui permettent de développer les marques ainsi que les produits et services liés à ces marques.

Cette contradiction peut être liée à la fois à la complexité des aspects de la RSE et de son application (Polonsky et Jevons, 2006). En effet, les aspects de la RSE doivent être bien assimilés et compris avant d'être intégrés dans les marques (Lewis, 2003) puis communiqués dans les activités internes et externes (Kitchin, 2003).

Par ailleurs, les avantages pour les marques et les entreprises d'être socialement responsables ont été prouvés (Knox et Maklan, 2004). D'autres études ont abordé l'influence de la politique RSE sur



l'amélioration de la performance (Johnson, 2003), l'amélioration de la qualité des produits (Montillaud-Joyel et Otto, 2004) et bien d'autres bénéfiques internes et externes.

De plus, l'intégration de la RSE dans la gestion d'une marque permet de développer la valeur de cette dernière (Kitchin, 2003) et de se différencier sur le marché (Johnson, 2003). Il n'est donc pas étonnant que la politique RSE soit intégrée comme une valeur fondamentale dans le positionnement des marques (Ginsberg et Bloom, 2004 ; Werther et Chandler, 2005). Ainsi, on peut considérer que la RSE fait partie intégrante de la gestion de la marque et contribue à l'amélioration de sa valeur perçue.

### **3.2.2. La marque créée de la valeur pour les actionnaires**

L'importance de la valeur financière d'une marque est devenue une évidence pour les entreprises à partir l'année 2005 quand les normes comptables internationales ont explicitement incité les entreprises à estimer et comptabiliser la valeur des marques lors des opérations de fusions-acquisitions. Malgré ce fait, la comptabilisation des marques est encore un sujet de débat comme le montrent plusieurs études (Walliser, 1999 ; Stolowy et al., 2001). Les marques sont ainsi considérées comme « un enjeu comptable majeur dans le futur » (Stolowy et al., 2001, P.58) dont les pratiques d'évaluation et de comptabilisation sont loin d'être uniformes et unanimes.

Si, avant les années 90, l'objectif initial de la création des marques était l'augmentation de la valeur des produits en les protégeant (fonction de différenciation) de l'imitation des concurrents (Aaker 1991), à partir de cette période l'objectif des marques est de créer de la valeur ajoutée (Kapferer et Shuiling, 2004). En effet, l'objectif des marques ne se limite pas à la seule facilitation de choix et la création de valeur pour les produits et pour les consommateurs. Elles ont pour objectif de maximiser la création de valeur pour l'entreprise et particulièrement les actionnaires (Madden et al., 2006).

Le phénomène des fusions-acquisitions dont nous abordons les conséquences plus haut a commencé au début du siècle dernier dans les pays anglo-saxons et plus tard en Europe continentale. Prot et de Rosen (1990) ont montré l'importance de la valeur de la marque. En effet, de nombreuses opérations de fusions témoignent de l'importance grandissante de la valeur d'une marque qui peut désormais valoir 10 fois le montant de la valeur des actifs tangibles d'une firme; c'est le cas de l'achat de Hires and Crush de Procter&Gamble par Cadbury Schweppes à 220

millions de dollars dont 20 seulement correspondent au montant des actifs matériels (Kerin et Sethuraman, 1998).

Selon Madden et al. (2006), il existe un « gap » entre le marketing et la finance puisque cette dernière se focalise sur la maximisation des intérêts des actionnaires alors que d'un point de vue marketing, il faut se focaliser sur les attitudes et les comportements des consommateurs qui génèrent les revenus sur le marché. En d'autres mots, l'auteur considère que la finance recherche la création de valeur pour les actionnaires en se basant sur les données financières des entreprises, alors que le marketing recherche la création de valeur pour les consommateurs en se basant sur des données collectées grâce à des enquêtes auprès des consommateurs.

Les mesures traditionnelles de la performance qui se basent essentiellement sur des mesures financières telles que la part de marché et le chiffre d'affaires d'une entreprise prennent désormais en compte la valeur pour les actionnaires (Srivastava et al. 1998). En effet, la maximisation de la valeur actionnariale est l'un des premiers objectifs d'une entreprise qui se traduit par une maximisation de la valeur boursière et/ou de la valeur des dividendes. Cette valeur actionnariale augmente quand les investissements de l'entreprise génèrent des revenus supérieurs au coût du capital (Bick, 2009).

Les recherches montrent l'influence positive de la marque sur la richesse des actionnaires (Aaker, 1996 ; Doyle, 2001), sur la performance (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Harris et al., 2001 ; Aaker et David, 2009 ; Verbeeten et Vijn, 2010), sur l'augmentation de la profitabilité de l'entreprise (Keller, 1993) et enfin sur la création de valeur pour l'entreprise (Srinivasan et al., 2011).

L'étude de Changeur (2004a) sur l'influence de l'annonce des stratégies de marque (création, cession, abandon, achat ou extension de marque) sur le marché boursier engendre une augmentation de la rentabilité des entreprises. L'étude souligne également un effet négatif sur la rentabilité suite à l'annonce d'une stratégie risquée comme la création de marques (Changeur, 2004). En effet, la création d'une marque propre demeure une activité risquée puisqu'elle exige un investissement financier important au moment de la création et le lancement. C'est pour cette raison, plusieurs entreprises préfèrent investir dans une marque forte présente dans l'esprit des consommateurs plutôt que d'en créer une nouvelle. Ces marques fortes sont considérées ainsi d'un point de vue financier comme capital pour les investisseurs (Changeur, 2004a).

La majorité des recherches reconnaissent l'influence de la valeur d'une marque forte sur la valeur de l'entreprise et donc la création de valeur pour les actionnaires. L'étude de Kerin et Sethuraman (1998) a réussi à établir un lien entre la valeur de la marque comme un actif immatériel et la valeur actionnariale. En effet, les résultats de leur étude montrent que le développement de marques fortes permet d'accroître la valeur actionnariale. Une autre étude menée par Palud de Montagnes et Van Riel (2003) sur 43 entreprises hollandaises cotées en bourse montre que la valeur d'une marque mesurée par un modèle spécifique influence positivement la valeur de l'entreprise. Autrement dit, la marque crée de la valeur pour les consommateurs et pour les actionnaires.

En se basant sur le modèle Fama-French, Madden et al. (2006) parviennent à rétablir le pont entre le marketing et la finance et à confirmer les résultats des précédentes recherches (Simon et Sullivan, 1993 ; Kerin et Sethuraman, 1998 ; Barth et al., 1998) concernant la relation positive entre la construction des marques et la performance des entreprises. Ainsi, la recherche de Madden et al. (2006) qui se base sur les 111 marques les plus fortes au monde (selon Interbrand) apporte des preuves empiriques sur le lien entre les marques et la création de valeur pour les actionnaires avec un faible risque.

Ohnemus et Jenster (2007) ont également étudié le lien entre la marque et la performance financière des firmes dans plus de 40 pays et concluent que les entreprises ayant un niveau élevé de marquage assurent un retour sur capitaux propres (ROE) et un retour sur actifs (ROA) de l'ordre de 3 à 7% comparés à des entreprises n'ayant pas ou peu de marques.

Aussi, une étude récente qui porte sur 403 firmes montre que l'orientation marque est un antécédent majeur de l'engagement envers la marque et que cet engagement a pour conséquences d'améliorer la performance de la marque ce qui améliore à son tour la performance financière de l'entreprise (Wong et Merrilees, 2015).

La vision néoclassique de la firme visant à maximiser la valeur actionnariale par l'intermédiaire du dirigeant supposé travailler dans le seul intérêt des actionnaires reste limitée. En effet, cette vision critiquée par Freeman (1984) qui considère que l'entreprise doit créer de la valeur pour les actionnaires et pour les autres parties prenantes de l'entreprise. Les objectifs des différentes parties prenantes peuvent paraître contradictoires ou contraignants, mais doivent pourtant être respectés par l'entreprise. En effet, Jones (2005) considère que la valeur d'une marque se

compose de l'ensemble des valeurs des relations qu'une marque entretient avec ses différentes parties prenantes. Ainsi, les gestionnaires d'une marque doivent tenir compte des intérêts des consommateurs, mais aussi des autres parties prenantes qui participent au processus de co-création de valeur pour la marque.

## **Conclusion du chapitre 2**

La marque est considérée comme l'actif le plus précieux d'une entreprise (Davis, 2002) et considérée comme un avantage concurrentiel majeur (Aaker, 1994) dont la valeur doit être estimée lors des périodes clés de l'entreprise par exemple au moment des opérations de fusions-acquisitions.

Si la marque promet des satisfactions pour le consommateur, elle est également reconnue pour être une source de valeur pour les actionnaires. Le rôle de la gouvernance des entreprises est alors de permettre de construire des marques fortes et alignées sur les attentes des clients et traduire les options stratégiques des actionnaires et des dirigeants.

Créer une marque propre, être sous traitant ou bénéficier d'une marque collective ne peut pas être considérée comme un simple choix tactique. En effet, le choix d'une orientation marque et/ou d'un signe de qualité reflète les objectifs stratégiques d'une entreprise et les moyens financiers, techniques et humains alloués pour la mise en œuvre de ces stratégies (Bakkour et al., 2015).

Aujourd'hui, la marque ne peut plus être considérée comme un simple moyen de différenciation à travers les campagnes publicitaires qui visent à augmenter la valeur des produits et en faciliter l'identification. Il a désormais pour vocation de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise (Kapferer et Shuiling, 2004) et particulièrement pour les actionnaires (Madden et al., 2006).

En effet, le marquage contribue à la richesse des actionnaires (Aaker, 1996 ; Doyle, 2001), augmente la profitabilité (Keller, 1993) et la performance des entreprises (Chaudhuri et Holbrook, 2001; Harris et al., 2001 ; Aaker et David, 2009 ; Verbeeten et Vijn, 2010).

Différentes options de marquage sont proposées aux dirigeants (marque propre, MDD et Marques collectives) dont le choix traduit les objectifs stratégiques des actionnaires et des dirigeants. Dans le cas des PME, où le dirigeant est également propriétaire, la gestion des processus de marquage peut être plus complexe et ne pas dépendre que du seul intérêt financier. Nous proposons dans le chapitre 3 de nous interroger sur les spécificités des liens entre la gouvernance et la politique de marque.

**Première partie :**

**Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME**

Chapitre 1 :

La gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie



Chapitre 2 :

La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires



Chapitre 3 :

Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME



Conclusion de la partie 1

## **Chapitre 3 : Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME**

### **Introduction du chapitre 3**

Dans le domaine des recherches sur la gouvernance, on constate qu'un grand nombre de travaux ont porté sur la gouvernance des grandes entreprises et peu de travaux existent sur les particularités de la gouvernance (ou les) qui existent dans les PME (Pigé, 2002). En effet, depuis les travaux de Marchesnay (1991), les chercheurs s'accordent à reconnaître à la PME des spécificités par rapport à la grande firme en grande partie liées au rôle prédominant du dirigeant dans la gestion de son entreprise. La gouvernance des PME paraît ainsi dépendre des particularités de l'entreprise mais aussi des caractéristiques des dirigeants.

La PME présente également des spécificités dans sa relation avec le marketing et la marque (Cadenat et Pacitto, 2009). Certains chercheurs considèrent même que le marketing et la planification stratégique sont absents dans une PME (Marchesnay, 1993). L'orientation marché et l'orientation marque des PME (Berthon et al., 2008) laisse entrevoir une relation particulière entre le dirigeant d'une PME et la ou les marques affichées sur les produits et services de son entreprise. Ces marques se confondent souvent avec le nom du dirigeant souvent fondateur et englobe une dimension affective non négligeable liée à l'attachement du dirigeant à sa marque, sa culture et son savoir-faire.

Nous proposons dans ce chapitre d'étudier la littérature sur ces deux concepts de gouvernance et de marque dans les PME et tenter de répondre aux questions suivantes : le dirigeant est-il toujours au centre de l'entreprise ? Quelle est l'influence de ses caractéristiques sur la stratégie de l'entreprise ? Travaille-t-il pour son propre intérêt ou pour celui de l'entreprise (les actionnaires) ? Est-ce que la structure de propriété de l'entreprise joue un rôle dans la définition des stratégies ? Enfin, est-ce qu'un changement de la gouvernance d'une PME a des conséquences sur les stratégies de marquage ?

Ce chapitre est composé de 3 sections. Dans une première section, nous examinerons la littérature sur les particularités de la gouvernance des PME et les principaux indicateurs qui la

caractérisent. Dans une seconde section, nous explorerons les déterminants de la stratégie de marquage des PME et les différents types de marques.

La troisième section de ce chapitre a pour but d'analyser la relation particulière entre la gouvernance et les stratégies de marquage des PME AA. Nous discutons ainsi le rôle de chacun des déterminants des stratégies de marquage avant d'étudier cette relation dans le contexte particulier des entreprises familiales et des coopératives agricoles.



## **Section 1 : La spécificité de la gouvernance des PME**

De nombreux travaux en sciences de gestion ont montré que la PME n'est pas une grande entreprise de taille réduite, mais qu'elle possède des spécificités qui vont influencer le mode de management et les stratégies mises en œuvre. Ces spécificités vont se traduire par une gouvernance particulière dans laquelle le dirigeant et sa famille tiennent une place importante (le « Family Business »).

Cette section a pour objectif d'identifier les principales variables qui caractérisent la gouvernance des PME et qui nous permettront d'affiner notre modèle de recherche.

### **1.1. Caractérisation de la PME**

#### **1.1.1. Définitions de la PME**

Il n'existe pas une seule définition communément admise pour une PME, mais plusieurs, selon des critères quantitatifs ou qualitatifs. En fait, il existe plusieurs typologies, proposées par plusieurs chercheurs, qui se ressemblent au niveau général, mais diffèrent dans l'application. C'est dans ce sens que Hertz (1982) indique que tant que les chercheurs ne se sont pas encore mis d'accord sur une définition unique de la PME, la recherche sur cette dernière ne pourra pas progresser. Ceci a été plus tard confirmé dans les recherches d'Amboise (1993) qui montre que la recherche sur les PME demeure fragmentée par manque d'une définition commune de la PME. D'après Julien et Marchesnay (1988), une PME « ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit d'un archétype d'entreprises (...) elle constitue un être qui a sa propre réalité et sa propre existence ». Les PME comme les grandes entreprises ne sont pas des groupes homogènes, et l'on peut trouver des structures différentes à l'intérieur d'un même groupe de PME (Brouard et Di Vito, 2008). Ceci avait été affirmé plus tôt par (Torres, 1997) et (Torres et Julien, 2005) qui considéraient l'hétérogénéité des PME comme un phénomène reconnu. Même si chaque PME est unique dans son genre, Julien et Marchesnay (1988) citent quelques caractéristiques communes des petites entreprises comme suit (Marchesnay, 1993) :

- Le rôle très important de l'entrepreneur qui va au-delà de la simple recherche de maximisation de richesse et qui dépend de ses aspirations personnelles;
- L'adaptation à l'environnement de l'entreprise en se constituant en réseau;
- La nature de l'organisation qui peut aller « depuis l'artisanat jusqu'aux structures

*adhocratiques les plus sophistiquées »;*

- Une activité souvent très spécifique dans laquelle la petite entreprise se spécialise.

Ces entités sont tellement diversifiées que les premiers chercheurs qui se sont penchés sur leur étude étaient des spécialistes des théories de l'organisation. Comme le rappelle Torres (1997) « *aussi surprenant que cela puisse paraître, les premiers jalons de la recherche en PME sont à mettre au crédit de chercheurs qui ne travaillent pas sur les PME* ».

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) définit la PME comme « *une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui directement lié à la vie de l'entreprise* ».

Selon Julien et Morel (1986), cité par Wtterwulghé (1998), la PME serait « *Un concept flou dont les définitions varient* ». Ces auteurs mettent la diversité de cette entité en premier plan, en considérant plusieurs critères de cette diversité, que l'on peut résumer par : la dimension, le secteur d'activité, le niveau d'opération (national ou international) et le statut juridique.

Il est courant dans les recherches sur les PME de distinguer les entreprises selon leur taille (effectif des salariés ou chiffre d'affaires).

Au niveau européen, la commission européenne définit sous forme de recommandation (le 6 mai 2003) les micros, petites et moyennes entreprises (voir tableau 6 ci-dessous).

**Tableau 6. Classification des entreprises selon la CE**

| <b>Catégorie d'entreprise</b> | <b>Salariés</b> | <b>Chiffre d'affaires</b> |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Moyenne                       | < 250           | ≤ 50 millions €           |
| Petite                        | < 50            | ≤ 10 millions €           |
| Micro entreprise              | < 10            | ≤ 2 millions €            |

Source : Commission européenne (2003)

La taille des PME est importante pour leur caractérisation, mais d'autres critères qualitatifs serviront à cerner la spécificité de celles-ci (Torres, 1999). On peut distinguer la PME selon le type de propriété ou selon ses objectifs stratégiques.

Il est possible de différencier les PME des grandes entreprises en observant les liens existants entre la structure de propriété et les dirigeants parfois propriétaires des entreprises. Dans ce contexte, Deeks (1973) identifie trois types de propriétés :

- La propriété oligarchique : Elle englobe deux ou plusieurs propriétaires dans un contexte familial ou pas et dont la fonction managériale est souvent détenue par le propriétaire-dirigeant;
- La propriété monocratique : Elle correspond à un actionnaire solitaire qui détient tout le capital de l'entreprise et ainsi le contrôle absolu. Ce propriétaire est entouré de spécialistes du management qui n'ont pas de propriété dans l'entreprise;
- La propriété patricienne : Elle correspond à une entreprise où le contrôle absolu est détenu par un seul directeur-gestionnaire entouré par un certain nombre de spécialistes managériaux qui détiennent ou pas des parts du capital. Cette forme de propriété diffère de la propriété monocratique en employant plus d'un propriétaire gestionnaire ou plus d'un directeur gestionnaire de la famille. Elle se distingue de la propriété oligarchique par le fait que le propriétaire-gestionnaire ou les membres de la famille ne partagent pas à parts égales la direction de l'entreprise avec le gestionnaire dirigeant.

Les objectifs au sein d'un certain type de PME sont confondus avec les objectifs des dirigeants, souvent propriétaires entrepreneurs. Ainsi, on peut résumer les objectifs généraux d'une PME tels qu'ils ont été proposés par Marchesnay et Julien (1987) selon les deux styles d'entrepreneurs PIC et CAP que l'on développera plus bas. Ce sont la pérennité, l'indépendance, la croissance et l'autonomie.

Les objectifs et les stratégies d'une PME sont souvent ceux du dirigeant dans un contexte familial ou pas. Ainsi, pour comprendre la spécificité d'une entreprise, il faut étudier les différents profils de dirigeants. Billard et al. (2001) proposent dans leur publication une présentation plus complète des profils des dirigeants en considérant que ce dernier participe à la construction des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, pour Julien (1998) et Papoutsis (1996), les PME ne doivent pas faire partie d'un grand groupe (ex. Nestlé). Elles doivent être indépendantes juridiquement et, dans le cas où l'entreprise est considérée comme européenne, son chiffre d'affaires doit respecter un seuil à partir duquel elle ne sera plus considérée comme une PME. Le secteur d'activité est également un facteur

important, puisque la taille ou le chiffre d'affaires ne suffisent pas pour définir une PME. Ainsi, « une boucherie de 100 employés peut vraisemblablement être considérée comme « grande », alors qu'une usine automobile de même effectif serait plutôt « petite » (Favaro, 1996).

C'est pour cette raison que la définition d'une PME ne devrait pas se limiter aux seuls critères quantitatifs comme c'est souvent le cas dans les recherches en sciences économiques et de gestion. La définition de la PME doit prendre en compte les caractéristiques propres et les spécificités organisationnelles de celle-ci.

À partir des éléments cités ci-dessus, nous pouvons définir la PME comme une entreprise de moins de 500 salariés, caractérisée par le rôle majeur de son dirigeant (souvent fondateur), par une spécificité et un caractère de proximité et dont la structure de propriété, le statut juridique, la structure organisationnelle et le niveau d'opération sont très hétérogènes.

Avant de définir la gouvernance des PME, nous introduisons la spécificité et la diversité de la PME du point de vue des chercheurs et des instances publiques. Il convient de mettre en évidence les facteurs de spécificité de la PME qui la rend différente des grandes entreprises. Ces facteurs et spécificités tels que le rôle joué par son dirigeant constituent la particularité de la gouvernance des PME, qui diffère de celle des grandes entreprises et influence directement les choix stratégiques des PME.

### **1.1.2. Les caractéristiques de la PME**

Selon Torres (1999), la PME est dynamique, réactive, souple et flexible. C'est une entreprise à « ambiance conviviale » où l'on investit, on embauche, on innove, d'où le slogan: « Small is beautiful. » (Torres, 1999). Mais la réalité de la PME est parfois loin de ce qu'on peut imaginer puisque « les PME sont aussi des entreprises fragiles dont la pérennité et la survie demeurent des problèmes constants (sous-capitalisation, vulnérabilité, dépendance, etc.). En fait, « Small is difficult. » (Torres, 1999). D'où résultent les crises de croissance, d'ouverture de capital et des faillites des PME et particulièrement des TPE de moins de 10 salariés qui sont les plus touchées par la crise.

Plane et Torres (2003) distinguent la PME classique de la PME managériale en indiquant qu'une PME managériale est une version développée de la PME classique parce qu'elle bénéficie de compétences managériales sophistiquées et extérieures à l'entreprise. L'existence de plusieurs

types d'entreprises au sein des PME induit plusieurs types de gouvernance et donc des modes de management hétérogènes qui influencent à leurs tours les choix stratégiques des PME. Ainsi, une PME classique est caractérisée par une structure informelle non hiérarchisée et dont les décisions sont établies intuitivement sans aucune planification (Plane et Torres, 2003). On pourrait donc s'attendre à trouver ce type de fonctionnement surtout dans les PME de taille réduite, souvent familiales et dont le dirigeant (souvent propriétaire) occupe le centre de décisions. Cependant, la PME managériale est « cette PME grande entreprise miniature dont tant de chercheurs se sont refusés à reconnaître l'existence... C'est parce qu'elle présente tous les traits contraires à ceux de la PME classique » (Plane et Torres, 2003).

Ainsi, Marchesnay (1993) va jusqu'à décrire la PME comme une entreprise où les procédures, la planification et la programmation stratégiques sont complètement absentes. Nous distinguons ainsi deux spécificités majeures de la PME qui vont nous intéresser dans notre recherche :

### **Une stratégie informelle à court terme**

Torres (1999) résume la stratégie d'une PME par les caractéristiques suivantes :

- La démarche stratégique (pour ne pas dire la planification stratégique) est souvent limitée à court terme.
- Les comportements stratégiques sont plutôt réactifs (perte d'un client, changement de l'environnement, etc.) qu'anticipatifs.
- Les dirigeants de PME sont orientés vers la création de valeur et utilisent très peu les techniques de gestion.
- Plus la taille de l'entreprise est petite, plus l'horizon temporel de l'entreprise sera court.
- Plus la taille de l'entreprise est petite, plus elle sera contrôlée par le dirigeant.
- La PME craint et évite les engagements lourds à long terme.
- Le dirigeant manque souvent de recul et parfois d'expérience pour gérer son entreprise.
- Le processus de décision au sein d'une PME suit la logique suivante : Intuition-décision-action.
- La stratégie est implicite et très souple.
- Le management est un management de proximité (pas besoin de formaliser la stratégie, la communication est orale).

- Il y a quasi absence de planification dans les PME.
- On observe une quasi-absence de la fonction recherche et développement.

Cependant, la quasi-absence de planification n'implique pas forcément l'absence de la fonction stratégique au sein de l'entreprise. « La souplesse des PME réside vraisemblablement dans cette proximité stratégique et temporelle » (Torres, 1999) qui caractérise les dirigeants des PME. « Les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualités qui sont généralement associées à la PME et qui lui confèrent une grande capacité à infléchir les orientations stratégiques. » (Torres, 1999, P.28).

### **Une proximité et une forte insertion régionale**

Les PME bénéficient d'une forte insertion régionale, grâce au rôle joué par les dirigeants souvent natifs de la région (Torres, 1999). Ces dirigeants jouent la carte de proximité dont seules les PME bénéficient grâce aux relations nouées au fil du temps avec les acteurs locaux et leurs clients fidèles.

Les caractéristiques des PME précédemment citées ne sont pas forcément en adéquation avec le contexte actuel de mondialisation dans lequel des techniques nouvelles de gestion seront exigées pour pérenniser une entreprise. Cependant, ces caractéristiques se traduisent par une multiplicité de formes de proximité que Torres (2000) résume comme suit :

- **Proximité hiérarchique** : Dans un contexte de proximité, la forte centralisation des modes de gestion au sein d'une PME et la faiblesse de sa ligne hiérarchique ne peuvent que se renforcer;
- **Proximité fonctionnelle** : pour décrire le phénomène de renforcement de la faible spécialisation dans la PME;
- **Proximité spatiale** : La petite taille de la PME est un facteur facilitateur dans un contexte de proximité;
- **Proximité temporelle** : L'aspect intuitif et flexible de la formulation stratégique à court terme repose sur les effets de proximité;
- **Coordination de proximité** : Contrairement aux grandes entreprises qui se caractérisent par des mécanismes de coordination standardisés, la PME est caractérisée par des mécanismes de coordination de proximité. Les structures propres à la PME facilitent en

effet la mise en place des mécanismes d'ajustement mutuel et de supervision;

- **Système d'information de proximité** : La communication par écrit étant inutile dans un contexte de proximité des acteurs où ces derniers communiquent oralement.

### **1.2. Une taille réduite et un financement limité**

La taille d'une PME ne peut pas être considérée comme un facteur neutre sur le plan organisationnel (Torrès, 2007). Ce dernier parle de deux courants, le premier tendant à mettre l'accent sur l'importance de la taille dans une organisation ; le deuxième courant s'intéresse à l'« effet taille », c'est-à-dire aux conséquences de l'augmentation de la taille d'une organisation. Marchesnay (1993) évoque cinq caractéristiques communes pour les entreprises de petite taille :

- La prise de décision par le seul dirigeant;
- La dépendance de l'entreprise de son environnement turbulent incertain;
- Une structure non formelle et peu hiérarchique dépendante de la personnalité du dirigeant;
- Une forte liaison de cause à effet des trois précédentes caractéristiques;
- Un processus de décision enrichi par l'expérience et limité en informations.

Ces caractéristiques montrent que la petite taille d'une PME ne présente pas que des avantages puisqu'elle peut présenter également des problèmes organisationnels, de gestion, de prise de décision, de délégation de pouvoir qui entraîne souvent des conflits d'agence. De plus, le processus de prise de décision intuitive, informel et limité en informations risque de mener le dirigeant à prendre des décisions non réfléchies qui ne seront pas dans l'intérêt de l'entreprise.

Par ailleurs, pour Hirigoyen et Jobard (1997), « Le problème essentiel pour une PME à capitaux familiaux est le financement équilibré de sa croissance afin de préserver son autonomie financière et conserver le contrôle de la société ». Ces patrons cherchent à conserver leur autonomie financière; ils financent ainsi le cycle d'exploitation de l'entreprise par le réinvestissement de leurs propres revenus.

Mais ce processus d'autofinancement ne permet pas toujours de réaliser des bénéfices très importants ni d'espérer une croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (facteur indispensable pour la compétitivité et la pérennité d'une entreprise). Face à ce constat, les dirigeants de PME se trouvent dans l'obligation d'avoir recours aux prêts à court et moyen terme auprès des banques.

Selon le président de la CCI, seulement 5% des PME sont indépendantes sur le plan capitalistique. Ceci confirme un besoin de financement croissant des PME et donc la nécessité d'ouvrir leur capital aux investisseurs.

Les difficultés économiques et les nécessités de l'innovation et de la croissance ont poussé de nombreuses PME dans le secteur agroalimentaire par exemple à ouvrir leur capital à des actionnaires extérieurs en vue, soit d'accroître les performances et d'être plus compétitif sur le marché, soit de pérenniser l'entreprise. En effet, « la décision de financer la croissance de l'entreprise par des ressources internes ou, au contraire, de privilégier l'ouverture du capital semble être des décisions stratégiques tant pour le développement de l'entreprise que pour sa structure de gouvernance » (Pigé, 2002, P. 22).

Ce financement supplémentaire va sûrement aider les PME à faire face aux dépenses en évolution (telles que l'acquisition de matériels et d'actifs immobiliers nécessaires à l'exercice d'exploitation) et à accroître la productivité de l'entreprise. Cependant, ce financement supplémentaire peut également avoir des conséquences sur la stratégie globale de l'entreprise et notamment la stratégie de marque. En effet, dans le cas où les nouveaux actionnaires ne partagent pas la même vision stratégique de marque que la vision des actuels propriétaires, on peut assister à un changement majeur de l'organisation globale du processus de décision stratégique. Ainsi, il est possible que la stratégie globale de l'entreprise soit remise en question. Des produits de marque peuvent être remplacés ou retirés du marché, des stratégies commerciales telles que la sous-traitance (Marque de distributeurs) qui n'étaient pas préalablement envisageables peuvent désormais voir le jour avec l'arrivée des nouveaux actionnaires. Ces derniers, contrairement aux fondateurs attachés à leurs marques et à leurs cultures et traditions, cherchent uniquement à maximiser le chiffre d'affaires.

### **1.3. Le rôle du dirigeant**

Le rôle principal du dirigeant placé par la théorie d'agence au centre de l'entreprise considérée comme un nœud de contrats. Il est à la fois le représentant des actionnaires (ou propriétaires) et le garant des droits des créanciers de l'entreprise. Néanmoins, la littérature que, dans le contexte d'une PME, le rôle du dirigeant souvent fondateur et propriétaire est d'autant plus important et influence la décision stratégique. En effet, Pigé (2002) montre comment le profil d'un dirigeant et son statut au sein d'une PME peuvent influencer le management de l'entreprise et les stratégies



prises en œuvre par le dirigeant. L'influence du dirigeant sur la conduite d'une PME est clairement liée à la taille de cette dernière. « Il est communément admis que la gestion dans les PME est extrêmement centralisée, voire personnalisée. La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la PME est considérée par les chercheurs comme une ego-firme. On peut même rajouter que plus la taille est petite, plus le poids du dirigeant va grandir au point de le rendre de plus en plus indispensable » (Plane et Torres, 2003).

Selon la théorie d'agence, le dirigeant est jugé opportuniste quand il cherche son propre intérêt au détriment de ceux des actionnaires. Il est ainsi capable de dévier de l'objectif de l'entreprise ce qui crée une divergence d'intérêts, qui cause à son tour des coûts d'agence. Afin de réduire ces coûts d'agence, des mécanismes de gouvernance agissent sur la relation actionnaires – dirigeants. Certains de ces mécanismes, applicables aux grandes entreprises, peuvent également être appliqués aux PME en tenant compte de la particularité de ces dernières.

En présence des mécanismes internes et externes de gouvernance d'entreprise efficaces, les dirigeants ne disposent d'aucune latitude managériale (Charreaux, 1997a). Or, en pratique, il apparaît que le dirigeant est loin d'être complètement contrôlé par les actionnaires; il peut, face à ces mécanismes de gouvernance, se défendre selon différents moyens. En fait, un dirigeant garde un espace discrétionnaire pour lui par une stratégie d'enracinement au travers d'un long séjour dans l'entreprise, augmentant ainsi son utilité pour l'entreprise.

Cela peut se faire par une stratégie d'investissements idiosyncrasiques (Shleifer et Vishny, 1989), en manipulant des informations (Stiglitz et Edlin, 1992) ou même par la gestion des ressources (Breton et Wintrobe, 1982 ; Ravid et Sudit, 1994).

Diriger sa propre entreprise ou être le dirigeant d'une entreprise familiale n'est pas sans conséquence sur la gouvernance d'entreprise et plus généralement sur la conduite stratégique de cette dernière. Un entrepreneur cherche à tout prix à atteindre ses objectifs et à saisir des opportunités, même si ceci exige une prise de risque ce qui est comparable à celle d'un manager dans une grande entreprise. Ceci nous conduit à nous intéresser de plus près au rôle du dirigeant entrepreneur au sein d'une PME. Il existe plusieurs types d'entrepreneurs proposés par de nombreux chercheurs.

Deux types d'entrepreneurs (PIC et CAP) ont été proposés par Julien et Marchesnay (1990) et Marchesnay (1991). Ces types correspondent à un comportement de gestion spécifique. L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est soucieux de pérenniser son entreprise, il accumule un patrimoine qui peut ainsi s'ajouter à son patrimoine personnel ou familial, puisqu'il souhaite le revendre pour réaliser un bénéfice ou le transmettre à ses héritiers. Cet entrepreneur se caractérise par une volonté d'indépendance financière puisqu'il évite à tout prix de s'endetter auprès des banques ou sur les marchés financiers pour agrandir son activité. Il favorise ainsi l'autofinancement pour une meilleure croissance.

Dans le type d'entreprise d'entrepreneur PIC, Marchesnay (1991) distingue cinq caractéristiques :

- La vulnérabilité de l'entreprise à laquelle appartient cet entrepreneur face aux concurrents et aux changements extérieurs.
- Le risque de dépendance par rapport aux clients et fournisseurs de l'entreprise. Cette dernière, contrainte par sa petite taille, n'est pas toujours bien placée pour négocier.
- « Le comportement du chef d'entreprise est fondamentalement paternaliste, voire égocentrique » (Marchesnay, 1990, P. 14) ce qui peut constituer un frein ou un risque au moment de la transmission de pouvoir, puisque le cédant et le repreneur peuvent avoir des intérêts divergents (Miller et Le Breton-Miller 2006). Ceci a des conséquences sur la conception stratégique et peut être un facteur de dysfonctionnement de l'entreprise voire de sa défaillance.
- Il n'existe pas de processus de conception stratégique formelle. L'élaboration stratégique se fait en cours de route en fonction des événements et des besoins (Chicha et al., 1990).
- Le chef d'entreprise est situé au centre des décisions stratégiques de l'entreprise, avec sa vision globale et réductrice. Ceci peut convenir dans des structures simples comme le cas des petites entreprises agroalimentaires dans lesquelles la fonction de production est prédominante. Cependant, les fonctions sont souvent liées au sein d'une entreprise, ce qui amène un risque de sous-maîtrise de la part du dirigeant d'entreprise.

Nous pouvons constater que les caractéristiques de l'entrepreneur de type PIC le rapproche plus d'un dirigeant d'une petite entreprise (souvent familiale) plutôt que d'un manager. Ce sont des caractéristiques qui présentent des avantages sur le plan organisationnel puisque cela permet une gestion souple et une stratégie flexible, mais aussi une réduction des charges. Cependant,

l'absence d'un processus de conception stratégique formelle et la réticence du chef d'entreprise à l'ouverture du capital peuvent constituer un frein à la croissance de l'entreprise et entraîner le dirigeant vers des stratégies à court et moyen terme. Ces stratégies peuvent se traduire par la fabrication et la commercialisation des produits sans marque ou de s'engager dans la sous-traitance et le risque de dépendance qui l'accompagne.

Le deuxième type d'entrepreneur est le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité), orienté vers la croissance à travers les activités rentables à haut risque. Cela fait de lui un entrepreneur opportuniste en quête de bonnes affaires, même si ceci exige un financement extérieur pour lui permettre de pérenniser son entreprise. Contrairement à l'entrepreneur PIC qui recherche une autonomie financière, l'entrepreneur CAP recherche une autonomie décisionnelle.

Ainsi, on peut considérer qu'en étudiant le type d'une PME et de son marché, on peut déterminer le style de l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1992). À titre d'exemple, l'entrepreneur PIC est souvent titulaire d'une formation technique et opère dans un environnement peu turbulent, souvent rural, dans lequel les tâches opérationnelles sont plus présentes (Marchesnay, 1991). Il faut prendre en compte un certain nombre de facteurs qui peuvent nuancer ces deux profils types de l'entrepreneur. Ainsi, le milieu social, le niveau d'éducation et l'approche psychologique de l'entrepreneur jouent un rôle dans la détermination du succès d'un système de gestion au sein d'une PME (Marchesnay, 1991).

Dans les travaux de Miles et Snow (1978) et de Marchesnay et Julien (1988) sur les comportements stratégiques et financiers des dirigeants de PME, les auteurs distinguent les différents types de dirigeants suivants :

- Le dirigeant « patrimonial » qui est dans une logique de management d'une affaire familiale, et où l'objectif recherché est la pérennité afin de transmettre l'entreprise à son héritier (membre de sa famille). Il cherche donc à être indépendant sur le plan décisionnel et financier. Dans ce type d'entreprise, le capital de l'entreprise est souvent confondu avec celui du propriétaire. Ce dernier limite ses besoins en fonds de roulement pour éviter l'ouverture du capital.
- Le dirigeant « entrepreneurial » est un manager preneur de risque dans un environnement où il est souvent porteur d'initiatives. Son objectif est à la fois la croissance et l'innovation en quête de création de valeur maximale pour son entreprise, d'où son esprit ouvert à

toute sorte de financement complémentaire (dont l'ouverture de capital), capable de financer son besoin en fonds de roulement, sans le besoin de sacrifier des dépenses comme dans le cas du dirigeant patrimonial.

- Le dirigeant « managérial » peut être qualifié de gestionnaire d'une entreprise plus grande en taille et en moyens par rapport aux autres. Sa mission centrale est la performance et la création de valeur pour les actionnaires. Ces derniers cherchent donc selon la théorie d'agence, en cas de divergence d'intérêt, à réduire sa latitude managériale afin de maximiser leur bénéfice et celui des parties prenantes.

Le dirigeant-proprétaire de la PME est souvent opérationnel, peu formalisé et assez proche de ses employés pour communiquer oralement les décisions ou les changements stratégiques. Ceci peut s'avérer avantageux pour la flexibilité et la souplesse des tâches liées au caractère informel de gestion, mais peut constituer un frein à l'efficacité des membres de l'organisation (Plane et Torres, 2003). Les chercheurs en sciences de gestion établissent la confusion entre la PME et son dirigeant (Marchesnay, 1993 ; Gervais, 1978) puisque sa gestion est intimement liée à la personnalité du dirigeant. Gervais (1978) qualifie la PME d'ego-firme puisque les objectifs de cette dernière sont souvent alignés sur les objectifs personnels du dirigeant qui détient à la fois la gestion et la propriété de l'entreprise. Le dirigeant-proprétaire de la PME est considéré comme la clé de la gestion. Ainsi, la PME « possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonome, voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise » (Bayad et Nebenhaus, 1988). Que ce soit dans des décisions de gestion continue ou des décisions stratégiques, le dirigeant intervient toujours et détient souvent le dernier mot. Le dirigeant d'une PME a tendance à se concentrer sur la fonction de création de valeur en se focalisant souvent sur la transaction. Ceci a poussé Marchesnay et Julien (1990) à définir la PME comme un « espace de transaction ». Cependant, le rôle du dirigeant varie en fonction de plusieurs critères reliés entre eux. Ainsi, le rôle d'un dirigeant-proprétaire ou non-proprétaire n'est pas le même. De même, le rôle d'un dirigeant change selon qu'il soit dans une entreprise familiale, actionnariale ou coopérative. Dans le cas d'une entreprise créée, financée et gérée par le dirigeant, comme c'est majoritairement le cas des PME agroalimentaires, peut-on considérer que les conflits d'agences sont inexistantes et que finalement le seul intérêt à poursuivre est celui du dirigeant-proprétaire de l'entreprise ?

## **Altruisme ou conflits d'intérêts, le cas du dirigeant familial**

Les recherches montrent qu'un dirigeant d'une entreprise familiale travaille par défaut dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires dont il fait partie, ce qui réduit les coûts d'agence développés plus haut. En effet, il existe très peu de conflits d'agence puisque le principal est en même temps l'agent, d'où l'absence d'opportunisme des dirigeants au sein de ces structures (Schulze et al., 2001). Au contraire, un dirigeant dans une entreprise actionnariale est invité à répondre aux seules attentes des investisseurs afin de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer la performance de l'entreprise. Il est contrôlé par des mécanismes de gouvernance qui lui interdisent de s'écarter de la voie vers la réalisation des objectifs fixés.

Contrairement aux entreprises managériales dans lesquelles les mécanismes d'incitation et de contrôle sont nécessaires afin d'aligner les intérêts du principal sur ceux des agents, les mécanismes de gouvernance sont considérés comme contre-productifs dans le cas d'une entreprise familiale, puisque le coût engendré par ces mécanismes peut réduire la performance de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976).

Pour Fama et Jensen (1983), dans une entreprise familiale, *« les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux »* (Fama et Jensen, 1983, p. 306).

De plus, dans une entreprise familiale, les buts non économiques sont toujours plus prégnants (Zahra, 2003). Ce sentiment d'appartenance à l'entreprise et de motivation est lié au phénomène de l'altruisme parental. C'est dans ce sens que Zahra (2003) considère que l'altruisme d'un dirigeant familial le rend d'une grande importance pour l'entreprise puisqu'il va concilier l'intérêt des membres de la famille avec l'intérêt de l'entreprise pour assurer son développement. Ce phénomène d'altruisme incite le dirigeant familial à privilégier l'intérêt de l'entreprise plutôt que son propre intérêt. Ainsi, l'altruisme se manifeste par l'interdépendance entre l'intérêt personnel du dirigeant familial et celui du reste de sa famille (Schulze et al., 2001).

En effet, l'étude d'Ang et al. (2000) sur les coûts d'agence et la structure de propriété, au sein des PME montre que ces coûts seraient :

- Plus élevés quand le dirigeant est extérieur à la firme ;
- Plus faibles avec une surveillance efficace des banques ;

- Proportionnels avec le nombre d'actionnaires non dirigeants ;
- Inversement proportionnels à la part de propriété du dirigeant de la firme.

Ces résultats confirment les enseignements de la théorie d'agence et montrent notamment la différence entre un dirigeant-proprétaire considéré intendant et altruiste par rapport à un dirigeant extérieur à la famille qui aurait plutôt un comportement opportuniste. Cependant, selon Schulze et al. (2001, 2003), l'altruisme du dirigeant ne possède pas que des avantages. Il aurait également des coûts d'agences liés aux conséquences de la propriété privée du dirigeant familial. Ainsi le dirigeant familial peut confondre l'intérêt de l'entreprise avec son propre intérêt. Par exemple un dirigeant familial peut contrarier les projets d'investissements proposés par la famille parce que ceux-ci obligeront le dirigeant à acquérir des compétences et de nouvelles technologies qui dépassent ses connaissances actuelles (Schulze et al., 2001). Ceci pourrait pousser les membres de la famille à douter de la compétence du dirigeant vis-à-vis des projets d'investissement que la famille aimerait entreprendre. De plus, une autre forme de coûts d'agence peut se manifester.

En effet, les entreprises familiales ne sont pas des structures identiques exemptes de conflits (Hirigoyen, 1985). La réalité est que des conflits entre les membres de la famille peuvent avoir lieu à tout moment suite à une divergence d'intérêt. Ces conflits se développent avec le développement de la famille et de son réseau. En effet, il est toujours plus facile de trouver un compromis entre les membres d'une petite famille que d'une grande famille, dont les membres possèdent différents intérêts et valeurs personnels (Ward, 1997). Ainsi, une dispersion de la propriété au sein d'une entreprise familiale peut entraîner des divergences d'intérêts entre les dirigeants propriétaires et les autres membres propriétaires minoritaires (Schulze et al., 2003).

Dans notre recherche, le cadre théorique mobilisé, composé à la fois de la théorie d'agence et de la théorie de l'intendance que l'on considère comme complémentaires, nous permet de comprendre la motivation des agents responsables de la direction de l'entreprise. En effet, quel que soit le type d'entreprise étudiée, le comportement stratégique adopté par le dirigeant dépend de son environnement, de sa fonction et sa propriété au sein de l'entreprise. En d'autres mots, afin de déterminer le style et de comprendre les stratégies d'un dirigeant (opportuniste ou intendant) il faut s'intéresser de près aux personnes en charge des deux fonctions de propriété et de gestion dans l'entreprise. Cela témoigne de la particularité des PME en termes de management

et de décisions stratégiques. Mais qu'en est-il de la stratégie de marquage des PME ?

## **Section 2 : La spécificité de la stratégie de marque des PME**

La stratégie est un terme qui a toujours été associé aux organisations de grande taille dans la mesure où il s'agit d'une fonction principale dans le pilotage d'une organisation. C'est un plan d'action établi à l'avance par le département dédié à cet effet et pour lequel il faut trouver les moyens nécessaires à sa réalisation. Dans ce contexte, on a tendance à croire que la PME est une entreprise dépourvue de stratégie dans la mesure où celle-ci ne dispose pas d'un département stratégie. Il est important de savoir que, quels que soient les processus de prise de décision (dirigeant seul, conseil de famille, comité d'entreprise...), qu'ils soient suivis de façon intuitive ou plus ou moins planifiée n'empêche pas de parler de stratégie d'entreprise au sein d'une PME.

Pour Marchesnay (1993), les PME n'ont pas de stratégie parce qu'elles n'élaborent pas un plan écrit. Cet auteur fait ainsi la distinction entre les « stratégies intentionnelles » propres aux grandes entreprises et les « stratégies réalisées » ou « chemin faisant » par les PME.

Dans les grandes entreprises, la stratégie suit la logique des 5P de Mintzberg, c'est-à-dire l'établissement d'un plan d'action. Le « Plan » écrit sera formalisé en « Pattern » et mis en œuvre (« Ploy ») sur une durée donnée (« Perspective ») afin de mieux se positionner (« Position ») sur le marché par rapport à la concurrence. Dans le cas des petites organisations, « le processus est différent. Les manœuvres jouent un rôle important (la stratégie réactive), la stratégie émerge de ces manœuvres : elle se structure sur le tas, progressivement, acquiert une certaine durée, une certaine perspective de temps, et contribue à positionner l'entreprise, sans qu'il y ait de plan formalisé au départ. » (Kapferer, 2007).

Dans cette section nous allons tout d'abord décrire la stratégie de marque d'une PME et son orientation stratégique dans un environnement risqué et instable (2.1) avant de décrire comment ces structures parviennent à construire et gérer des marques malgré le manque de moyens financiers, techniques et humains (2.2).

## 2.1. La marque et le marketing dans les PME

Les grandes marques qui appartiennent aux multinationales sont l'objet de la plupart des recherches sur les marques, mais la place des PME dans ces travaux est moins visible selon Wong et Merrilees (2005).

Les recherches sur la marque dans les petites et moyennes structures commencent à se développer depuis une dizaine d'années. Ceci est lié au fait que les PME représentent entre 95 et 98% des entreprises au niveau mondial (OCDE, 2005), plus de 95% des entreprises dans l'Union Européenne et 98% en France (Eurostat, 2004). Ces petites et moyennes structures ont certes au départ de faibles moyens financiers et techniques, mais parviennent pourtant à séduire le consommateur et à acquérir une bonne part des marchés au niveau national et international; elles seront même parfois rachetées par des multinationales. C'est le cas de l'entreprise familiale centenaire, « Perrier », cette entreprise de Vergèze dans le département du Gard rachetée en 1992 par Nestlé.

En présence des grandes entreprises et suite à la globalisation des marchés, la compétition devient de plus en plus rude. Les PME manquent de compétitivité et de moyens et ont du mal à se positionner face à la concurrence exacerbée sur les marchés notamment ceux des produits de consommation courante. Afin de survivre et de se développer, les PME ont besoin d'être compétitives et innovantes; les entrepreneurs doivent étudier les conditions du marché afin d'élaborer des stratégies adaptées (Slater et Narver, 2000) aux besoins des clients (Goldberg et al., 2003). Selon Anarnkaporn (2007) les marques présentent pour les PME un avantage compétitif majeur qu'il leur faut exploiter.

Cependant, les PME ont du mal à financer leur croissance parce qu'elles souffrent d'un manque de financement comme le souligne Dufourcq (2014) « le récent rapport de l'Observatoire du financement des entreprises, revenant sur douze années de performances économiques et financières des PME, rend bien compte des difficultés vécues par ces dernières, difficultés apparues au début de la crise en 2008, mais parfois de manière bien antérieure dans certains secteurs ». Suite au manque de financement, à un fond de roulement insuffisant et du phénomène de montée en puissance des MDD<sup>11</sup>, de plus en plus de PME ouvrent leur capital à de

---

<sup>11</sup> Ce phénomène est importé de l'étranger. On a vu ces premières prémices lors de la commercialisation par



nouveaux actionnaires. De plus, les PME sont souvent dans une situation de sous-traitance qui consiste à réaliser pour le compte d'un tiers des activités et des services.

Malgré le fait que 98% des entreprises soient des PME, le marquage est souvent considéré comme l'affaire des grandes entreprises (Inskip, 2004 ; Krake, 2005 ; Wong et Merrilees, 2005 ; Merrilees, 2007 ; Berthon et al., 2008). Il est considéré pour les PME comme un nouveau champ de recherche et un nouveau concept (Inskip, 2004). Il est largement admis que le marquage est un processus coûteux qui nécessite beaucoup de ressources dont les PME ne disposent pas forcément. C'est l'une des raisons qui amènent de nombreuses PME à commercialiser leurs produits sans marque ou en travaillant pour le compte des distributeurs. Cependant, Abimbola (2001) considère que le manque de moyens peut être minimisé par une planification minutieuse et une implication générale pour la construction d'une marque au sein des PME. En effet, Berthon et al. (2008) soulignent que le manque de financement des PME ne constitue pas un frein à la bonne gestion des marques. Ces entreprises de taille réduite sont toujours capables de créer des marques fortes, quelle que soit l'approche adoptée (Boyle, 2003). Les PME prouvent que, malgré un budget limité, elles peuvent créer et gérer d'une façon créative des marques fortes (Berthon et al., 2008) et investir dans des marques (Hughes et Mina, 2010) afin d'augmenter leur performance sur le marché (Wong et Merrilees, 2005). L'étude de Inskip (2004) montre que le marquage existe dans les PME même si le phénomène est rarement étudié. Les résultats de l'étude suggèrent que le marquage n'est pas uniquement l'affaire des grandes entreprises, mais que les PME peuvent en bénéficier également, et ils doivent être pris en considération par les entreprises de petite taille. Puisque le marketing des PME diffère de celui des grandes entreprises, les pratiques des marques dans les PME diffèrent des pratiques des marques des grandes entreprises (Inskip, 2004). Selon Moati et al. (2007), on distingue trois types de marquages stratégiques:

- Renforcer la position et continuer à commercialiser leurs marques propres.

---

“Carrefour” des produits appelés “produits libres” dans les années 70. Ce phénomène a eu un grand succès dans le marché agroalimentaire ce qui a entraîné un pic des MDD dans les grandes surfaces.

- Produire pour d'autres producteurs.
- Produire des MDD et des marques propres.

En effet, il existe plusieurs types de marquage pour une PME. Elle peut construire sa propre marque, produire pour d'autres producteurs et des distributeurs (sous-traitance) ou enfin utiliser les signes de qualité qui fonctionnent comme des marques collectives (Aurier et Fort, 2005). D'autres PME produisent également des produits sans marque qui présentent le seul intérêt de permettre d'écouler un maximum de production, mais pour lesquels la marge réalisée est faible. Compte tenu de la spécificité des PME, on considère la gestion de la marque selon trois perspectives différentes : la vision traditionnelle de la gestion de la marque, l'orientation marché et l'orientation marque.

En adoptant une approche traditionnelle basée sur la stratégie générique de Porter, Vidic et Vadjnal (2013) ont identifié quatre groupes de PME en fonction de leur compréhension de la marque et des activités liées, comme suit : « (1) Dans la phase de démarrage du cycle de vie, les PME ne montrent presque aucune prise de conscience de l'image de marque ; (2) Dans la phase de croissance, elles commencent à développer des activités dans ce domaine (développement de logo, etc.); (3) Dans la phase de nécessité d'une orientation stratégique, leurs stratégies de marque varieraient selon qu'elles visent une stratégie 'low cost' ou une stratégie de marque formelle); ou (4) leur orientation stratégique serait la différenciation qui, par définition, devrait être construite sur une puissante stratégie de marque. Dans cette perspective, la gestion de la marque dépend du cycle de vie de la PME et se rapporte à la position stratégique sur le marché. » Une deuxième perspective intègre le style de management du dirigeant. Dans ce contexte, Hogarth-Scott et al. (1996) font valoir qu'une culture axée sur le client dans une petite entreprise résulte du style de gestion du dirigeant – propriétaire (Barnes, 2001). En ce qui concerne les activités de l'orientation marché (Narver et Slater, 1990), les propriétaires – dirigeants sont essentiels pour une mise en œuvre réussie.

La troisième perspective est plus particulièrement axée sur gestion de marque. Le concept de l'orientation marque (Reijonen et al., 2012) fait référence à la mesure dans laquelle la stratégie de marketing et les activités sont axées sur la marque dans le but de créer un caractère distinctif (Wong et Merrilees, 2005). Les entreprises axées sur la marque créent et gèrent la marque comme une partie intégrante du processus organisationnel en interaction avec les clients (Urde, 1999).

L'objectif est d'atteindre un avantage compétitif et durable. L'orientation marque peut donc être considérée comme un choix stratégique visant la croissance et la rentabilité (Urde, 1994 ; Wong et Merrilees, 2005). Reijonen et al. (2012) ont observé que plus l'entreprise est axée marque, plus elle poursuit une stratégie de marque et les avantages de performance marketing liés.

Suite à ces observations, nous proposons de considérer spécifiquement le choix de portefeuille de marques comme un indicateur clé de la stratégie de marque. Nous pensons qu'elle reflète les objectifs stratégiques des propriétaires et les ressources allouées à la mise en œuvre de cette stratégie. En effet, le rôle du gestionnaire est crucial, comme l'ont observé Reid et al. (2005), qui suggèrent que le point de ralliement entre l'orientation marché et l'orientation marque est le propriétaire-dirigeant, qui représente souvent « l'essence de l'entreprise ». Plus largement, les études sur le marketing en PME ont souligné l'importance du dirigeant également dans ce domaine. En observant spécifiquement les entreprises familiales, Craig et al. (2008) ont considéré ce facteur dans leur mesure de la performance de l'identité des marques des entreprises familiales. Ils ont considéré l'entreprise familiale comme un actif incorporel affectant l'identité de la marque. Cette influence s'applique dans deux domaines : d'abord, le nom de famille affecte l'image de la marque en ce qu'elle représente un ensemble de promesses qui, pour les acheteurs, implique la confiance, la cohérence et un ensemble défini d'attentes (Davis, 2000). D'autre part, l'appartenance à une entreprise familiale influence les décisions stratégiques du dirigeant-propriétaire concernant les marques.

Pour toutes ces raisons, nous considérons les stratégies de marque comme liées à la gouvernance, en particulier dans le contexte des PME. Il nous paraît important de décrypter la politique stratégique d'une PME et d'identifier les antécédents. En effet, les stratégies de ces structures se traduisent en fonction de l'orientation stratégique des entreprises et auront des conséquences directes sur la performance de l'entreprise.

L'orientation marché et l'orientation marque que nous présentons ci-dessous sont des facteurs liés à la personnalité des dirigeants et contribuent soit directement, soit indirectement (par l'intermédiaire de médiateurs) à l'amélioration de la performance des entreprises (Narver et Slater 1990; Wong et Merrilees 2008).

### **2.1.1. L'orientation marché :**

Bien que l'orientation marché soit profitable aussi bien pour les grandes entreprises que pour les PME, elle constitue pour ces dernières un avantage compétitif potentiel par rapport aux grandes entreprises qui ne bénéficient pas de la proximité relationnelle et informationnelle et de la flexibilité qui caractérisent les PME (Reijonen et al., 2012). L'orientation marché a été étudiée selon deux perspectives : comportementale et culturelle (Becker et Homburg, 1999).

Selon la première perspective comportementale (Kohli et Jaworski, 1990), la construction de l'orientation marché est représentée par trois activités : la production de l'intelligence de marché relative aux besoins des clients; la répartition de cette information par l'entreprise et enfin la réponse à l'intelligence recueillie par la fabrication et la mise en œuvre des plans fondés sur les renseignements recueillis (Jaworski et Kohli, 1993).

Selon la deuxième perspective culturelle (Narver et Slater, 1990), l'orientation du marché est une culture organisationnelle composée de trois éléments comportementaux, à savoir l'orientation client, l'orientation du concurrent et la coordination interfonctionnelle.

Un rôle important dans l'établissement des plans marketing au sein des PME est celui du propriétaire dirigeant qui est souvent présent aux différentes étapes du management de la PME. Il prend ainsi des décisions en fonction de son intuition (Minstzberg, 1976), de ses attitudes et de ses expériences (McCartan-Quinn et Carson 2003). Ainsi, selon Alpkam, Yilmaz et Kaya (2007) et Barnes (2001), le propriétaire dirigeant contribue au développement de l'orientation marché de sa structure. En effet, les PME sont des structures avec une culture orientée vers les consommateurs (Hogarth-Scott et al., 1996) et les concurrents (Keh et al., 2007). Ce dernier lien ne fait pas l'unanimité puisque l'étude de Reijonen et al. (2012) révèle que l'orientation concurrents est très faible chez les PME malgré son importance pour le positionnement des entreprises (Reijonen et al., 2012). En effet, d'autres études en France (Chicha et Julien, 1980 ; Nexima, 2005 ; Pacitto et Julien, 2006) ou en Italie (IMA, 2004) montrent également que les PME manifestent très peu d'intérêt pour l'étude de la concurrence et déclarent ne pas effectuer systématiquement des veilles concurrentielles.

Malgré le fait que l'orientation marché ne soit pas liée à la taille d'une entreprise (Blankson et Cheng, 2005 ; Laforet, 2008), très peu d'auteurs ont effectivement étudié l'orientation marché dans le cadre des PME (Blankson et Cheng, 2005). La taille réduite des PME, qui entraîne quelques

inconvénients liés au manque de financement, peut tout à fait être compensée par d'autres avantages dont les PME bénéficient. Parmi les spécificités de gouvernance des PME citées plus haut, on retrouve la notion de proximité stratégique et temporelle (Torrès, 1999) caractérisée par une forte insertion régionale et une très bonne connaissance du marché local (besoins des consommateurs). Par ailleurs, les PME sont également caractérisées par une stratégie dite informelle, et sont capables d'établir des plans marketing en très peu de temps (Keskin, 2006).

Les études montrent que l'absence d'un processus formel de plan stratégique ne permet pas de conclure l'absence de toute démarche de recherche d'information concernant le marché et la concurrence (Julien, 1995 ; Pacitto et Julien, 2006). Il s'agit d'un processus informel basé d'une part sur l'intuition et l'expérience du dirigeant et d'autre part sur la proximité de la PME de ses clients (Torrès, 1999). Une recherche d'information qui sera complétée en faisant appel aux différents réseaux personnels du dirigeant (Julien, Lachance et Morin, 2005). D'où l'orientation vers la satisfaction des besoins des clients actuels et l'attention qui se limite aux concurrents locaux (Pacitto et Julien, 2006).

Une étude récente réalisée par Reijonen et al. (2012) auprès de 500 PME finlandaises démontre que les PME en croissance sont significativement plus orientées vers les marques, les consommateurs et la coordination interfonctionnelle, que les PME en déclin et stables. Ce qui va dans le même sens des conclusions d'autres études ultérieures qui ont fait le lien entre l'orientation marque et la croissance des firmes (Urde 1994 ; Wong et Merrilees, 2005) mais aussi la rentabilité plus élevée des PME orientées vers les consommateurs par rapport à celles qui le sont moins (Appiah-Adu et Singh, 1998).

Enfin, l'orientation marché est une source d'augmentation de performance pour les grandes entreprises (Narver et Slater, 1990) mais également pour les PME (Reijonen et al., 2012 ; Li et al., 2008 ; Megicks et Warnaby 2008 ; Kara et al., 2005 ; Pelham 2000).

### **2.1.2. L'orientation marque :**

Aujourd'hui, la majorité des marques mondiales appartiennent à des grands groupes dont l'activité ne se limite pas à un seul secteur, mais s'étend dans tous les secteurs. La question qui se pose est celle de savoir quelle place occupent les PME dans ce monde des grandes marques et

quels avantages peuvent en tirer ces structures en s'orientant vers la création et le management de marque ?

À partir d'une synthèse de la littérature sur le management de la marque, Wong et Merrilees (2005) ont déterminé les quatre sujets souvent étudiés par les chercheurs: l'orientation marque, les barrières de la marque, la marque comme caractère distinctif et la marque marketing de la performance.

L'orientation marque est un processus stratégique qui consiste en la création, le développement et la protection de l'image d'une marque dans l'objectif d'assurer un avantage compétitif à long terme (Urde, 1999). Elle permet de produire des marques fortes qui résistent à la concurrence et qui augmentent le capital marque (Urde, 1994 ; Hankinson, 2001 ; Reid et al., 2005 ; Wong et Merrilees, 2005). Rude (1999) considère l'orientation marque comme une ressource stratégique et la définit comme « une approche dans laquelle les processus de l'organisation tournent autour de la création, le développement et la protection de l'identité de la marque dans une interaction continue avec les clients cibles dans le but d'atteindre des avantages compétitifs durables sous forme de marques » (Urde, 1999, P 117). En effet, selon Abimbola et Vallaster (2007), la marque et la construction d'une bonne image de marque sont considérées comme des ressources clés avec le temps.

Ces définitions montrent l'importance de l'orientation marque pour une PME puisqu'elle assure un caractère distinctif, un avantage compétitif et un plus value à long terme pour l'entreprise détentrice. Malgré le rôle crucial de l'orientation marque pour la performance des entreprises, la recherche dans ce domaine reste nouvelle et beaucoup de questions demeurent sans réponse. Par ailleurs, il y a eu globalement très peu d'études qui ont porté sur les antécédents de développement des marques fortes (Urde, 1994 ; Wong et Merrilees, 2008).

Les chercheurs ont abordé l'orientation marque selon deux visions, à savoir les visions philosophique et comportementale (Urde et al., 2013). La vision philosophique de Hankinson (2002) consiste à exposer les valeurs, les croyances et les attitudes organisationnelles envers l'image de marque tandis que la vision comportementale (Urde, 1994) met l'accent sur l'étendue des pratiques marketings des entreprises visant à soutenir la marque (Reijonen et al., 2012). Cette dernière vision est également partagée par Evans et al. (2012) et Baumgarth (2010). Ce dernier a identifié les niveaux de l'orientation marque, à savoir les valeurs, les normes, les artéfacts et les

comportements. Enfin, en se référant à la vision philosophique, Wong et Merrilees (2008) définissent l'orientation marque comme un état d'esprit.

Dans une étude sur les PME industrielles, Sashittal et Tankersley (1997) ont constaté que la planification marché et la mise en œuvre de l'orientation marque sont fortement liées. Une bonne mise en œuvre de la stratégie de marque assure un excellent résultat. En effet, l'orientation marque fonctionne comme un guide pour la stratégie de l'entreprise et fournit à l'entreprise un avantage durable sur ses concurrents pour permettre la croissance et l'expansion. En se basant sur les diverses recherches concernant l'orientation marché, Walker (2014) a identifié huit antécédents de l'orientation marque : la taille de l'entreprise, les barrières de la marque, la composante des services, l'exploration de l'identité de la marque, la recherche de la marque, des années de planification et d'investissement, l'intention de croissance et d'expansion et l'évaluation de la gestion de la marque. Les entreprises accordent une place de plus en plus importante aux marques dans leurs stratégies marketing. L'orientation marque donne ainsi une idée de l'importance et du rôle des marques qui tendent à créer un caractère distinctif (Wong et Merrilees, 2005) afin de se démarquer de la concurrence. C'est pour cela que l'orientation marque pour les entreprises est considérée comme une stratégie en interaction avec les consommateurs (Urde, 1999) qui vise à améliorer la croissance et la rentabilité de l'entreprise (Urde, 1994; Wong et Merrilees, 2005). Dans ce contexte, Wong et Merrilees (2008) considèrent que la performance d'une entreprise est conditionnée par la performance de ses marques. Ainsi, en cas de manque de ressources nécessaires à la construction des marques, la performance des entreprises sera réduite. Cette hypothèse de causalité entre l'orientation marque et la performance a été testée et confirmée par Napoli (2006) dans le cas des ONG. La performance des entreprises est également corrélée avec l'orientation marché (Gromark et Melin, 2011 ; Wong et Merrilees, 2007). La performance des marques a été définie par Wong et Merrilees (2008) comme la réussite de la marque sur le marché. Selon Hirvonen et Laukkanen (2014), l'image de marque, la notoriété de la marque, la fidélité à la marque et la réputation de la marque sont des facteurs qui contribuent à la réussite d'une marque sur le marché. La recherche sur l'orientation marque dans le cadre des PME est rare (Reijonen et al., 2012) et se limite à quelques études qualitatives. Selon Inskip (2004), les PME ne possèdent pas de problème de communication, mais plutôt un problème de positionnement marketing et de caractère distinctif. C'est ainsi que l'orientation marque est

considérée comme une réelle opportunité à exploiter. Malgré cette importance, l'orientation marque ne constitue pas toujours pour certaines PME une grande priorité (Krake, 2005). Les PME semblent adopter une mentalité de survie (Berthon et al., 2008). En d'autres termes, les PME sont souvent préoccupées par la réalisation des objectifs fixés (l'évolution des ventes) à court et moyen terme plutôt que par les marques. L'objectif étant de survivre, ces structures s'occupent de l'instant présent pour « faire tourner la machine » sans se préoccuper de la gestion stratégique de la marque. Il est ainsi crucial pour une PME de considérer la marque comme une ressource stratégique plutôt qu'un simple outil marketing (Urde, 1999). Nous nous intéressons donc dans la sous-section qui suit à la création et le management des marques dans les PME.

## **2.2. Création et management de la marque dans les PME**

Les études qui se sont penchées sur le marketing dans les PME montrent qu'il est considéré par ces dernières comme l'un des problèmes majeurs (Cohen et Stretch, 1989 ; Kraft et Goodell, 1989 ; Huang et Brown, 1999). Cowling (2003) considère qu'il n'est pas très courant de trouver un département marketing et de développement de produits dans les PME. Cependant, Il serait imprudent de considérer les PME comme des entreprises où les démarches marketing sont complètement absentes.

Ce manque de connaissance du marketing des PME peut être dû au développement de la littérature propre à l'entrepreneuriat et aux entreprises innovantes au détriment de celui des PME qui ont pourtant toujours prouvé leurs importances pour l'économie des pays.

Une enquête réalisée par Pacitto et Julien (2006) auprès de 276 TPE françaises montre que « les TPE dédaignent certaines pratiques de marketing sans toutefois délaisser d'autres formes de liens forts avec leurs clients ». Il semblerait que ces entreprises privilégient la construction d'une relation forte avec la clientèle basée sur la confiance, plutôt que de construire des marques fortes. En effet, comme le stipule la théorie de l'intendance, un dirigeant possède aussi des objectifs non financiers, il est dominé par l'identité artisanale de son métier et de la qualité de ses produits dont il est fier. Ceci a été confirmé par l'étude de Walker et Brown (2004) qui soulignent que les chefs d'entreprises possèdent aussi des objectifs non financiers tels que, l'autonomie, la satisfaction personnelle, ou la possibilité de trouver un équilibre entre les responsabilités familiales et les responsabilités au travail. De plus les dirigeants dans ces structures semblent avoir une réticence à dissocier la commercialisation de la production (Pacitto et Julien, 2006). Cette réticence est liée à



plusieurs facteurs relatifs à la personnalité du dirigeant, mais surtout à la nature de son métier. En effet, plusieurs études montrent que l'objectif de croissance chez les dirigeants des PME reste secondaire parce qu'ils sont surtout attachés à leur culture, à leur métier, et à leur savoir-faire (Kaminski, 1995). C'est ainsi l'idéologie artisanale qui régit le fonctionnement de certaines PME et constitue un frein pour la croissance (Rosa et Hale, 1990) et l'internationalisation (Fillis, 2002). Ce dernier souligne qu'au delà du manque de ressources, c'est la nature artisanale de l'activité qui constitue une barrière à l'internationalisation et à l'adoption d'une démarche marketing formelle (Fillis, 2002).

Si le sujet de marketing dans les PME a été étudié dans les PME, le management de la marque dans ces structures reste rarement abordé (Krake, 2005).

Le processus de marquage ne semble pas être la première priorité des PME. Ces structures sont souvent préoccupées par la conception du produit, de son logo et de son prix (Carson et al., 1995 ; Inskip, 2004) et ce n'est pas la marque qui oriente la stratégie marketing de l'entreprise, mais plutôt l'orientation des ventes. D'où l'orientation de certaines PME vers la production pour le compte des distributeurs qui contribuent au développement des compétences marketing (Machat, 2005). Les PME devraient accorder plus d'importance à la marque et la placer au premier rang du management stratégique puisqu'une bonne gestion de la marque est un véritable investissement à long et moyen terme. En effet, Kohl et Stephens (1997) et Randall (1997) confirment que les entreprises qui construisent des marques fortes profiteront d'avantages significatifs plus que les entreprises qui ne le font pas.

La création d'une marque forte a longtemps été associée aux entreprises de grande taille (Inskip, 2004 ; Krake, 2005 ; Wong et Merrilees, 2005; Merrilees, 2007 ; Berthon et al., 2008) dans la mesure où la création, le management et les dépenses publicitaires liées à la marque nécessitent des dépenses conséquentes que la PME ne pourrait se permettre. Dans ce contexte, on a tendance à croire que la PME est une entité dépourvue de stratégie et d'un département marketing. Il faut savoir que le nombre de salariés d'une PME (qui varie selon la définition même de la PME) peut cependant atteindre 500 salariés. Ces structures qui représentent aujourd'hui 98% des entreprises en France parviennent malgré le manque de financement à créer et développer des marques fortes et à séduire les consommateurs de plus en plus exigeants en termes de qualité et sensibles à la notion de proximité. En effet, contrairement aux grandes

entreprises, les PME bénéficient par nature de nombreux avantages liés à leur ancrage territorial et à leur proximité géographique qui leur permet de mieux connaître les besoins des clients. Ceci est développé notamment grâce au propriétaire - dirigeant qui est le lien entre l'orientation marché et l'orientation marque (Reid et al., 2005). Ainsi, la création d'une marque ne concerne pas que les grandes entreprises, les PME peuvent malgré le manque de moyens construire une marque forte (Inskip, 2004 ; Berthon et al., 2008). C'est à travers une implication générale et une planification minutieuse que les PME peuvent parvenir à combler leur manque de moyens et créer des marques (Abimbola, 2001). Ce constat suppose que même si les PME ne sont pas très orientées sur la marque, elles peuvent toutefois évoluer dans ce sens et créer des marques propres qui seront considérées comme des stratégies concurrentielles (Abimbola, 2001 ; Merrilees, 2007).

Keller (1998) est parmi les rares chercheurs qui ont abordé la question de marque dans les PME. L'auteur propose des directives pour construire une marque forte au sein des PME. Ces directives ont été testées par Krake (2005) sur un certain nombre de PME (étude qualitative) et ont abouti à un réajustement avant de proposer les directives suivantes :

- Se focaliser sur la construction d'une ou de deux marques fortes;
- Orienter le programme marketing créatif et le développer sur une ou deux associations de la marque qui fonctionne comme une source du capital marque;
- Utiliser une association bien intégrée des éléments de marque qui soutiennent à la fois la sensibilisation à la marque et l'image de marque;
- Concevoir une campagne publicitaire afin de construire la marque et une autre campagne créative pour attirer l'attention;
- Un lien doit être établi entre le caractère de l'entrepreneur et celui de la marque;
- Elargir la marque avec plusieurs associations secondaires possibles.

**Tableau 7. Comparaison entre la création et la gestion d'une marque entre une grande entreprise et une PME**

| Activité                         | Les grandes entreprises   | Les PME  |
|----------------------------------|---|--|
| Culture et identité d'une marque | Un concept sophistiqué<br>Un management visionnaire<br>Un processus systématique basé sur une vaste étude de marché, remplir un vide sur le marché  | Un concept réduit<br>L'entrepreneur = Individu visionnaire<br>Processus intuitif basé sur la personnalité et les valeurs de l'entrepreneur   |
| Le capital marque                | Association créée selon les besoins des consommateurs et les caractéristiques des produits<br><br>Système de mesure sophistiqué   | Les associations issues de la personnalité et des valeurs de l'entrepreneur ainsi que des besoins des consommateurs et les caractéristiques du produit<br><br>La mesure de la valeur de la marque est problématique  |
| Les stratégies de marque         | une multitude de stratégies utilisées au niveau local et international afin de maximiser la couverture du marché et de minimiser les chevauchements de marché<br>Le processus de marquage fait partie de la stratégie globale de développement de la marque | Un nombre limité de stratégies adoptées<br><br>Les stratégies collaboratives et les stratégies de marquage ne sont pas souvent utilisées<br>Différents niveaux de l'orientation marque ont été observés  |
| La structure organisationnelle   | Les responsabilités de la marque réparties sur plusieurs départements et fonctions  | Les responsabilités de la marque sont traitées par l'entrepreneur et ses collaborateurs  |
| Marketing mix                    | Un large éventail de programmes très visibles et intégrés   | L'importance est accordée au produit<br><br>Une grande diversité d'activités innovantes plus ou moins intégrées selon les entreprises<br>Rechercher des tactiques à faible coût qui permettrait de maximiser l'impact international, les exigences nationales minimales devraient être respectées et les adaptations locales sont laissées aux partenaires horizontaux |

Source : Hamzaoui Essoussi et Spence (2010).

Le tableau 7 ci-dessus réalisé par Hamzaoui Essoussi et Spence (2010) illustre les différences et les contradictions entre la création et le management de la marque entre une grande entreprise et une PME. Contrairement aux grandes entreprises où les associations de la marque sont issues exclusivement des besoins des consommateurs, les associations de la marque d'une PME dépendent aussi de la personnalité de l'entrepreneur considéré par Krake (2005) comme le meilleur ambassadeur de la marque. Ainsi, la gestion et le développement du capital marque au sein des PME dépendent de la personnalité du dirigeant.

Nous avons vu dans le chapitre 2 différentes méthodes d'évaluation et de mesure du capital marque des grandes entreprises, mais dans le cas des PME, la mesure du capital marque s'avère compliquée à cause de leurs structures informelles (Krake, 2005). Par ailleurs, les études montrent que les grandes entreprises construisent et gèrent leur portefeuille de marque en utilisant diverses stratégies (marques locales, globales, internationalisation ou extension) qui ont pour effet d'augmenter le capital marque et d'améliorer la performance. Cependant, les PME ne semblent pas adopter une démarche similaire puisqu'elles ne sont pas des groupes homogènes, souvent influencées par leur environnement (Krake, 2005). Ceci semble expliquer les différents degrés d'orientation marque au sein des PME (Wong et Merrilees, 2005) qui ne semblent pas fonctionner comme dans les grandes entreprises. La première étape dans la création du capital marque est le développement d'une identité de la marque (Aaker, 1996; Keller, 2003). Dans le contexte des PME, la création du capital marque dépend des associations de la marque qui doivent refléter les besoins des consommateurs, mais aussi la personnalité du dirigeant (Hamzaoui Essoussi et Spence, 2010). En effet, l'étude qualitative de Centeno et al. (2012) distingue cinq phases pour la construction d'une marque au sein d'une PME et considère que les 4 premières phases constituent une première étape de démarrage de construction de la marque et que la dernière constitue l'étape de développement de la marque :

1. La marque comme une personne : Une relation voire une confusion entre la personnalité d'une marque et celle du dirigeant (Krake, 2005) ;
2. La marque comme un produit : c'est une phase d'exploration de la fabrication d'un produit marqué innovant ayant un but de différenciation ;
3. La marque comme un symbole : Cette dimension est observée grâce à un nom, un logo ou une couleur de la marque ;

4. La marque comme une organisation : Une phase où l'on observe les principales valeurs organisationnelles clés telles que la communication, la créativité et l'innovation ;
5. Le développement et la croissance de l'identité de la marque : L'auteur souligne le rôle majeur des propriétaires des marques dans le processus de construction de l'identité de la marque et de son développement.

Effectivement, dans le contexte des PME, le dirigeant souvent propriétaire joue un rôle majeur dans la gestion et le développement des marques (Rode et Vallaster, 2005). De plus, les valeurs et les croyances des fondateurs sont transmises par l'identité de la marque (Hamzaoui Essoussi et Spence, 2010). Ces auteurs montrent également que l'utilisation de l'image du pays ainsi que l'innovation avec des programmes marketing cohérents soutiennent les marques et contribuent à la croissance des PME.

Les résultats de l'étude de Krake (2005) montrent que la passion pour la marque à travers l'entreprise est un facteur très important initié par l'entrepreneur dans sa démarche pour parvenir à la reconnaissance de la marque. En effet, la passion qu'un entrepreneur porte à sa marque est l'un des facteurs les plus importants pour la construction d'une marque. Cet entrepreneur souvent propriétaire est fier et passionné par la réussite de sa marque, il existe un attachement émotionnel à la marque et parfois une confusion entre la marque et l'entrepreneur. Plus précisément, Krake (2005) considère que dans le cadre d'une PME, le propriétaire joue un double rôle.

Il détient en tant que directeur le pouvoir décisionnel en ce qui concerne le management de la marque. Il peut ainsi lui accorder une attention particulière en lui attribuant une fonction au sein de sa structure organisationnelle (le fait de recruter un responsable marketing en est un exemple). Le directeur est également le premier ambassadeur de la marque dans le monde extérieur puisqu'il détient un rôle majeur de communication de la marque avec les différentes parties prenantes. Il incarne la marque dans sa vie de tous les jours.

En effet, contrairement aux grandes entreprises dans lesquelles la mission du dirigeant se limite au pilotage stratégique de la firme, le dirigeant d'une PME s'implique dans toutes les étapes clés de la vie d'une marque. Cette dernière est souvent son œuvre et porte souvent son nom. Ainsi, le destin et l'image du dirigeant sont souvent liés à celui de la marque. Si cette dernière est visée, le dirigeant se considère visé à titre personnel. Tel est le cas dans le scandale de viande de cheval

substituée à celle de boeuf qui a éclaté en Europe, puis en France début 2013 avec l'affaire Spanghero. Cette dernière société, au bord de la faillite, avait été cédée pour 1 euro symbolique en 2009 à la coopérative Lur Berri, directement impliquée dans le scandale. Suite à ce scandale, Laurent Spanghero, l'ex-dirigeant et fondateur de la société Spanghero a décidé de reprendre la société qu'il baptisa « La Lauragaise » afin de « laver son honneur »<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/22/l-expansion-spectaculaire-et-polemique-de-lur-berri-maison-mere-de-spanghero\\_1836946\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/22/l-expansion-spectaculaire-et-polemique-de-lur-berri-maison-mere-de-spanghero_1836946_3234.html)

### **Section 3 : La relation gouvernance et marque dans le cas des PME: Nos hypothèses de recherche**

Malgré son poids économique, la PME semble être absente du débat de la gouvernance d'entreprise dans la mesure où son dirigeant est souvent son propriétaire (Charreaux, 1998). Dans ce cas, le dirigeant détient à la fois la fonction de gestion et de propriété. La gouvernance des PME se définit comme les « procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière » (Ménard, 1994). Melin et Nordqvist (2000) définissent la gouvernance des entreprises familiales comme les « Processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ».

En effet, l'application au sein de ces petites structures, des mécanismes de gouvernance n'est pas toujours convenable dans le sens où ils peuvent entraîner des dépenses inutiles voire insupportables pour ces entreprises de taille modeste. En revanche la littérature s'accorde à reconnaître des effets de la nature de la PME et des caractéristiques du dirigeant sur les prises de décisions stratégiques en particulier sur la marque.

Nous proposons dans cette section de considérer à l'instar de Basly (2006) qu'une double vision actionnariale – partenariale basée sur les enseignements des deux théories d'agence et de l'intendance sera indispensable pour comprendre au mieux le comportement stratégique au sein des PME à travers un modèle conceptuel de recherche.

#### **3.1. Les déterminants de la politique de marque au sein des PME**

D'après certaines études sur les grandes entreprises, il paraît que des mécanismes de gouvernance d'entreprise, comme la composition du conseil d'administration (ainsi que le contrôle exercé sur le dirigeant), le pourcentage du capital détenu par le dirigeant et le mode de rémunération de ce dernier influencent le choix stratégique des entreprises. Ainsi, même en l'absence de preuves empiriques, on peut penser que les choix stratégiques adoptés par les dirigeants de PME sont contingents à la forme du système de gouvernance (Charreaux, 1996, P6). Nous allons donc examiner dans cette sous-section l'impact d'un système de gouvernance sur la stratégie d'une PME et plus particulièrement sa stratégie de marquage. Notre analyse a pour but de montrer que

la stratégie de marquage d'une PME dépend entre autres de certains mécanismes de gouvernance applicables aux PME, mais aussi d'autres facteurs internes (le processus de prise de décision, les caractéristiques du dirigeant) et externes (la taille, le secteur d'activité et la structure concurrentielle).

La littérature sur la gouvernance d'entreprise discute les deux grands ensembles de mécanismes de gouvernance d'entreprise suivants :

D'une part, on trouve les mécanismes internes, fixés par les propriétaires de l'entreprise dans le but de contrôler ou d'inciter le dirigeant. En d'autres termes, le dirigeant, qui est considéré selon la théorie de l'agence comme l'agent, doit agir dans l'intérêt du principal (le propriétaire) en maximisant son bénéfice. Il doit donc prendre les bonnes mesures et décisions stratégiques. Ces dernières peuvent engager financièrement l'entreprise à long terme. D'où l'importance pour les propriétaires de s'assurer que le dirigeant agit dans le seul intérêt de l'entreprise en quête d'une création de valeur, pour élever la performance globale de l'entreprise et sa compétitivité sur le marché afin d'assurer sa pérennité.

Les mécanismes internes de l'entreprise les plus étudiés sont le conseil d'administration, la rémunération du dirigeant liée à la performance, les croyances et les valeurs, la structure de propriété, le système du contrôle de gestion et les autres conseils (famille, consultative...).

Le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme majeur (Bozec, 2005), étant donné son rôle très important dans la réduction des coûts d'agence en réduisant la latitude du dirigeant. Cela se fait par une intervention du conseil pour contrôler les décisions stratégiques prises par le dirigeant. En effet, l'asymétrie d'information qui résulte de la séparation entre les fonctions de propriété et de gestion influence directement la performance (Jensen et Meckling, 1976). Ce qui a conduit à des travaux de recherches qui ont étudié l'influence du conseil d'administration sur la performance organisationnelle des entreprises (Charreaux, 1998) et plus particulièrement les entreprises familiales (Anderson et al., 2001).

Au sein d'une PME, les membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction se confondent (Mustakallio et al., 2002 ; Nordqvist et Melin, 2002). De plus, le PDG (Président Directeur Général) considéré dans les grandes entreprises comme le « leader » de l'équipe de direction (Wu et al., 2005) est souvent dirigeant voire propriétaire dans une PME. En effet, dans une PME, les fonctions de propriété et de gestion peuvent se chevaucher, puisque le directeur



gère lui-même ou avec la participation de sa famille l'entreprise qu'il possède. Dans ce cas, le risque d'opportunisme est nul. Ainsi, la fonction de contrôle qui d'habitude est mise en œuvre par les membres du conseil d'administration devient inutile et peut être remplacée par une attention supplémentaire à la fonction de développement stratégique de l'entreprise. En conséquence, dans ce cas de figure, on a moins besoin de cette fonction de contrôle du conseil d'administration (Ford, 1988 ; Huse, 2000 ; Brunninge et Nordqvist, 2004).

Il existe également des mécanismes externes. Comme leur nom l'indique, ce sont les mécanismes provenant de l'environnement externe de l'entreprise et qui ont pour objectif de réduire la latitude du dirigeant en minimisant son caractère opportuniste.

Parmi les mécanismes les plus cités, on distingue: le marché des dirigeants, le marché des produits, le marché de prise de contrôle des entreprises, le système légal et la participation des institutions financières au capital de l'entreprise.

Charreaux (1996) croise deux critères, intentionnalité/spontanéité et spécificité/ non-spécificité, pour construire sa typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise présentée dans le tableau 8 ci-dessous.

**Tableau 8. Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises**

|                                 | <b>Mécanismes spécifiques</b>                            | <b>Mécanismes non spécifiques</b>  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Mécanismes intentionnels</b> | Contrôle direct des actionnaires (assemblées)            | Environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, droit social, etc.) |
|                                 | Conseil d'administration                                 | Syndicats nationaux  |
|                                 | Système de rémunération                                  | Auditeurs légaux   |
|                                 | Structure formelle                                       |  |
|                                 | Comité d'entreprise                                      |  |
|                                 | Syndicat maison  |  |
| <b>Mécanismes spontanés</b>     | Réseaux de confiance informelle                          | Marché des biens et services   |
|                                 | Surveillance mutuelle des dirigeants                     | Marché financier   |
|                                 | Culture d'entreprise                                     | Intermédiation financière  |
|                                 | Réputation auprès des salariés (respect des engagements) | Marché du travail des dirigeants   |
|                                 |  | Culture des affaires   |
|                                 |  | Marché de la formation   |

Source : Charreaux (1996).

Il existe également d'autres classifications des mécanismes de gouvernance d'entreprise. Ainsi, les mécanismes de gouvernance d'entreprise peuvent se visualiser sous forme de divers systèmes comme les conseils d'administration, les systèmes organisationnels et les systèmes stratégiques (Brouard et Di Vitro, 2008). Parmi les mécanismes internes de gouvernance, on trouve la structure de propriété. Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, la littérature montre que la structure de propriété joue un rôle majeur dans la gouvernance d'entreprise. C'est pour cela que nous avons décidé de mobiliser ce mécanisme comme variable de gouvernance dans le cadre de notre recherche pour tester le lien reliant la gouvernance d'entreprise aux stratégies de marquage.

### **3.1.1. La structure de propriété, un mécanisme de gouvernance applicable aux PME**

Il n'est pas très courant de trouver un département marketing et de développement de produits au sein d'une PME (Cowling, 2003). Les décisions de ces deux départements, lorsqu'ils existent, sont fortement influencées par l'équipe de direction. C'est ainsi que dans le cadre d'une PME nous

considérons que le rôle du conseil d'administration (lorsqu'il existe) bien qu'il soit capital pour le fonctionnement stratégique de certaines PME, reste néanmoins moins important que celui de la structure de propriété.

Berle et Means (1932) sont les premiers à aborder le sujet de l'influence des structures de propriété sur la performance des entreprises. Ils ont donc parlé de la séparation entre le contrôle (contrôle par les gestionnaires) et la propriété (propriété des actionnaires) de l'entreprise. La séparation entre ces deux fonctions engendre des coûts d'agence suite à des conflits d'intérêts entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant). Ce ne sont pas forcément les mêmes sources de conflits que l'on peut trouver dans les PME parce que, dans ces dernières, les structures de propriétés sont variées et la dissociation propriété-gestion est moins fréquente (Chua et al., 2006).

Contrairement aux enseignements de la théorie d'agence qui stipule qu'il faut réduire la latitude du dirigeant, l'inciter et le contrôler afin qu'il agisse dans l'intérêt des actionnaires, dans le cadre de la gouvernance de PME, il faut accorder plus d'attention au processus de prise de décision exercé souvent par le dirigeant afin d'augmenter la performance financière. Il s'agit en effet, selon Brouard et Di Vito (2008), d'augmenter l'autonomie du dirigeant d'une PME afin que ce dernier agisse dans l'intérêt de l'entreprise et améliore la performance. Ces idées se rapprochent ainsi des enseignements de la théorie de l'intendance et de celles du courant disciplinaire en indiquant qu'une réduction de la latitude managériale est contre-productive et réductrice de la performance. La structure de propriété est un mécanisme de gouvernance d'entreprise applicable aux PME qui permet une meilleure classification de ses structures dont la propriété est souvent confondue avec la celle du dirigeant qui détient souvent la majorité du capital. Des études ont été menées pour étudier l'impact de la structure de propriété sur les stratégies des moyennes entreprises (Le Vigoureux, 1997), l'innovation (Chouaibi et al., 2010), le comportement financier des dirigeants des PME (Couderc, 2000), la performance des entreprises familiales (El Chaarani et Abiad-El Chaarani., 2010) et des PME (Pigé, 2002) ou encore l'audit externe (Lajmi et Gana, 2011). Elles montrent toute une relation avec la structure de propriété d'une entreprise.

La structure de propriété diffère d'une entreprise à une autre et varie de l'entreprise individuelle (familiale ou pas) jusqu'à l'entreprise actionnariale en passant par les coopératives. La PME est souvent l'œuvre d'un entrepreneur qui la personnalise et la dirige selon sa vision et avec ses

propres moyens, sans avoir besoin de se financer auprès des banques. La structure de propriété dépend ainsi du style de l'entrepreneur; si ce dernier est de type PIC (Julien et Marchesnay, 1990), il va privilégier l'indépendance financière (autofinancement) afin de rester le seul maître de la décision stratégique. Par contre s'il s'agit d'un entrepreneur CAP, ce dernier privilégiera l'autonomie financière. Il sera prêt à ouvrir le capital de son entreprise aux actionnaires et à s'endetter auprès des banques afin de pérenniser son entreprise (Julien et Marchesnay, 1990).

Le manque de financement des PME a été signalé par Marchesnay et Fourcade (1997) qui considèrent que la PME est vue par les banques comme une entreprise fragile et soumise aux risques majeurs. Ceci n'est pas de nature à faciliter le financement des PME auprès des banques qui sont de plus en plus exigeantes, surtout au moment de la création des PME.

Néanmoins, l'arrivée des nouveaux actionnaires n'est pas sans conséquence sur la conduite stratégique d'une PME. En effet, quand le manager qui gère la PME est indépendant des actionnaires et que ces derniers sont externes à l'entreprise, il se peut que certains conflits d'agence se manifestent (Lubatkin et al., 2007). « Dans un tel contexte, la plupart des mécanismes de gouvernance conçus pour les sociétés ouvertes pourraient s'appliquer pour atténuer les conflits » (Brouard et Di Vito, 2008).

Cependant, lorsque le dirigeant possède la majorité du capital de l'entreprise, il existe très peu de conflits et les décisions émanent généralement de la volonté du dirigeant. En effet, les recherches suggèrent que les entreprises contrôlées et appartenant majoritairement à une seule personne subissent moins de pression des actionnaires extérieurs qui demandent des mesures de transparence, de changement stratégique et de responsabilité. Ce qui induit une augmentation de l'attitude de défense, qui peut avoir de mauvaises conséquences sur l'efficacité et la pérennité de l'entreprise (Carney, 2005).

Selon la théorie d'agence, l'étendue de l'implication dans des activités risquées peut être influencée par la structure de propriété et la gouvernance d'entreprise (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983). Les dirigeants des entreprises prennent moins des décisions risquées quand leur part de propriété dans le capital de l'entreprise augmente (Beatty et Zajac, 1994 ; Chandler, 1990 ; Denis et al., 1997). Cela peut se traduire par des investissements à court terme, moins coûteux et donc moins risqués.

En terme de stratégie de marquage, ces investissements à court terme se traduisent par des

techniques de production et de commercialisation moins coûteuses qui permettront aux producteurs de vendre leurs produits sans se soucier du long terme. Ces PME productrices privilégient la construction d'une relation forte avec les consommateurs fidélisés sans se préoccuper de la valorisation des produits qui aurait pu créer de la valeur pour l'entreprise. En d'autres termes, Ces PME commercialiseront leurs produits souvent sans la présence d'une marque propre et n'hésiteront pas à travailler pour le compte des distributeurs et d'autres producteurs qui s'occuperont de l'aspect marketing et commercial des produits.

De plus, d'autres solutions en matière de marquage s'offrent à ces PME afin de compenser l'absence d'une marque forte. En effet, les signes de qualité (AOC, IGP, CCP, STG, AB) qu'ils soient liés à un territoire donné, à une tradition ou à une qualité supérieure (environnementale ou autre) permettent aux PME d'être plus visible et de se démarquer de la concurrence des produits provenant des pays étrangers et des produits de grandes marques. Selon Hunt (2001), la structure de propriété influence la capacité des entreprises à se positionner sur le marché et d'en tirer profit pour leurs activités. Une étude qualitative réalisée par Krake (2005) sur le management de la marque au sein des PME montre que la structure d'une entreprise a plus d'influence sur le management de la marque dans les PME que dans les grandes entreprises. Le management de la marque dans les grandes structures dépend des objectifs fixés et des ressources financières et humaines allouées pour sa réalisation. En effet, comme on a pu le voir plus haut, la marque étant un actif immatériel qui crée de la valeur pour les actionnaires fonctionne comme un argument ou un investissement à long terme que le dirigeant décide de créer ou de développer afin de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Les résultats d'une étude récente indiquent que l'annonce de l'acquisition d'une marque a été suivie de rendements positifs et significatifs pour les actionnaires de la société acquéreuse (Jit Singh Mann et Kohli, 2012). L'étude montre que l'acquisition d'une marque est considérée comme une stratégie de création de valeur pour les actionnaires de l'entreprise acquéreuse. De plus, l'étude souligne le caractère non universel des résultats qui montrent des différences significatives de création de valeur, d'une part entre les marques du secteur pharmaceutique et les marques du secteur de grande consommation et d'autre part entre marques nationales et marques étrangères, dues notamment à un manque de connaissance de la marque par les investisseurs. En effet, la création de valeur est plus importante dans le cas d'acquisition d'une marque nationale

du secteur de grande consommation.

Nous supposons que la stratégie de marquage adoptée est influencée par la structure de propriété de la PME et par les objectifs fixés par ces dernières. Ainsi, la stratégie de marquage serait une résultante de la propriété selon qu'elle soit familiale, actionnariale ou coopérative et des caractéristiques de son dirigeant.

Ainsi, dans le cas d'une PME où les fonctions de propriété et de gestion sont associées, les choix stratégiques dépendent des aspirations du dirigeant et les investissements se limitent vers le court terme. Tel est le cas des TPE notamment familiales, limitées par leurs ressources et marquées par le rôle central du dirigeant qui prend seul les décisions stratégiques. Autrement dit, le dirigeant sera moins orienté vers la commercialisation des produits avec une marque. Dès lors que le dirigeant décide d'ouvrir le capital afin de financer la croissance de l'entreprise, on pourrait s'attendre à un changement de la stratégie de marquage ultérieurement adoptée par l'ancien propriétaire qui est désormais un simple actionnaire. La décision concernant la stratégie de marquage est désormais dans les mains du conseil d'administration qui représente l'intérêt des actionnaires ou des coopérateurs quand il s'agit d'une coopérative.

Dans ce contexte, la fonction de propriété est séparée de la fonction de gestion, les choix stratégiques ne dépendent pas des aspirations du dirigeant ni de son intuition, mais s'inscrivent dans une démarche de planification stratégique (Mathé et Rivet, 1993). On s'attend donc que cette entreprise soit orientée vers des choix stratégiques et des investissements à long terme qui ont pour effet de créer de la valeur pour les actionnaires, comme l'investissement dans des marques fortes. Ce choix stratégique peut trouver aussi son explication dans l'identité du dirigeant extérieur à l'entreprise qui joue souvent le rôle d'un manager ayant une vision objective orientée marketing. Ceci n'empêche pas ce dernier d'avoir un comportement opportuniste qui peut se manifester notamment par des investissements dont la rentabilité se limite au court terme tel que la sous-traitance.

Nous pouvons déduire que le changement de la structure de propriété d'une PME après l'arrivée de nouveaux actionnaires peut entraîner un changement au niveau du processus de planification stratégique et ainsi des stratégies de marquage d'une PME.

Ceci nous mène à proposer les hypothèses H1a, H1b et H1c concernant l'influence de la structure de propriété d'une PME sur les stratégies de marquage.

**H1** : La structure de propriété influence les stratégies de marquage.

**H1a** : Les entreprises familiales proposent des produits sans marque plus souvent que les autres PME.

**H1b** : Les entreprises actionnariales commercialisent des produits sous marque propre et des marques de distributeurs.

**H1c** : Les entreprises coopératives commercialisent des produits sous leur propre marque plus que les autres PME.

### **3.1.2. La prise de décision, un indicateur de gouvernance**

Une décision stratégique est définie comme une décision importante en termes d'actions prises, de ressources allouées ou les précédents définis (Mintzberg, Raisinghani et Theoret 1976). Elle possède des grands enjeux impliquant le positionnement stratégique d'une entreprise ainsi que différentes fonctions de la firme (Eisenhardt, 1989). D'où l'importance pour une entreprise de bien planifier et de formaliser le processus de prise de décision stratégique.

Le processus de prise de décision varie en fonction de la structure organisationnelle d'une entreprise. Ainsi la prise de décision dépend de la latitude du dirigeant et de son rôle au sein de l'entreprise (Gustafsson, 2006). En effet, « plutôt que de s'intéresser aux procédures de planification stratégique dans la PME, mieux vaut-il s'attacher au processus mental de prise de décision de l'entrepreneur » (Julien et Marchesnay, 1988). Selon ces auteurs, la prise de décision stratégique au sein d'une PME se compose de trois étapes :

- L'attitude du dirigeant face au risque, au temps et l'espace ;
- L'élément déclencheur de la décision (événement, investissement) ;
- Mise en œuvre de la décision stratégique.

Ainsi, on peut supposer que la décision stratégique dépend du processus de prise de décision qui est souvent réactif dans le cas des petites entreprises fondées autour de la personnalité de l'entrepreneur. Cependant, lorsque le processus de prise de décision s'inscrit dans un processus rationnel et planifié, il ne peut que produire des décisions stratégiques bénéfiques pour l'entreprise.

Dans le contexte familial, la prise de décision est très particulière (Basly, 2006). Le tableau 9 ci-dessous montre qu'une entreprise familiale, contrairement à d'autres types d'entreprises, est

souvent fondée autour de la personnalité d'un dirigeant fondateur (centre de décisions). Ce dernier prend les décisions selon ses propres convictions, intuitions et expériences. Dans ce type d'entreprise, la dimension affective est dominante, les règles et directives sont implicites et informelles. Ceci permet une communication plus fluide et un traitement rapide des informations dû à la simplicité de la structure organisationnelle d'une entreprise familiale.

**Tableau 9. Comparaison entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale**

|   | <b>Entreprise non familiale</b>               | <b>Entreprise familiale</b>                                  |
|---|---|--|
| <b>Dimension dominante</b>                    | Dimension rationnelle                         | Dimension affective  |
| <b>Processus de décision</b>                  | Circuit hiérarchique                          | Centralisé par le fondateur                                  |
| <b>Vitesse du processus de prise décision</b> | Lent  | Rapide   |
| <b>La décision repose sur</b>                 | L'argumentation rationnelle, la justification | La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire |

Source : Basly (2006)

La famille a une influence directe tout au long du processus stratégique (Harris et al., 1994). Selon Sharma et al. (1997) également, les considérations familiales sont des composantes majeures qui influencent les choix stratégiques. Ainsi, la stratégie des entreprises familiales n'est pas qu'une stratégie purement commerciale, elle est enrichie par des considérations et des valeurs qui font partie intégrante de l'histoire de l'entreprise familiale. Les dirigeants des entreprises familiales sont ainsi très attachés à la culture de l'entreprise et prennent en compte ces considérations et valeurs avant de prendre une décision. On peut ainsi considérer qu'une décision viable économiquement, mais contraire aux valeurs de l'entreprise familiale, ne sera pas une bonne décision.

Les dirigeants-propriétaires des PME sont souvent préoccupés par les décisions au quotidien plutôt que les décisions à long terme (Stokes, 1998). Il ne réalisent pas systématiquement des études de marché avant de prendre une décision stratégique (Stokes, 1998) et suivent un processus de collecte et d'analyse d'information chaotique et opportuniste (Carson et al., 1995).



La théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984) considère la prise de décision comme un processus influencé par le comportement des dirigeants, ce qui permettra de mieux comprendre le processus de prise de décision stratégique. Or le comportement du dirigeant est conditionné par ses caractéristiques personnelles, plusieurs auteurs ont établi un lien étroit entre les caractéristiques personnelles des membres de l'équipe de direction et les décisions stratégiques (Musso et Francioni, 2009). Le processus de prise de décision est largement reconnu comme un facteur influençant les décisions stratégiques d'une entreprise. En effet, le processus de prise de décision conditionne les choix des dirigeants qui influencent à leur tour les résultats affectant l'entreprise (Dean et Sharfman, 1996). Ces auteurs ajoutent que les dirigeants ayant recueilli des informations et utilisés des techniques d'analyse ont pris des décisions qui étaient plus efficaces que ceux qui ne l'ont pas fait. En d'autres mots, les décisions prises par les dirigeants d'une façon informelle, voire intuitive, risquent d'être inefficaces ou nocives pour l'entreprise.

Le processus de prise de décision suivi par l'entrepreneur d'une petite entreprise diffère de celui des grandes entreprises. Les entrepreneurs sont décisifs, impatients et orientés vers l'action (Smith et al., 1988). On peut donc supposer que le processus de prise de décision au sein d'une PME diffère selon la structure organisationnelle de l'entreprise, du rôle du dirigeant et l'influence de ce dernier sur les décisions stratégiques de marquage. Ainsi, l'orientation de la politique de marquage diffère d'une PME à une autre en fonction de la nature du processus de prise de décision mis en œuvre par ses structures.

Dans le cadre d'une entreprise où les décisions sont prises par le dirigeant seul, d'une façon informelle (absence de planification stratégique), on s'attend à ce que les décisions stratégiques s'inscrivent dans le court terme et que cette entreprise soit moins impliquée dans des stratégies de marque. C'est le cas de nombreuses entreprises familiales de taille réduite dont la figure du dirigeant (souvent propriétaire) est dominante dans tous aspects de gestion de l'entreprise.

Au contraire, quand les décisions respectent un processus de planification stratégique établi à l'avance au sein d'un comité, on s'attend à ce que les décisions stratégiques s'inscrivent dans le long terme dans un but de création de valeur pour les actionnaires.

**H2:** Le processus de prise de décision influence les stratégies de marquage.

**H2a :** Les entreprises dont le gestionnaire prend seul les décisions stratégiques commercialisent des produits sans marque plus que les entreprises dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises au sein d'un comité.

**H2b :** Les entreprises dont les décisions stratégiques sont réalisées au sein d'un comité commercialisent plus des produits avec leur propre marque plus que les entreprises dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises sans un comité.

### **3.1.3. La taille, un facteur majeur**

Selon Rubenson et Gupta (1991), le dirigeant d'une entreprise familiale doit s'adapter à l'évolution de l'entreprise (effectifs et chiffre d'affaires). Il doit adapter le management de l'entreprise d'une façon à ce qu'il réponde aux besoins de l'entreprise. Le dirigeant se doit également d'être objectif et de déléguer son pouvoir.

En effet, au fur et à mesure de l'augmentation de la taille de l'entreprise, la gestion de plusieurs tâches au sein d'une entreprise par une seule personne devient impossible à cause de contraintes de temps, d'expériences ou de relations. La délégation de pouvoir qui est une pratique très ancienne devient nécessaire au développement d'une entreprise. Le chef d'entreprise a la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement de son entreprise, de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise, de s'endetter auprès des banques ou d'ouvrir le capital de son entreprise aux nouveaux actionnaires, quand ses fonds propres s'avèrent insuffisants.

En pratique, il apparaît que peu d'entreprises parviennent à s'autofinancer et à résister à la concurrence des géants de l'agroalimentaire. Ces derniers ont un coût de production relativement faible par rapport aux petites entreprises, ce qui agit négativement sur les PME et les oblige à s'endetter afin de survivre à la concurrence.

Conscient de l'insuffisance en fonds propres, de la concurrence exacerbée, de l'augmentation des prix des matières premières et de la main d'œuvre, et par la suite du coût de production, le dirigeant se trouve devant trois choix : baisser ses prix (licenciements, réduction des charges), s'endetter auprès des établissements de crédits ou d'ouvrir le capital de l'entreprise.

Dans le premier choix, le dirigeant qualifié de patrimonial recherche la pérennité, veut garder son autonomie financière et décisionnelle, et refuse toutes formes de changements qui peuvent toucher à son indépendance dans la prise de décision et de gestion. Il est donc obligé de baisser le

coût de production, en sacrifiant des dépenses. Ce qui veut dire diminution de la qualité des produits, réduction de la masse de production ou encore licenciement des employés.

Dans le second choix, le dirigeant qualifié d'entrepreneurial cherche à financer le fonds de roulement par des crédits auprès des banques par exemple, ce qui lui assure la continuité de son activité, l'innovation et la création de valeur sans devoir sacrifier des dépenses.

Dans le troisième choix, le dirigeant, qualifié de managérial, décide d'augmenter sa capacité de production en augmentant ses ressources financières pour faire face à la concurrence et à l'envahissement des MDD sur les marchés. Ce dirigeant cherche à créer de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes de l'entreprise, en rendant l'entreprise plus performante. Il est donc favorable à toutes les actions qui peuvent pérenniser son entreprise face à la concurrence. En plus des marques propres, il sera prêt à produire des MDD avec des conditions parfois contraignantes demandées par des distributeurs. Ceci est envisageable afin de surmonter les difficultés financières, d'assurer la survie de l'entreprise et éventuellement de la transmettre à ses descendants s'il s'agit d'une société familiale.

Cette solution est sûrement une issue, mais peut avoir pourtant des conséquences graves à long terme dans le cas où l'entreprise dispose de plusieurs marques propres. En effet, les distributeurs sont dans la plupart des cas à l'origine du projet MDD en sollicitant les entreprises spécialisées pour fabriquer des produits pour leur compte, tout en contribuant à certaines étapes du processus de production et de la logistique. Cela induit alors un transfert de compétence du producteur (PME) au distributeur qui n'hésitera pas à long terme à profiter de ce savoir-faire, afin d'ouvrir ses propres usines de fabrication sans passer par les entreprises. En d'autres termes, le développement des MDD se fait souvent au détriment des marques propres de l'entreprise productrice. Cette augmentation des moyens financiers de l'entreprise lui permet de financer l'activité principale de l'entreprise, et d'évoluer pour atteindre d'autres marchés. Cela se fait par différentes stratégies de marquage : création de marques, extension de marques, abandon de marque, production de MDD, l'inscription dans une marque collective ou un signe de qualité régionale.

Par ailleurs, l'ouverture du capital des entreprises pour trouver des ressources financières supplémentaires ne demeure pas sans coût. En fait, dès lors de l'ouverture du capital d'une PME, le système de gouvernement tant pour ses mécanismes spécifiques que non spécifiques, se

complexifie et le système induit davantage de coûts d'agence (Charreaux, 1997b).

C'est pour cette raison que la taille d'une entreprise est considérée comme un facteur majeur de la gouvernance d'entreprise. Les auteurs qui ont travaillé sur la gouvernance d'entreprise et sur les décisions stratégiques ont utilisé la variable taille pour distinguer le comportement de chaque entreprise (Marchesnay, 1993). Parmi ces décisions, la taille d'une PME influence, les décisions stratégiques d'investissement (Lepage, 2011), la performance des PME (Le Roy, 2001) et la responsabilité sociale de l'entreprise (Lepoutre et Heene, 2006).

La taille influence également la capacité de financement d'une entreprise, puisqu'une petite entreprise a toujours plus de difficultés à obtenir des fonds sur le marché financier, par rapport aux entreprises de grande taille (Fazzari et Peterson, 1993 ; Kim et al., 1998). Plus récemment, Arrighetti et al. (2014) montrent que la taille est l'un des facteurs favorisant l'investissement dans des actifs immatériels.

La taille est un facteur déterminant pour la gestion d'une marque considérée plus coûteuse que celle d'un signe de qualité (Fort et al, 2007). Ainsi, on peut considérer que les entreprises de grande taille auraient plus de facilité à commercialiser leurs produits avec une marque propre.

L'étude réalisée par Margini et al. (2011) montre que la taille est un facteur influençant la signalisation des produits chez les entreprises agricoles françaises. En effet, les entreprises de taille moyenne possèdent plus de moyens que les PE ou les TPE, elles ont donc plus de facilités pour soutenir une marque propre.

Nous faisons donc l'hypothèse que la taille doit avoir une influence sur la stratégie de marquage d'une PME. Autrement dit, on s'attend à ce que les entreprises ayant une taille plus importante soient plus impliquées dans des stratégies de marque. C'est pour cette raison que nous considérons la taille comme un déterminant (variable indépendante) dans notre modèle et nous formulons les hypothèses suivantes.

**H3** : La taille d'une PME influe sur sa stratégie de marquage.

**H3a** : Les TPE et les PE commercialisent surtout des produits sans marque

**H3b** : Les ME commercialisent surtout des produits sous marque propre

#### **3.1.4. Le secteur d'activité**

Certains secteurs sont organisés en coopératives comme le secteur vins ou les marques et les

labels sont omniprésents, d'autres comme les épiceries fines et les boulangeries n'ont pas besoin d'une marque et enfin des entreprises qui opèrent dans des secteurs où la présence d'une marque est primordiale pour l'entreprise. De plus, les études montrent que la compétition sur le marché influence les décisions stratégiques des entreprises (Porter, 1985).

Kapferer (2000) considère que les secteurs dans lesquels le risque perçu est grand sont ceux qui connaissent l'existence de marques fortes : « là où il y a risque, il y a marque ». En effet, selon Krake (2005), le marché dans lequel l'entreprise opère influence le management de la marque dans l'entreprise. Le type de produit commercialisé et son orientation marché influencent également le management de la marque (Krake, 2005).

En ayant recours à l'économétrie des modèles de choix et à partir des données d'une enquête sur les coopératives agricoles en 2005, Magrini et al. (2011) mettent en évidence l'importance du secteur d'activité et le marché d'exportation comme déterminants majeurs du choix d'une stratégie de marquage.

Chaque secteur d'activité est souvent caractérisé par une stratégie particulière, nous pensons que la stratégie de marquage dépend du secteur où l'entreprise opère.

**H4** : Le secteur d'activité influence les stratégies de marquage.

### **3.1.5. Le dirigeant, premier facteur de décision stratégique en PME**

Le dirigeant d'une PME est considéré comme le centre de l'entreprise selon la théorie d'agence. Il doit garantir aux actionnaires un rendement optimal de leur investissement et opérant dans leur intérêt afin de parvenir à réaliser les objectifs fixés. Il est également un garant pour les créanciers de l'entreprise et plus généralement pour les diverses parties prenantes qui font affaire avec l'entreprise ou des parties qui seront influencées d'une façon directe ou indirecte par les décisions prises par l'entreprise. C'est dans ce sens qu'il est important de savoir si le profil d'un dirigeant pourrait être un indicateur de l'orientation stratégique d'une PME (Bayad et Nebenhaus, 1993).

Le rôle du dirigeant varie d'une entreprise à une autre selon plusieurs critères (sa taille, son mode d'organisation, son statut, etc.). Son influence sur l'entreprise dépend de son statut au sein de cette dernière et de ses caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et sa propriété dans le capital de l'entreprise.

Plusieurs chercheurs affirment la très forte influence du dirigeant de PME sur son système de

gestion (Lefebvre, 1991). « Une caractéristique essentielle de la petite entreprise est le rôle très particulier que joue son dirigeant. » (Fallery, 1983). Il est souvent le créateur de son entreprise, il dispose d'une forte tendance à personnifier l'entreprise selon ses motivations et ses antécédents personnels et professionnels (Coupal, 1994). Fondateur de son entreprise, il se considère donc comme la seule personne apte à prendre des décisions stratégiques, il planifie, coordonne, gère, contrôle et tient parfois des tâches opérationnelles au sein de l'entreprise.

D'après la théorie d'agence, si la part du dirigeant dans le capital de l'entreprise diminue, la volonté de ce dernier de vouloir faire des activités profitables pour l'entreprise diminue. En effet, dans ce cas de figure le dirigeant évitera de faire l'effort demandé (gérer ou apprendre de nouvelles technologies), ce qui entraînera une diminution de valeur de la firme (Jensen et Meckling, 1976).

Contrairement aux entreprises managériales dans lesquelles l'intérêt des dirigeants est purement financier, les buts et objectifs d'un dirigeant familial dépassent le simple intérêt financier (Sharma et al., 1997 ; Tagiuri et Davis, 1992). Cependant, ces objectifs évoluent avec l'évolution de l'entreprise et de ses besoins. Tagiuri et Davis (1992) considèrent que ces besoins changent en fonction des besoins de l'entreprise. En conséquence, on peut considérer qu'une ouverture du capital d'une entreprise familiale peut entraîner des conflits avec les nouveaux actionnaires, dans le cas où ces derniers n'ont pas la même vision stratégique que les propriétaires de l'entreprise.

Dans le contexte d'une PME, on constate que le système de contrôle de gestion est lié directement aux attentes et à la conception du dirigeant. Ce dernier doit être toujours informé et à jour des moindres changements dans son entreprise. Sur la base de ses expériences et de ses aspirations personnelles, il prend toute décision qu'il juge importante pour son entreprise.

Les problèmes d'agence liés à la séparation entre la propriété et la gestion peuvent influencer la stratégie d'investissement de l'entreprise à travers le dirigeant (Jensen et Meckling, 1976). En effet, contrairement aux actionnaires qui peuvent se prémunir contre le risque financier en diversifiant leurs placements, les dirigeants sont plus averses au risque puisque leur richesse (ou réputation) est directement liée à celle de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants ont tendance à préférer une stratégie faible risque / faible revenue plutôt qu'une stratégie à haut risque pouvant générer des revenus élevés (O'Connor et Rafferty, 2012). Ainsi, en présence des coûts d'agence, les dirigeants feront en sorte de réduire les investissements coûteux et risqués (comme la création

d'une marque propre) en faveur des investissements moins risqués (comme les MDD).

De plus, les menaces de prise de contrôle des entreprises poussent les dirigeants à favoriser les investissements à court terme ayant un retour sur investissement immédiat (Stein, 1988,1989). Ainsi, dans le but de faire face à une menace de prise de contrôle, les dirigeants éviteront les stratégies à long terme porteuses de risque comme la marque propre. Ceci présente l'avantage de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise à court terme et de réduire la menace de prise de contrôle, mais pourrait réduire la performance de l'entreprise à long terme.

Selon une enquête citée par Duchéneaut (1997), plus de 70% des dirigeants de PME préfèrent l'intuition à la prévision et la considèrent comme très importante dans la prise de décision. Pour prendre ses décisions, le dirigeant de PME va avoir recours à son seul jugement, intuition et expérience (Mintzberg, 1976). Par suite, la fonction de décision dans certaines PME se fait de la manière suivante : Intuition – Décision – Action (Torres, 1999, P. 28).

Par ailleurs, pour mieux comprendre le processus décisionnel au sein d'une PME, il faut s'intéresser de près à la latitude du dirigeant. Fama et Jensen (1983) proposent une analyse des composantes du processus de décision ayant comme référence la structure de propriété pure. Il s'agit d'étudier la gouvernance d'une entreprise dirigée par le propriétaire lui-même. Ce dernier est supposé travailler dans l'intérêt de l'entreprise puisqu'il n'y a aucun conflit d'intérêts et les coûts d'agence sont nuls. Le dirigeant-propriétaire, étant détenteur à la fois du droit décisionnel et du droit de contrôle, est dans ce cas de figure un intendant travaillant dans son propre intérêt qui est aussi celui de l'entreprise. Ce dirigeant est à la fois responsable de la prise de décision et de leur mise en œuvre, sans subir aucun contrôle (Charreaux, 2008).

On est donc face à deux systèmes de gouvernance d'entreprise qui se distinguent d'une part, par le statut du dirigeant et d'autre part, par les deux fonctions de propriété et de gestion. Ceci est bien exposé dans les résultats de l'enquête réalisée sur 90 sociétés anonymes (SA) par Mathé et Rivet (1993). Ces derniers distinguent deux modes de gouvernance d'entreprise :

- Les PME familiales ne semblent pas séparer les décisions d'investissement et de financement puisque dans ce type d'entreprise les fonctions de propriété et de gestion se confondent. Dans ce contexte, la procédure de planification stratégique est moins fréquente. En effet, le dirigeant familial, étant également actionnaire majoritaire, finance coup par coup les différents projets de développement souvent non formalisés avec une

importante délégation.

- Les PME contrôlées sont des entreprises dans lesquelles le dirigeant est un simple salarié non actionnaire dont les choix et les décisions sont définis à l'avance par un document de planification. Dans ce contexte, les décisions d'investissement et de financement sont séparées et la délégation est moins étendue que dans le cas des entreprises familiales.

De plus, les travaux de Berle et Means (1932) montrent que la performance des entreprises est proportionnelle à la propriété de son dirigeant. En effet, dans le cas où le dirigeant est gestionnaire et actionnaire à la fois (l'entreprise familiale), on observe très peu de coûts d'agence puisque les intérêts du dirigeant convergeront avec ceux des actionnaires.

Katz et Niehoff (1998) considèrent que les choix stratégiques sont influençables par la source en charge de la gestion. Ainsi, les décisions stratégiques d'une entreprise créée et gérée par le dirigeant-proprétaire seront différentes de celles d'une entreprise contrôlée par un manager extérieur à l'entreprise. Un dirigeant non-proprétaire doit, selon la théorie d'agence, travailler dans l'intérêt des actionnaires et donc investir dans des projets à long et moyen terme qui apporteront de la valeur ajoutée à l'entreprise tel que l'investissement dans des marques. En effet, ce dernier dirigeant qui endosse le rôle d'un simple manager, salarié serait plus orienté marketing dans ses choix stratégiques.

Ainsi, on suppose que la stratégie de marquage d'une PME dépend de la propriété de son dirigeant. Si ce dernier est propriétaire de l'entreprise, il va privilégier les investissements peu coûteux, non porteurs de risque, qui favorisent un rendement à court terme. Un dirigeant-proprétaire (souvent entrepreneur) aura pour seul but de vendre sa production et de maintenir une bonne relation avec ses clients. Les dépenses liées à la communication et la promotion sont jugées inutiles. Ce qui nous mène à proposer les hypothèses H5a et H5b concernant l'influence du statut propriétaire du dirigeant sur la stratégie de marquage des PME.

**H5** : Le statut propriétaire du dirigeant influence la stratégie de marquage.

**H5a** : Les décisions stratégiques de marque d'un dirigeant-proprétaire sont plus orientées vers la commercialisation des produits sans marque ;

**H5b** : Les décisions stratégiques de marque d'un dirigeant non-proprétaire sont plus orientées « marque propre ».



Par ailleurs, le profil et les compétences du dirigeant d'une PME peuvent également influencer son comportement stratégique. À titre d'exemple, bien que dans une coopérative le dirigeant soit un simple salarié, il est au centre de la structure jouant ainsi un rôle primordial dans sa gouvernance. Selon Cook (1994), le dirigeant doit être un bon manager à la recherche du consensus entre les différentes parties prenantes de la structure. En effet, la mission du dirigeant d'une coopérative dépasse la simple gestion de la structure : un bon manager doit traduire les intérêts des adhérents en décisions stratégiques tout en traitant les conflits permanents entre les différentes parties. Il se doit d'être stratégique, influent et relationnel. Ces caractéristiques rapprochent le dirigeant d'une coopérative d'un leader plutôt que d'un simple manager.

La littérature discute la présence, au sein du conseil d'administration de certaines PME, de membres extérieurs, qui ont un rôle dans la stratégie d'entreprise (Fiegner, 2005). En effet, les chercheurs encouragent les PME à inclure, au sein de leur conseil d'administration, des praticiens et experts extérieurs à la famille ou à l'entreprise. Ces personnes extérieures possèdent une vision objective et purement professionnelle des tâches stratégiques, contrairement à la vision des membres intérieurs à l'entreprise, qui peuvent aller jusqu'à considérer leur travail au sein du conseil d'administration comme une extension de leur responsabilité de gestion de tous les jours (Mace, 1986 ; Forbes et Milliken 1999).

De nombreuses études ont montrés une relation entre l'âge et le niveau d'études du dirigeant et la politique stratégique d'une firme. Grimm et Smith (1991) ont étudié un échantillon de 855 dirigeants et montrent que les jeunes dirigeants ayant moins d'expérience sont plus susceptibles de modifier leurs stratégies suite à l'évolution des conditions environnementales.

Les nouveaux dirigeants semblent être plus flexibles et prêts à soutenir les risques de changements stratégiques. Les auteurs montrent également que le nombre d'années d'études n'était pas important pour le changement stratégique. Cependant, Grimm et Smith (1991) remarquent que les personnes ayant un niveau de « MBA » (Master) étaient souvent des dirigeants qui prennent des risques (changement stratégique). Cette dernière conclusion a fait l'objet de plusieurs études qui montrent au contraire que les dirigeants ayant un MBA étaient réticents au risque (Harris, 1984 ; Hayes et Abernathy, 1980). Les écoles de commerces ont souvent été critiquées de ne pas être équipées pour produire des futurs managers preneurs de risque (Hambrick et Mason, 1984).

Wiersema et Bantel (1992) arrivent à la même conclusion sur l'influence négative de l'âge et de l'ancienneté du dirigeant sur le changement stratégique de l'entreprise.

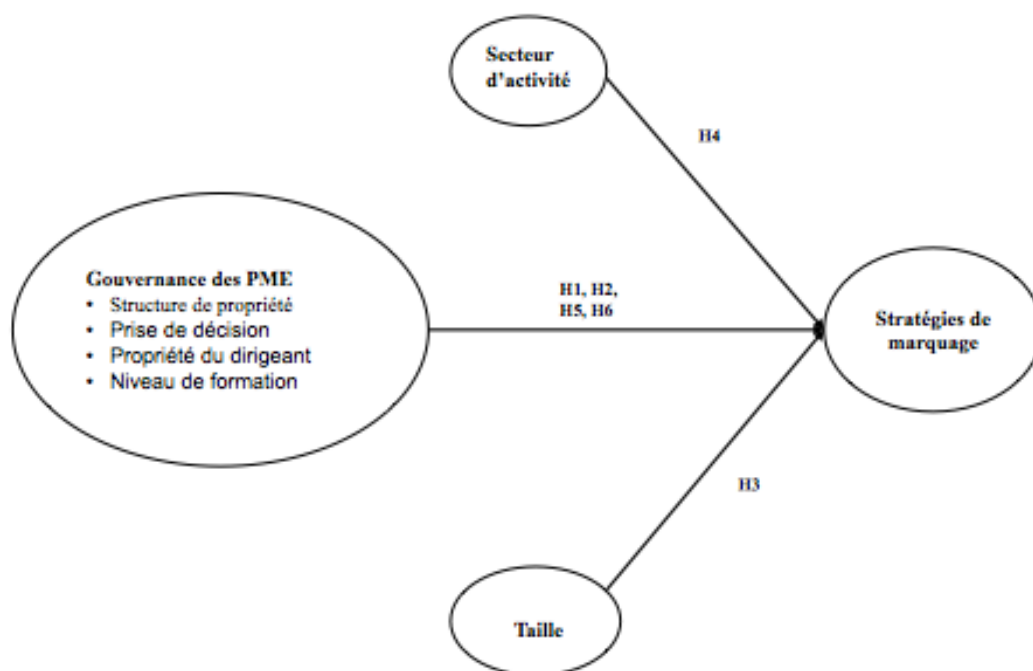
C'est ainsi que les caractéristiques du dirigeant telles que le niveau d'études et la propriété de ce dernier dans le capital, font partie de notre modèle conceptuel en tant que variables explicatives. Nous allons ainsi tester les hypothèses H6a et H6b dans notre modèle afin de mesurer l'influence du niveau d'études du dirigeant sur la politique de marque.

**H6** : Le niveau d'études du dirigeant influence la stratégie de marquage.

**H6a** : Les dirigeants dont le niveau d'études est bas commercialisent des produits sans marque ;

**H6b** : Les dirigeants dont le niveau d'études est élevé commercialisent des produits sous marque propre.

**Figure 5. Cadre conceptuel de la relation Gouvernance – stratégie de Marquage**



Source : L'auteur

Nous présentons dans la figure 5 ci-dessus le cadre conceptuel de notre recherche que nous allons tester (dans le chapitre suivant) dans le contexte particulier des PME AA de la région LR.

### **3.2. Le cas particulier des entreprises familiales « family business »**

Les PME familiales possèdent un système de gouvernance particulier caractérisé par le rôle majeur du dirigeant souvent fondateur qui personnalise la gestion de son entreprise. En effet, les études menées ont montré que près de 75% des PME installées en France sont souvent des PME créées et gérées par une seule personne, et que le pourcentage des PME dirigées par des managers non-proprétaires ne dépasse pas 10%. Melin et Nordqvist (2000) définissent la gouvernance des entreprises familiales comme les « Processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ».

La théorie d'agence ne s'applique pas à l'entreprise familiale où le dirigeant est également propriétaire (Melin et Nordqvist, 2000 ; Salvato, 2002). D'où l'orientation de la définition de Melin et Nordqvist (2000) ci-dessus vers la réalisation des buts et objectifs des propriétaires qui personnalisent la gestion de l'entreprise. De plus, les recherches montrent que les stratégies de croissance des actionnaires fondateurs sont souvent divergentes avec celles des nouveaux actionnaires minoritaires, qui privilégient une croissance rapide souvent porteuse de risque (Schulze et al., 2003).

En effet, contrairement aux actionnaires fondateurs de l'entreprise qui ne disposent que d'une seule source de revenus qui est l'entreprise familiale, les nouveaux actionnaires minoritaires sont souvent porteurs de projets risqués, puisqu'ils parviennent à diversifier leurs portefeuilles d'activités. Ainsi, en l'absence d'une diversification du portefeuille, le dirigeant, parfois propriétaire, privilégiera des investissements sans risque (Fama et Jensen, 1983). En raison du risque financier, de son investissement humain et de son attachement à la culture de l'entreprise, ce dirigeant évitera également les projets risqués. Cette divergence des intérêts entre les propriétaires internes et les actionnaires externes donne lieu à des coûts d'agence (Morck et Yeung, 2003). Il s'agit d'une autre sorte d'opportunisme du dirigeant interne ou de stratégie d'enracinement familiale. Ce dirigeant travaille dans l'intérêt de la famille au détriment de celui des actionnaires minoritaires externes.

Dans le cas de certaines PME, la relation actionnaire-dirigeant est variable selon leur statut juridique. Si généralement il n'y a pas de séparation entre l'actionnaire et le dirigeant, ce n'est pas

le cas si les PME ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers ou lorsqu'elles sont introduites sur un nouveau marché. Dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles dans lesquelles le propriétaire est le seul actionnaire gérant de son entreprise. La même situation survient lorsque la gestion est déléguée à un dirigeant extérieur à la famille (Charreaux, 1998). Ainsi, des théories alternatives, telles que la théorie des parties prenantes et la théorie de « stewardship », doivent être prises en compte afin de déterminer le rôle spécifique des mécanismes de gouvernance dans le cadre des PME (Brouard et Di Vito, 2008).

Le dirigeant d'une entreprise n'étant pas forcément toujours opportuniste tel qu'il est perçu par la théorie d'agence, ses actions peuvent être abordées sous un autre angle, autre que l'angle purement économique (Doucouliagos, 1994). Dans certains cas, les coûts d'agence peuvent ne pas exister pour la simple raison que le dirigeant, étant aussi propriétaire de son entreprise ou membre de la famille, présente une forte motivation à travailler dans l'intérêt de l'entreprise, ce qui a été soutenu par les auteurs de la théorie d'agence, Jensen et Meckling (1976). Ainsi, d'autres modèles seront indispensables pour expliquer la stratégie du dirigeant, notamment les modèles de la psychologie organisationnelle et de la sociologie des organisations (Donaldson et Davis, 1991). Dans ce courant cognitif de gouvernance, la motivation du dirigeant parfois propriétaire de la PME dépasse les raisons financières. Ce dirigeant a parfois besoin de reconnaissance ou cherche à créer de la valeur à l'entreprise familiale dont il est membre.

Ainsi, le dirigeant intendant va travailler dans l'intérêt de l'entreprise. Selon cette théorie, la gouvernance consiste à créer une structure organisationnelle qui permettra à l'agent de réaliser les objectifs avec efficacité et efficience (Donaldson, 1990). De plus, plusieurs chercheurs (Anderson et Reeb, 2004 ; Corbetta et Salvato, 2004 ; Chrisman, Chua et Sharma, 2005 ; Miller et Le Breton-Miller, 2006) considèrent que la théorie de l'intendance est la mieux adaptée au contexte de l'entreprise familiale, étant donné que les propriétaires familiaux ont un investissement émotionnel dans leur entreprise (Bubolz, 2001), ce qui les rend attachés à l'entreprise et à sa culture.

Par ailleurs, la majorité des chercheurs dans le domaine de la gouvernance considèrent que la théorie de l'intendance s'oppose à la théorie de l'agence. Nous considérons à l'instar de Davis et al. (1997) et Basly (2006) que ces deux théories se complètent.

À partir de ce qui précède, on peut dire qu'un dirigeant intendant ne cherche pas forcément le seul but financier de sa fonction au sein de l'entreprise. Le dirigeant est une personne de confiance ayant pour but principal de travailler dans l'intérêt des actionnaires (Donaldson et Davis, 1989, 1991, 1997). La théorie de l'intendance s'applique parfaitement aux entreprises familiales puisque les dirigeants, dans ce type d'entreprises, possèdent souvent des objectifs convergents avec ceux des propriétaires.

Ainsi la gestion d'une entreprise familiale sera mieux comprise dans le cadre de la théorie de l'intendance (Schoorman et Donaldson, 1997) où le but non financier est le plus important pour un dirigeant d'une telle entreprise (Zahra, 2003). Ainsi, la théorie de l'intendance est la plus adéquate dans le cadre d'une entreprise familiale (Salvato, 2002 ; Davis et al., 1997). Ce phénomène d'appartenance est connu sous le nom de l'altruisme du dirigeant familial.

Il est clair que, suite à la crise économique et à l'envahissement des MDD des surfaces, de plus en plus de PME ouvrent leurs capitaux à des actionnaires extérieurs à la famille. Bien que ces derniers soient souvent minoritaires, ils sont quand même en situation de partage de propriété (Hirigoyen, 1985). Un conflit d'intérêts est donc envisageable entre actionnaires et dirigeant après une ouverture du capital.

Cependant, le comportement intendant ne concerne pas uniquement les dirigeants des PME familiales. Les entreprises coopératives agricoles, souvent dirigées par une personne qui possède à la fois le statut de salarié, mais aussi de producteur coopérateur. Ce qui est de nature à réduire les conflits d'intérêts et l'asymétrie d'information au sein de l'entreprise.

De même, dans le cadre, d'une PME actionnariale, le dirigeant n'est pas nécessairement extérieur à l'entreprise. Il peut suite à la vente de son entreprise ou à l'ouverture du capital de cette dernière, se transformer en un simple dirigeant actionnaire.

L'objectif stratégique d'un dirigeant actionnaire ne se limite pas au seul intérêt financier, il possède également des objectifs non financiers liés à sa volonté de valoriser sa production, de conserver sa culture et son savoir-faire dans une activité donnée. En effet, selon la théorie de l'agence, la volonté du dirigeant de vouloir faire des activités profitables pour l'entreprise augmente avec l'augmentation de sa part dans le capital de l'entreprise. Ainsi, le dirigeant actionnaire aurait tendance à prendre des décisions dans l'intérêt collectif qui ont pour effet de créer de la valeur pour l'entreprise plus qu'un dirigeant extérieur à la PME. Ceci peut se traduire notamment par la

création et la gestion d'une marque propre qui aura pour effet de valoriser les produits de la PME et de créer de la valeur à long terme.

### **3.3. Le contexte particulier des coopératives agricoles**

Une coopérative peut être définie comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée » (Alliance internationale des coopératives, 1995).

En réalité, les coopératives sont des organisations souvent créées par de petits agriculteurs afin d'unir leurs forces face aux acteurs géants du marché et ainsi avoir un pouvoir de négociation de prix (Couderc et Marchini, 2011). En effet, c'est grâce au conseil d'administration, qui a pour principale mission de traduire les intérêts des coopérateurs en décisions stratégiques, que ces derniers parviennent à réaliser les objectifs fixés.

Si le rôle des divers mécanismes de gouvernance et leur influence sur la performance des coopératives ont largement été étudiés, ce n'est pas le cas pour les décisions stratégiques et notamment les décisions stratégiques de marque.

Selon les recherches menées par Burrell et al. (2012), le directeur du conseil d'administration d'une coopérative type est un directeur âgé de 52 ans en poste depuis dix ans et possédant 0,10% du capital.

Une étude réalisée sur 371 coopératives agricoles américaines par Cook et Grashuis (2016) montre que la structure de propriété et la structure du capital sont indépendantes bien que la flexibilité financière augmente avec l'investissement extérieur dans des filiales. De plus, la délégation du pouvoir des directeurs du conseil d'administration vers les administrateurs influence positivement la structure du capital.

La gouvernance des coopératives est en général considérée comme plus compliquée que la gouvernance des entreprises (Spear, 2004 ; Cornforth, 2004). Tout en prenant en compte les nombreuses différences entre les pays, Chaddad et Iliopoulos (2013) ont identifié trois types de structures de gouvernance:

- Le modèle traditionnel: le conseil d'administration détient d'une façon formelle l'autorité. Le président et les autres administrateurs du conseil d'administration agissent en tant que

gestionnaires;

- Le modèle étendu: le conseil d'administration détient toujours l'autorité absolue mais le président détient la gestion parce qu'il y a séparation entre propriété et gestion;
- Le modèle « corporate » : dans ce modèle, les fonctions de contrôle formel et effectif sont déléguées à la direction avec un contrôle « ex post » exercé par le conseil d'administration.

En France, même si certaines coopératives ont un régime spécial, la gouvernance des coopératives se base généralement sur le principe « un homme, une voix » qui permet à tous les adhérents, quelle que soit leur contribution à participer au processus de prise de décision démocratique et collectif. De plus, le statut salarié du dirigeant d'une coopérative rend la question encore plus intéressante puisqu'il est chargé de traduire les objectifs stratégiques du conseil d'administration en stratégies opérationnelles. Certains dirigeants de coopératives sont également producteurs, ce qui peut motiver le dirigeant à travailler davantage dans l'intérêt de la coopérative.

« Cook (1995) présente le cycle de vie des coopératives agricoles selon cinq étapes différentes :

1. La première étape est la phase d'émergence avec la création de la coopérative, correspondant à un positionnement essentiellement défensif, dans une situation de survie;
2. La deuxième étape est la « phase d'enfance », qui peut être un cap particulièrement difficile à franchir pour certaines coopératives ;
3. La troisième étape est une phase de développement, se caractérisant par des problèmes de fonctionnement interne dont souffrent les coopératives ;
4. la quatrième étape correspond à une phase dans laquelle le management coopératif devient un véritable challenge, des facteurs aussi variés que la réduction des coûts, la nécessaire compétitivité et l'effet d'entraînement («pacemaker theory») influençant les décisions stratégiques ;
5. Enfin, le cinquième étape constitue le tournant ultime, la coopérative faisant face aux choix stratégiques portant sur l'arrêt (liquidation, fusion, restructuration), la continuation (besoins de capitaux pouvant entraîner des alliances stratégiques), ou bien le changement vers un mode beaucoup plus entrepreneurial et orienté aval » (Saisset, 2014).

Les coopératives en France ont longtemps fait face à une crise économique qui les amène à réadapter leur système de gouvernance d'entreprise. Selon Cook (1995) et Chaddad et Cook (2004), les coopératives ont eu besoin de changer afin de survivre face à l'évolution du marché. Ce

changement du système de gouvernance peut se traduire sous forme d'un changement de la structure du capital après ouverture du capital ou en acquisition de participation dans d'autres sociétés.

Seulement, ces changements des modes d'organisation chez les coopératives agricoles seraient déterminants pour la stratégie de signalisation des produits commercialisés (Margini et al., 2011). Les agro-industriels ont souvent été lents à développer des marques (Beverland, 2005), privilégiant d'autres pistes telles que l'offre regroupée dans une coopérative afin d'améliorer l'efficacité, de faire des économies et d'améliorer le pouvoir de négociation. D'autres ont fait des efforts en améliorant la qualité de leurs produits afin de se différencier même si cette stratégie est jugée insatisfaisante (Lichtenthal et Long, 1998), Miles et al. (1997) considèrent que les agro-industriels doivent adopter des modèles de planification stratégique. En effet, l'évolution de l'offre et la demande sur le marché a conduit les coopératives à repenser leur structure de gouvernance, mais aussi leurs stratégies de marketing qui souvent n'existaient même pas. Les coopératives ont ainsi choisi une orientation marché qui consiste à investir dans des marques (Edwards et Shultz, 2005). Cela implique le développement de produits de qualité via des marques fortes et une bonne relation client tout au long de la chaîne d'approvisionnement sur le marché (Anderson et Narus, 2004).

De plus, même si l'usage d'une marque propre est adopté par les coopératives agricoles, l'usage des signes de qualité s'est multiplié dans les coopératives du secteur. Les signes de qualité étant considérés comme une assurance aux yeux du consommateur et un signe que qualité supérieure. L'usage d'un ou plusieurs signes de qualité est ainsi systématiquement associé à l'usage d'une marque propre, en particulier chez les petites entreprises du secteur. Ainsi, si l'usage d'un signe de qualité semble judicieux pour conquérir un marché régional, la présence d'une marque propre devient primordiale en cas d'internationalisation.

Enfin, les études montrent un accroissement de la taille moyenne des coopératives agricoles qui se regroupent de plus en plus pour faire face à une concurrence accrue et des crises à répétition. Cet accroissement de la taille des coopératives dont la place est de plus en plus importante dans la filière de l'agro-industrie (Filippi et Triboulet, 2006) rend l'étude de leur mode de gouvernance et leurs stratégies de marquage intéressant aussi bien sur le plan social que sur le plan académique.



### **Conclusion du chapitre 3**

Dans la concurrence exacerbée que se livrent les entreprises sur les marchés des biens de consommation, les PME doivent, plus que jamais, s'appuyer sur l'avantage que procurent leurs actifs immatériels (notamment la marque) et l'intégrer dans leurs stratégies. Pour cela, la revue de littérature dans ce chapitre nous a permis d'une part de caractériser la gouvernance des PME et de faire ressortir le rôle du dirigeant-proprétaire et d'autre part de montrer que malgré l'absence d'un marketing et d'une politique de marque formalisés, les PME se caractérisent par une orientation marché et marque qui se traduit par le choix de différents processus de marquage de leurs produits. Seulement, l'ouverture du capital d'une PME est susceptible de transformer le système de gouvernance et d'influencer les décisions stratégiques de marquage. En effet, suite à des changements dans la structure de propriété, il peut y avoir modification des jeux de pouvoir et donc du processus de prise de décision dans l'entreprise. Ainsi, les choix stratégiques en matière de marquage préalablement adoptés par l'entreprise sont susceptibles de changer.

Nous avons proposé dans ce chapitre un modèle conceptuel pour tester les liens entre les caractéristiques de la gouvernance des PME et les choix du type de marque de leurs produits.

**Première partie :**

**Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME**

Chapitre 1 :

La gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie



Chapitre 2 :

La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires



Chapitre 3 :

Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME



Conclusion de la partie 1

## Conclusion de la partie 1

Cette première partie nous a permis de réaliser une revue de la littérature sur les deux concepts mobilisés dans cette recherche à savoir la gouvernance des entreprises et la stratégie de marque. La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines, allant des sciences sociales aux sciences politiques, en passant par les législateurs et les institutions internationales. Elle peut être considérée comme un standard de comportement des dirigeants d'entreprises. Deux courants théoriques majeurs encadrent les recherches sur la gouvernance, le courant disciplinaire (la théorie de l'Agence) et le courant cognitif (la théorie de l'intendance). Si la gouvernance est différente du management, elle a des effets sur de nombreux domaines stratégiques comme la performance ou encore l'innovation. Les choix stratégiques des entreprises en matière de marque sont d'une importance capitale dans le succès des entreprises sur les marchés.

Le deuxième chapitre nous a amené à identifier les différents types de marques et les déterminants des choix en matière de marque. Nous avons en particulier montré que malgré les conflits entre la finance et le marketing, la marque constitue un capital qui apporte de la valeur aux actionnaires. Le management de la marque est ainsi un levier de création de valeur qui dépend du type de gouvernance des entreprises et des objectifs des propriétaires.

Enfin, l'examen de ces deux concepts dans le contexte des PME a bien montré les spécificités de la PME, caractérisée par une structure peu hiérarchisée, une stratégie informelle, un financement limité et par le rôle majeur du dirigeant (parfois propriétaire). Ceci nous a permis d'affiner notre modèle théorique d'analyse et de proposer un modèle conceptuel de la relation entre la gouvernance des PME et les choix du type de marque.

Dans la seconde partie de cette thèse, nous allons tester notre modèle de recherche et nos hypothèses sur le cas des PME agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon.

## **Partie 2 : Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR**

### **Introduction de la partie 2**

Cette deuxième partie a pour objectif de tester le modèle conceptuel sur le cas des PME agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon. Le terrain choisi nous a paru pertinent du fait des profonds changements dans la gouvernance des PME AA et de la diversité des modes de marquage des produits alimentaires utilisés. De plus, nous disposons de données longitudinales sur 12 ans d'un échantillon représentatif du secteur depuis 1997.

Nous menons cette analyse sur le plan empirique à travers une double approche alliant deux enquêtes, une quantitative représentative du secteur agroalimentaire de la région Languedoc Roussillon qui permet d'effectuer des statistiques descriptives et des tests statistiques et l'autre qualitative sur un échantillon de PME pour approfondir la relation et apporter un éclairage sur les différentes phases de changement connues.

Cette partie est composée de trois chapitres dont le premier (chapitre 4) est consacré à la présentation de la méthodologie de recherche des deux enquêtes quantitative et qualitative. Nous présenterons dans le chapitre 5 les résultats des analyses statistiques issues des données quantitatives et le chapitre 6 sera consacré pour la présentation des résultats des entretiens qualitatifs et des complémentarités des deux enquêtes.

Nous terminons cette partie par une discussion générale de nos résultats à la lumière de la littérature menant à de nouvelles pistes de recherches.

**Deuxième partie :**

**Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de  
marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR**

Chapitre 4 :

Méthodologie de la recherche



Chapitre 5 :

Résultats et analyses de l'enquête quantitative



Chapitre 6 :

Analyse des résultats de l'enquête qualitative



Conclusion de la partie 2

## Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

### Introduction du chapitre 4

Ayant défini un cadre conceptuel de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marquage des PME, nous consacrons ce chapitre à la présentation de la méthodologie de recherche. Ce chapitre propose de répondre à deux objectifs ; un premier objectif consistant à présenter la méthodologie suivie dans la première enquête quantitative, et un deuxième objectif consistant à expliquer la méthodologie de sélection et d'analyse des études de cas.

En effet, notre recherche comporte deux études complémentaires ; une première étude quantitative qui porte sur un échantillon représentatif du secteur agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon composé de 339 EAA en 2002 et 322 EAA en 2009. L'enquête qualitative a porté sur un échantillon de 9 PME agroalimentaires sélectionnées à partir des PME présentes dans les deux enquêtes quantitatives.

L'étude quantitative a pour objectif de répondre à notre question de recherche et permet de tester notre modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Une étude qualitative nous permet de discuter nos résultats avec les chefs d'entreprises et de caractériser les grandes étapes des évolutions, d'une part de leur gouvernance et d'autre part de leurs stratégies de marquage.

Nous présentons dans une première section le contexte général de l'étude quantitative et la constitution de la base de données composée d'un panel de données dynamiques collectées en 2002 et en 2009. La deuxième section de ce chapitre propose de présenter le processus de sélection et les entretiens des études de cas de PME.

## Section 1 : la méthodologie de l'enquête quantitative

L'INRA de Montpellier en partenariat avec les organisations professionnelles agroalimentaires de la région ont réalisé une enquête auprès d'un échantillon représentatif du secteur agroalimentaire en LR en 1998 qui a été reproduite en 2003 et 2008. L'objectif de ces enquêtes était de montrer le poids économique des PME AA dans l'économie régionale et d'en identifier le fonctionnement et les faiblesses pour orienter les actions publiques de soutien. L'enquête est très générale et concerne tous les aspects organisationnels, productifs et financiers de ces entreprises. Nous avons reconstruit à partir de ces informations la base de données nécessaire à notre recherche.

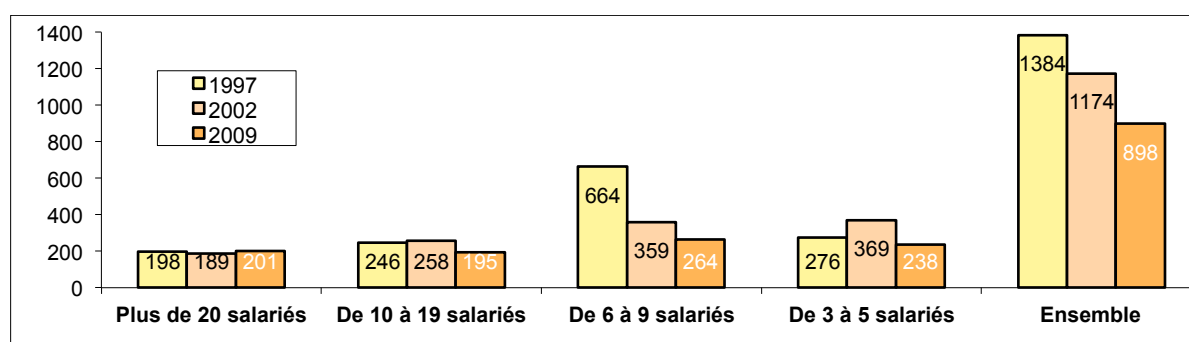
Nous présentons dans cette section le contexte et le design des enquêtes réalisées par l'INRA ainsi que le processus de construction de la base de données pour notre recherche.

### 1.1. Contexte et présentation de l'enquête

Dans la région LR, l'industrie agroalimentaire est le premier secteur industriel, après celui du bâtiment et des travaux publics. Il pèse en 2010 selon l'enquête EAA LR, 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 20 000 emplois permanents (Couderc et Domergue, 2012).

Le secteur agroalimentaire dans la région LR est composé majoritairement de petites entreprises (80%) de moins de 20 salariés et de très petites entreprises de moins de 10 salariés (Cheriet et al., 2012). De surcroît, le nombre d'entreprises a baissé de 35% sur une période de 12 ans (Domergue et Couderc, 2011). Il s'agit d'entreprises disparues ou qui ont fusionné avec d'autres entreprises.

Figure 6. Évolution du nombre d'entreprises (en effectifs)



Sources : Enquêtes EAA du LR 1998, 2003, 2010

En effet, la figure 6 ci-dessus montre la régression de l'ensemble des EAA sur une période de 7 ans et particulièrement celle des entreprises de moins de 20 salariés. La chute est régulière du nombre d'entreprises de 6 à 9 salariés.

D'autre part, en 2002, la sphère agroalimentaire a connu une chute de la part des entreprises commercialisant leur produit principal sous marque propre passant de 61% en 1997 à 40% en 2002 (Versepuech et Cheriet, 2012).

Si ces résultats montrent au niveau général une baisse du nombre d'entreprises et une baisse du nombre des marques propres dans la commercialisation des produits, ils soulèvent la question des causes de cette baisse dans les deux cas.

Le secteur agroalimentaire régional se compose essentiellement d'entreprises de moins de 20 salariés. Toutefois, les statistiques publiques de l'INSEE ne prennent en compte que les données sur les entreprises de plus de 20 salariés. Ainsi, l'objectif des enquêtes lancées en 1998 était de combler l'absence de données, en s'intéressant aux entreprises de moins de 20 salariés. Il s'agissait d'élargir les données aux entreprises de 3 salariés et plus pour inclure les établissements de l'industrie agroalimentaire qui sont soit des petits artisans soit des petits producteurs. Ces derniers « transforment eux-mêmes leurs produits » (Couderc et al., 1998).

L'enquête présente un autre avantage par rapport aux autres enquêtes ; puisqu'elle s'intéresse à tous les aspects qui touchent à l'organisation de l'entreprise (ressource humaines, produits, relations avec les clients, fournisseurs, gouvernance, stratégie, aspects financiers, innovation), dans le but d'apporter un maximum de connaissances et une photographie large du dynamisme des PME AA de la région.

L'Enquête Entreprises Agroalimentaires du Languedoc Roussillon (EAA LR) a été réalisée dans le cadre du programme « AGIR pour l'agroalimentaire ». Avec le soutien de la région Languedoc-Roussillon, de l'association Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires (LRIA) et de la Fédération Régionale de la Coopération Agricole (FRCA), un groupe de travail (UMR Moisa et DRAAF LR) a réalisé une première enquête en 1998 auprès d'établissements agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon.

Cette première enquête avait pour but de décrire le champ et le poids de l'activité agroalimentaire régionale, « du champ de l'agriculteur à l'assiette du consommateur » : analyse « systémique » de



cette sphère et des principales filières régionales (vins, fruits et légumes, céréales et dérivés, produits animaux, autres branches).

Cette enquête a été renouvelée en 2003, ce qui a permis d'approfondir les questions d'innovation, de gouvernance, de performances, ou encore de liens amont-aval.

En 2010, une nouvelle enquête a été réalisée pour une mise à jour de la sphère agroalimentaire régionale, avec pour but de comparer après 5 et 10 ans les dynamiques de changement dans le tissu des PME AA, de répondre aux questions soulevées et finalement d'apporter un outil d'aide à la décision pour les acteurs publics et privés de la région LR.

Afin d'assurer la comparabilité des trois enquêtes, le questionnaire (en annexe) a été en grande partie maintenu à l'identique. Ce dernier a été préalablement transmis aux enquêtés avant le passage de l'enquêteur. Le questionnaire s'organise en 8 parties :

- 4 premières parties sont relatives à l'activité de l'établissement : Description de l'entreprise et ressources humaines, les produits transformés en 2009 par l'établissement, le mode de production de l'établissement et relations avec l'amont et enfin le mode de commercialisation de l'établissement et relations avec l'aval.
- 4 autres parties concernant l'entreprise : l'entreprise et son pilotage, la stratégie de l'entreprise, les aspects financiers de l'entreprise et enfin les réseaux d'innovation de l'entreprise.

Ces trois enquêtes ont reçu le label d'intérêt général et de qualité statistique délivré par le CNIS (Avis de conformité N° 30/D131 du 2 avril 2010).

Elles ont été réalisées à trois reprises sur une période de 12 ans:

- La première a été menée en 1997 et portait sur 284 entreprises.
- La deuxième a été menée en 2002 sur 339 entreprises.
- La troisième a été menée en 2009 sur 322 entreprises.

L'enquête réalisée est représentative des PME AA de la région. La population totale des PME a été découpée en 7 classes de taille (nombre de salariés) et dans chaque classe un taux de sondage a été effectué (voir tableau 10 ci-dessous).

**Tableau 10. Stratification et taux de sondage dans les strates**

| <b>Strates</b> | <b>Critères de répartition</b>                                       | <b>Taux de sondage</b> | <b>Taux d'extrapolation théorique</b> |
|----------------|--|------------------------|---------------------------------------|
| 1              | 20 salariés et plus  | 1/1                    | 1                                     |
| 2              | 10 à 19 salariés   | 1/4                    | 4                                     |
| 3              | 6 à 9 salariés   | 1/9                    | 9                                     |
| 4              | 3 à 5 salariés   | 1/15                   | 15                                    |
| 5              | Le département de la Lozère<br>Etablissements exceptionnels par leur | 1/1                    | 1                                     |
| 6              | activité rare  | 1/1                    | 1                                     |
| 7              | < 20 salariés  | 1/2                    | 2                                     |

Source : Aurier et Autran (2000) - EAA

De plus, en ne tenant pas compte des questionnaires « hors champ »<sup>13</sup>, l'ensemble des résultats des enquêtes ont été extrapolés afin d'être représentatifs de la population totale des établissements.

Ces enquêtes ont permis de connaître la dynamique des entreprises agroalimentaires de la région, puisqu'elles ont été effectuées sur trois périodes différentes. Elles ont donc été utiles à la fois aux professionnels et aux chercheurs, mais également aux politiques publiques de la région. D'autre part, ces résultats ont permis aux dirigeants d'entreprises ayant participé à l'enquête de venir assister à la conférence régionale publique afin de valider les résultats de l'enquête et les compléter par leurs témoignages.

Dans le cadre de notre thèse, ces enquêtes nous ont permis d'extraire des informations sur les EAA des deux dernières enquêtes, afin d'effectuer un traitement dynamique des données par rapport à notre thématique de recherche. En d'autres termes, nous avons exploité les bases de données des enquêtes de 2002 et de 2009, afin d'étudier l'évolution dynamique de la relation entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies de marquage. Nous expliquons dans la partie ci-dessous les étapes de constitution de notre base de données.

---

<sup>13</sup> Le taux de hors champ étant considéré le même dans l'échantillon et dans la population globale des PME AA.

## **1.2. Constitution de la base de données de notre recherche**

La base de données que nous mobilisons est issue d'un échantillon représentatif suivi sur les deux années (2003 et 2010) correspondant aux deux enquêtes EAA de la région Languedoc-Roussillon réalisées en face à face. Comme nous le schématisons dans la figure 7 ci-dessous, l'enquête de 1998 a été écartée parce qu'elle ne répondait pas aux besoins de notre enquête en termes de comparabilité des 3 bases de données (l'absence ou la non-correspondance de certaines questions de l'enquête 1998 avec les autres enquêtes).

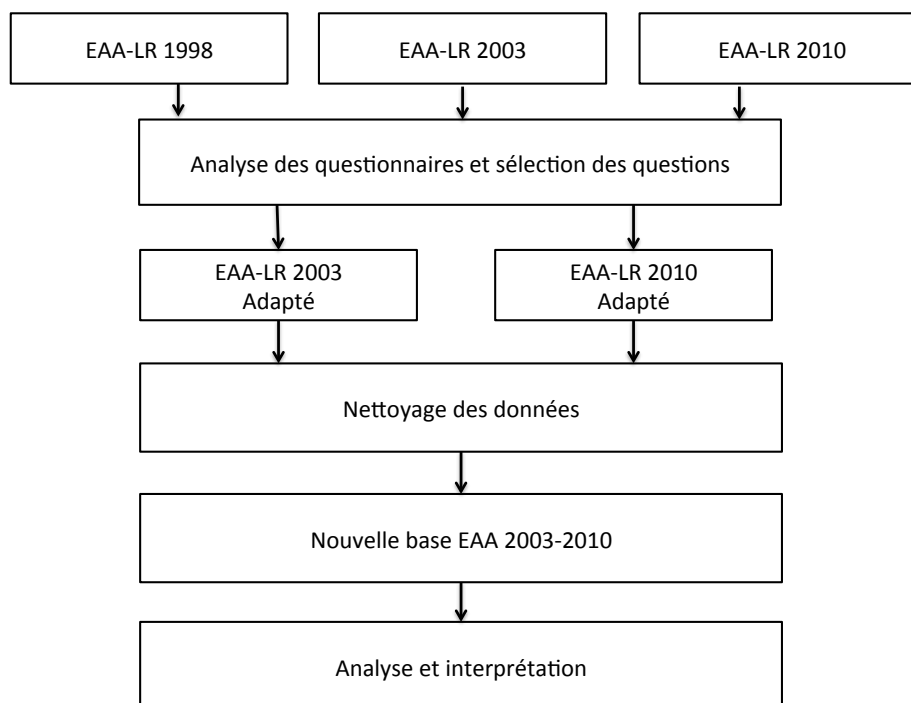
Les données recueillies sont liées aux différents aspects des caractéristiques et des comportements des entreprises (taille, activités, stratégies, emploi, etc.).

L'enquête principale comporte des informations sur les trois produits commercialisés par les EAA. Cependant, dans le cadre de notre thèse, nous avons choisi de nous focaliser uniquement sur la stratégie de marquage du produit principal qui représente selon Cheriet et Versepuech (2012) en moyenne 72% du CA.

Afin de répondre à notre question de recherche concernant le lien entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage, nous avons tout d'abord identifié dans les questionnaires des questions qui correspondent à notre problématique de recherche.

Nous avons ensuite repéré et analysé ces questions dans les bases de données afin de les réadapter et de recalculer ou regrouper des variables nécessaires à notre thématique de recherche, avant de procéder à un nettoyage des deux bases de données, 2003 et 2010. Ce nettoyage avait pour but de reconstituer et renommer les variables nécessaires au modèle et d'éliminer celles qui ne nous intéressaient pas. Ceci nous a permis tout d'abord de repérer les variables dans les deux bases de données et d'harmoniser ces dernières afin de pouvoir en créer une seule, comportant des données sur plus de 300 entreprises sur une période de 7 ans.

**Figure 7. Méthodologie de la constitution de la base de données**



Source : L'auteur

Enfin, le fichier que l'on a créé nous a permis de tester les hypothèses préalablement émises, sur les entreprises de la nouvelle base de données.

### **1.2.1. Sélection des données**

Afin d'étudier le lien entre la gouvernance de l'entreprise et les stratégies de marquage, nous avons exploité<sup>14</sup> les données collectées dans le cadre de l'enquête EAA, présentée plus haut et réalisée auprès des entreprises agroalimentaires de la région LR.

Nous nous sommes tout naturellement intéressés aux données concernant la gouvernance des PME, la stratégie et les marques. Ainsi, nous avons repéré dans les trois bases de données,

---

<sup>14</sup> Nous avons signé au préalable une charte de confidentialité afin de pouvoir exploiter les données des enquêtes EAA.

correspondant aux trois enquêtes, les questions en rapport avec notre thématique de recherche. Cependant, et après une analyse comparative approfondie des trois questionnaires, nous avons pu relever une incohérence entre les questions de l'enquête 1998 et celles des enquêtes 2002 et 2009. Il était donc impossible d'exploiter la base de données EAA 1998 et la comparer avec les deux autres enquêtes. La base de données EAA 1998 a donc été écartée de notre recherche.

### **1.2.2. Nettoyage des données**

Une fois leur sélection effectuée, nous avons procédé à l'étape de nettoyage des données. Celle-ci consiste à récupérer les deux fichiers SPSS EAA 2003 et 2010 et à procéder à une étude comparative entre les données des deux enquêtes. Il s'agit de l'étape la plus fastidieuse puisqu'il a fallu reconstruire à partir des deux bases de données, une seule base dans un seul fichier, qui nous permettra par la suite d'analyser l'évolution de la gouvernance et des stratégies de marquage des PME AA.

La première étape du processus de nettoyage était de supprimer parallèlement dans les deux fichiers toutes les variables n'ayant aucune relation avec notre thématique de recherche. Nous avons bien évidemment conservé toutes les observations des deux enquêtes. De plus, bien que les variables restantes correspondaient à des questions similaires dans les deux enquêtes, elles n'avaient pas les mêmes modalités de réponse (échelles de mesure). Ainsi, notre travail a consisté à unifier les modalités de réponses des deux enquêtes, pour que ces dernières puissent être comparables. Pour ce faire, nous avons utilisé la fonction « transformer – création de variables » qui consiste à créer une nouvelle variable à partir d'une variable existante, tout en unifiant les modalités de réponses.

Un travail similaire a été effectué afin de regrouper plusieurs questions en une seule variable, ce qui a pour objectif d'améliorer la lecture et de faciliter l'analyse. À titre d'exemple, les variables mesurant chacune une politique de marquage différente des PME AA, ont été regroupées en une seule variable appelée « stratégies de marquage ».

Une fois obtenus deux fichiers SPSS homogènes comportant les mêmes variables, nous avons pu procéder à la fusion afin d'en obtenir un seul contenant les données des deux bases de données. En utilisant la fonction « données – fusionner des fichiers – ajouter des observations », nous avons ajouté les observations des données de l'enquête 2010 à celles de l'enquête 2003. Afin de faciliter

l'analyse et de différencier les données des deux enquêtes, nous avons par la suite créé une variable « année ».

### 1.2.3. Définitions et caractérisation des variables du modèle

Le tableau 11 ci-dessous nous montre les caractéristiques des deux échantillons représentatifs des EAA en 2003 et 2010. Il montre l'étendue des échantillons sur les cinq départements de la région LR par rapport aux cinq filières agroalimentaires que nous considérons dans le cadre de notre étude. De plus, nous avons également indiqué la répartition des deux échantillons selon la taille des entreprises mesurée par le nombre de salariés.

**Tableau 11. Caractéristiques des échantillons (en % du nombre d'entreprises)**

|                               |                            | 2003 | 2010 |
|-------------------------------|----------------------------|------|------|
| <b>Département</b>            | Aude                       | 20,6 | 23   |
|                               | Gard                       | 17,7 | 22   |
|                               | Hérault                    | 32,2 | 30,4 |
|                               | Lozère                     | 6,5  | 5,3  |
|                               | Pyrénées-Orientales        | 23   | 19,3 |
| <b>Taille de l'entreprise</b> | TPE                        | 16,1 | 18,5 |
|                               | PE                         | 41,2 | 48   |
|                               | ME                         | 42,7 | 33,5 |
| <b>Secteur d'activité</b>     | Vins                       | 33   | 40,1 |
|                               | Fruits et légumes          | 13,3 | 15,5 |
|                               | Dérivés des céréales       | 27,7 | 13   |
|                               | Produits d'origine animale | 18   | 20,2 |
|                               | Produits divers            | 8    | 11,2 |
| <b>Nombre des PME</b>         |                            | 339  | 322  |

Source : L'auteur (EAA 2003 – 2010)

Nous soulignons que la majorité des PME des échantillons se situent dans le département de l'Hérault (32,2% en 2002) et que la filière vins est prédominante parmi les autres filières puisque 40,1% des entreprises interrogées appartiennent à cette filière. De plus, les échantillons sont composés majoritairement d'entreprises de petite taille (48% en 2010).

Notre modèle est composé de plusieurs indicateurs susceptibles d'influencer les politiques de marque au sein d'une entreprise. En plus du secteur d'activité et de la taille d'une entreprise, nous avons sélectionné des variables de gouvernance en lien avec l'entreprise et son dirigeant.

Nous présentons ci-dessous les variables ainsi que les échelles de mesure correspondantes avant de décrire l'analyse de ces indicateurs dans notre modèle.

### ***Instrument de mesure de la structure de propriété***

La gouvernance des entreprises est caractérisée dans les recherches soit par des mécanismes externes, soit par des mécanismes internes (Brouard et Di Vito, 2008).

Les mécanismes externes de gouvernance d'entreprise sont par exemple le marché des dirigeants (Alexandre et Paquerot, 2000 ; Shleifer et Vishny, 1989) ou bien le marché des prises de contrôle des sociétés (Nakauchi et Wiersema, 2015 ; Wiersema, 1992).

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise sont des mécanismes implicites et explicites tels que les conseils d'administration, les conseils de famille, les conseils consultatifs, les systèmes de gestion ou encore la structure de propriété que nous avons décidé de mobiliser dans le cadre de notre recherche.

La structure de propriété est au cœur des tous les travaux sur la gouvernance d'entreprise à partir des travaux de Berle et Means (1932) et jusqu'à nos jours. Ainsi, ces auteurs furent les premiers à étudier l'impact de la structure de propriété sur la performance des entreprises. Leur apport a été confirmé par Bughin et Colot (2008) puis Charreaux (1991) dans le contexte des entreprises familiales. Le lien a également été fait avec la capacité d'innovation des entreprises (Francis et Smith, 1995 ; Aghion et al., 2013).

Enfin, un lien a également été établi par la théorie d'agence entre la structure de propriété en tant que mécanisme de gouvernance applicable aux PME (Pigé, 2002) et la capacité de changement stratégique (Berthel et Liebeskind, 1993). Zahra (1996) considère que la structure de propriété d'une entreprise familiale influence sa décision stratégique et donc les choix et les comportements stratégiques adoptés par cette dernière.

Nos échantillons étant composés d'entreprises de différentes tailles et de structures de propriété (de l'entreprise familiale à l'entreprise actionnariale en passant par les coopératives), nous avons

décidé naturellement de considérer la structure de propriété en tant que mécanisme de gouvernance principal, que nous mettons en relation avec l'orientation stratégique d'une PME.

Suite à l'analyse des deux questionnaires de l'enquête nous avons réalisé que les réponses par rapport à la question « type de propriété » étaient classées selon les 5 modalités suivantes : familiale 100%, familiale 51-25%, familiale < 51%, autre > 50% et coopératives.

Les réponses à cette même question dans l'enquête 2010 étaient classées selon les 6 modalités suivantes : familiale > 95%, familiale majoritaire, familiale minoritaire, dispersée ou contrôlées, coopérative, SA ou SARL contrôlée par un groupement coopérative.

Nous avons décidé de regrouper ces modalités de réponse en 3 principales catégories qui schématisent d'une façon simple la structure de propriété d'une PME : les entreprises familiales, les entreprises actionnariales et les entreprises coopératives.

Les entreprises familiales sont les entreprises qui sont détenues majoritairement par un actionariat familial et dont la taille et le statut juridique peuvent varier de la TPE jusqu'à la moyenne entreprise.

Les entreprises actionnariales sont des entreprises dont l'actionariat est dispersé et/ou pour lesquelles la participation familiale est minoritaire.

Enfin, les entreprises coopératives sont les structures qui ont le statut de coopérative ou qui sont contrôlées par un groupement coopératif. Ces structures possèdent une gouvernance particulière basée sur la coopération et la participation.

### ***La prise de décision***

La prise de décision est un déterminant de l'orientation stratégique d'une entreprise et dépend directement de la latitude du dirigeant et de son rôle au sein de l'entreprise (Gustafsson, 2006).

Ce déterminant est directement lié aux changements de l'équipe de direction (Richards, 1979 ; Goodstein et Boeker, 1991 ; Wierema, 1992) ou de la structure de propriété d'une entreprise (Zahra, 1996). La nomination de nouveaux directeurs induit également un changement au niveau de la prise de décision stratégique par le conseil d'administration (Carpenter et Westphal, 2001).

La structure de propriété varie selon la nature de l'entreprise, son organisation, la part du dirigeant dans le capital de l'entreprise et sa latitude au sein de l'entreprise. Nous pensons que la



façon dont la décision est prise dans une entreprise est un déterminant de l'orientation stratégique de cette dernière.

C'est pour cette raison que nous avons décidé d'inclure la prise de décision en tant que variable dans notre modèle et de considérer deux modalités de réponses : le dirigeant prend la décision seul ou au sein d'un comité.

### ***La taille et le secteur d'activité de l'entreprise***

La taille est un indicateur universel qui influence tous les aspects organisationnels et stratégiques d'une entreprise et qui permet de distinguer les PME en fonction de l'effectif des salariés. C'est pour cette raison que la littérature regorge de recherches étudiant l'effet de la taille et ses conséquences sur une organisation.

En effet, sur le plan organisationnel, Torrès (2007) considère que la PME ne peut pas être considérée comme un facteur neutre puisqu'elle est capable de modifier le comportement décisionnel du dirigeant (Hambrick, 1987).

La majorité des chercheurs en théorie des organisations ont étudié les conséquences de la taille sur le comportement des entreprises (Marchesnay, 1993), leurs performances (Le Roy, 2001) et la responsabilité sociale de l'entreprise (Lepoutre et Heene, 2006).

La taille d'une entreprise serait également un déterminant des décisions stratégiques d'investissement (Lepage, 2011) favorisant la possession d'une marque (Couderc et Aurier, 2000). Ceci a été corroboré par Arrighetti et al. (2014) qui montrent que la taille influence l'investissement immatériel.

D'autre part, la stratégie dépend également de la nature du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise. En effet, le marché dans lequel l'entreprise opère influence le management de la marque (Krake, 2005).

Ainsi, la filière à laquelle appartient l'entreprise permet, comme sa taille, de différencier et de définir une PME indépendamment de son chiffre d'affaires. Dans le cadre de l'enquête EAA, la taille d'une entreprise est représentée par un nombre de salariés allant de 3 jusqu'à 500 salariés. Pour améliorer la lisibilité de nos résultats, nous avons classé les résultats de cette question en 3 catégories :

- Les très petites entreprises (TPE) : ce sont les entreprises ayant entre 3 et 5 salariés;

- Les petites entreprises (PE) : ce sont les entreprises ayant entre 6 et 19 salariés;
- Les moyennes entreprises (ME) : ce sont les entreprises ayant plus de 20 salariés.

Contrairement aux autres indicateurs, nous avons maintenu les modalités de réponses de la variable secteur d'activité et qui correspondent aux 5 filières agroalimentaires définies dans le cadre de l'EAA : Vin, fruits et légumes, céréales, produits d'origine animale et autres.

### ***Le niveau de formation et la part du dirigeant dans le capital de l'entreprise***

Afin de mieux comprendre la stratégie d'une PME, il faut s'intéresser de près au rôle du dirigeant. Son profil est un indicateur de l'orientation stratégique de la PME (Bayad et Nebenhaus, 1993). Cette influence du dirigeant et de ses caractéristiques sur la gestion stratégique d'une PME (Lefebvre, 1991 ; Fallery, 1983) et sur la performance (Pigé, 2002) a été souligné par les chercheurs. L'âge et le niveau de formation d'un dirigeant sont également des facteurs qui influencent l'orientation stratégique de ce dernier et qui sont souvent mobilisés dans les recherches scientifiques. Les résultats de la recherche de Grimm et Smith (1991) révèlent que les jeunes dirigeants ayant moins d'expérience sont plus ouverts au changement stratégique.

De plus, la part du dirigeant dans le capital d'une PME influence les décisions stratégiques de cette dernière et par la suite la performance globale de l'entreprise comme souligné par la théorie d'agence. En effet, quand la part du dirigeant dans le capital d'une entreprise diminue, ce dernier se montre réticent à toutes activités profitables pour l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976).

Afin de tester l'influence des caractéristiques du dirigeant sur la stratégie en matière de marquage d'une PME AA, nous avons décidé de prendre en compte le niveau d'études du dirigeant (Pigé, 2002 ; Wiersema et Bantel, 1992) et la part de ce dernier dans le capital de l'entreprise (DeAngelo et DeAngelo, 1985 ; Ang et al., 2000).

Nous avons analysé l'influence de la part du dirigeant dans le capital de l'entreprise par le biais d'une variable qui nous a permis de connaître le nombre d'entreprises où le dirigeant est propriétaire de plus à plus de 98% du capital.

Quant au niveau de formation du dirigeant, il a été classé en trois catégories de réponses : « Autodidacte », « BAC – BEP – CAP » et « BAC+ 2 - BAC+4 ».

### ***Les stratégies de marquage***

Dans le modèle conceptuel, la variable à expliquer, le choix du mode de marquage des produits représente toutes les stratégies que les PME AA peuvent adopter en matière de marque ou d'autres labels. Elle englobe ainsi 4 principales catégories de réponse :

- La marque propre;
- La sous-traitance (produire des MDD et pour le compte d'autres producteurs);
- L'absence de marque;
- Les signes de qualité.

Il existe également une stratégie qui consiste à combiner deux ou plusieurs des stratégies citées plus haut.

Les données collectées concernant les stratégies de marquage des PME AA étaient essentiellement numériques sous forme de pourcentage des produits sous marque propre, marque sous-traitée ou label de qualité dans le chiffre d'affaires global. Pour les besoins de l'enquête, nous avons transformé ces données en deux catégories de réponse pour chaque stratégie. Ainsi, nous avons remplacé les pourcentages des stratégies dans le CA de chaque structure par le chiffre « 1 » qui correspond à la présence du type de marquage. Le chiffre « 0 » a été attribué en cas d'absence de la stratégie en question.

Un premier travail d'analyse a consisté à se familiariser avec les données quantitatives essentiellement descriptives dans le but de cerner l'évolution de chacune des variables. Ce travail est suivi d'une analyse comparative descriptive qui nous a permis d'étudier l'évolution des variables entre les deux périodes d'enquêtes espacées de 7 ans.

Ensuite, nous avons examiné les relations qui pouvaient exister entre les différentes variables explicatives de gouvernance (la structure de propriété, le mode de prise de décisions et les caractéristiques du dirigeant), de taille des entreprises et du secteur et la variable à expliquer (quel type de marquage du produit principal).

Nous avons réalisé après cette étape des tests de Khi deux afin d'étudier la relation entre les distributions des variables. Le chi carré est un test statistique conçu pour déterminer si la différence entre deux distributions de fréquences est attribuable à l'erreur d'échantillonnage (le hasard) ou est suffisamment grande pour être statistiquement significative. Si la différence entre les deux distributions est réduite, l'hypothèse nulle sera acceptée. Si la différence est grande,

l'hypothèse nulle sera rejetée. Dans ce dernier cas, on parlera d'une différence statistiquement significative parce que l'écart entre les deux distributions est trop important pour être expliqué par le hasard seulement : une différence réelle existe donc.

Enfin, étant donné que nos variables sont indépendantes et que nos variables à expliquer sont essentiellement des variables qualitatives nominales, nous avons décidé de procéder à une analyse par correspondances multiples (ACM). Cette analyse permet de décrire les données statistiques nominales relativement complexes ayant plusieurs modalités. En effet, l'ACM nous a permis d'analyser notre modèle de relations entre les variables catégorielles dépendantes et d'avoir une vision d'ensemble sur les résultats de cette analyse.

Le résultat de l'ACM que l'on a réalisé sur 4 variables de gouvernance et 4 variables de stratégies met en évidence 3 groupes de modalités que nous décrivons et analysons dans la partie « résultats ».

En conclusion, cette section a été consacrée à expliciter la méthodologie de l'enquête quantitative. Elle a présenté le processus de construction de la base de données de la recherche composée des extraits des deux enquêtes réalisées par l'INRA sur un échantillon représentatif des entreprises AA de la région LR. Elle a également permis de présenter le processus de construction des variables explicatives et à expliquer et leurs différentes mesures.

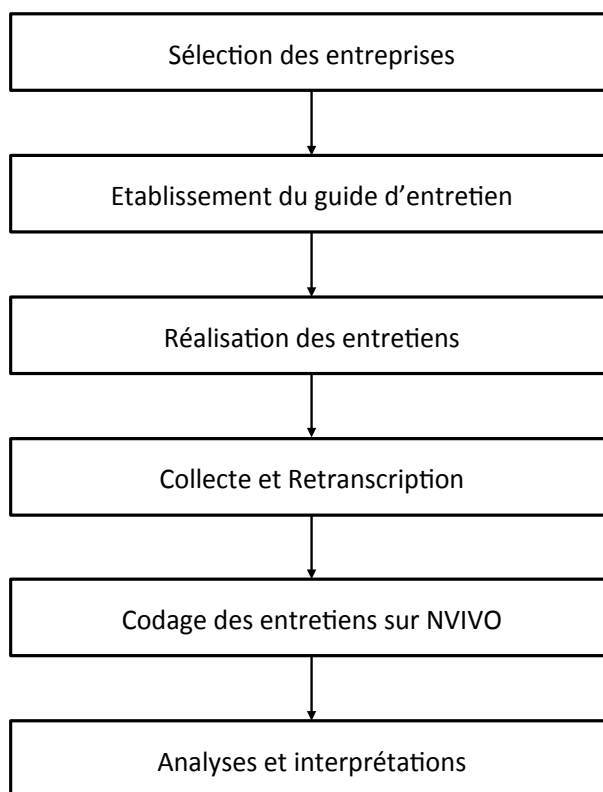
Cette enquête quantitative nous servira de base au test des hypothèses de recherche et permettra d'établir des conclusions sur la présence des liens entre gouvernance et stratégie de marque. Cette enquête quantitative portant sur deux périodes ponctuelles ne permet pas une vision dynamique des processus de changement qui ont pu avoir lieu dans les entreprises. Une enquête qualitative est alors proposée pour affiner et comprendre cette dynamique.

## Section 2 : la méthodologie de l'enquête qualitative

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'enquête qualitative. Elle portera sur des études de cas de PME issues de la base de données et qui sont présentes aux deux enquêtes de 2002 et 2009. Elle a pour objectif d'affiner les conclusions de la phase quantitative, de les nuancer et d'apporter la vision dynamique qui manque.

La méthodologie de notre enquête est représentée dans la figure 8 ci-dessous:

**Figure 8. Méthodologie suivie de l'enquête qualitative**



Source : L'auteur

Nous décrivons dans un premier temps la technique de collecte des données qui se base sur 9 entretiens semi-directifs avec neuf responsables (dirigeants et responsables marketing et commercial) des entreprises de différents secteurs agroalimentaires.

Dans un second temps, nous expliquons notre technique d'analyse des données issues des entretiens qui ont eu lieu entre janvier et avril 2016 avec des entreprises issues de l'échantillon interviewé en 2002 et en 2009.

## **2.1. Méthodologie de l'enquête qualitative**

Une approche qualitative permet le développement des connaissances sur un phénomène étudié. Nous avons adopté la méthodologie des cas multiples de Eisenhardt (1989) puisqu'elle nous fournit des données riches fondées sur le contraste et la diversité tirés du contexte naturel des PME permettant leur meilleure compréhension en profondeur plutôt que de les quantifier. En outre, cette méthodologie basée sur des études de cas multiples nous permettra d'étudier des phénomènes et des événements en milieu naturel (Mankelow et Merrilees, 2001).

Ainsi, le but de cette enquête n'était pas d'être exhaustif et représentatif, mais plutôt de donner une image réelle de la situation des PME en matière de gouvernance et de stratégies. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de mener des entretiens en face à face avec 9 responsables des PME AA. Notre méthodologie est conforme à plusieurs études portant sur les PME (Gilmore et al., 1999 ; Holmes et Zimmer, 1994 ; Merrilees et Tiessen, 1999 ; Mankelow et Merrilees, 2001) et sur les marques (de Chernatony et Riley, 1998 ; Wong et Merrilees, 2005 ; Krake, 2005 ; Mowle et Merrilees, 2005).

La décision quant au nombre d'études de cas est laissée aux choix du chercheur (Romano, 1989). Eisenhardt (1989) suggère de rajouter des cas jusqu'à atteindre la saturation théorique, et Lincoln et Guba (1985) recommandent la sélection d'échantillonnage jusqu'à redondance. L'idée de cette technique consiste à additionner des cas jusqu'à ce que le modèle théorique parvienne à saturation.

### **2.1.1. Justification de la méthode**

Le choix que nous avons fait d'effectuer notre enquête par le biais d'entretiens individuels est lié à l'objectif même de cette enquête, c'est-à-dire interroger des dirigeants de PME AA afin de compléter et d'approfondir les résultats de l'enquête quantitative. C'est pour cette raison que la méthode d'entretien semi-directif s'est automatiquement imposée, dans le cadre de cette recherche.

Aussi, la nature même de l'enquête, de la thématique abordée (Gouvernance et stratégies de marque) ne permettait pas l'usage d'autres méthodes telles que les entretiens de groupe et l'observation (voir tableau 12 ci-dessous). Ces méthodes présenteraient des inconvénients par rapport à la confidentialité des discussions et la subjectivité même des interviewés qui est susceptible d'être accentuée. Effectivement, les personnes interrogées étant des dirigeants et des chefs d'entreprises, elles sont souvent très sensibles et discrètes vis-à-vis de la thématique abordée.

La méthode que nous avons utilisée (entretiens individuels) est largement adoptée et conseillée par les chercheurs qui mènent des études qualitatives. Elle permettra d'étudier la particularité du système de gouvernance et son lien avec la stratégie de marquage, grâce à des questions ouvertes.

En effet, cette méthode, contrairement à d'autres méthodes (par exemple l'observation), a comme principal atout la simplicité et l'efficacité du procédé, qui met l'interlocuteur à l'aise, ce qui fournit des données fiables et argumentées.

**Tableau 12. Les différentes méthodes qualitatives de collecte de données primaires**

| Méthode                       | Déclinaisons                                  | Avantages  | Inconvénients  |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Entretiens individuels</b> | - Semi-directif (SD)<br>- Non directif (ND)   | - Confidentialité des propos<br>- Possibilité de "mixage" des genres (SD et ND)<br>- Matériau très dense | - Capacité d'adaptation du chercheur face à l'interviewé<br>- Enregistrement → réticence de l'interviewé   |
| <b>Entretiens de groupe</b>   |   | - Interactions entre participants<br>→ stimulation de la réflexion<br>- Révélation de conflits latents   | - Responsabilité majeure de l'animateur (maîtrise du groupe)<br>- Freins à la prise de parole (non confidentialité)<br>- Authenticité du discours sujette à caution                        |
| <b>Observation</b>            | - Participante (P)<br>- Non Participante (NP) | - Analyse de données factuelles (spontanéité)<br>- Confiance → latitude pour compléter l'observation (P) | - Résistances chez les acteurs (NP)<br>- Risques multiples (erreur de contenu, de contexte, biais instrumentaux)<br>- Conflits de rôle (participant/chercheur)<br>- Rigidité du dispositif |

Source : d'après Thiétart (2007)

La méthode que nous avons utilisée a permis d'instaurer pendant les entretiens un climat de confiance favorable aux échanges, que l'on a pu obtenir notamment grâce à l'enregistrement de l'entretien (après autorisation de l'interlocuteur). L'interviewé nous a reçu selon ses disponibilités et dans la plupart des cas sur son lieu de travail, ce qui a permis d'assurer une bonne qualité d'échange, sans perturbations extérieures.

De plus, l'enregistrement des entretiens nous a permis d'être dans une position d'écoute attentive, qu'Evrard et al. (2009) qualifient d'« attention positive inconditionnelle ». Ceci permet d'un autre côté à l'interviewé de répondre librement aux questions ouvertes et de s'exprimer par rapport aux diverses thématiques de l'entretien.

Toutefois cette méthode présente des inconvénients liés à la non-représentativité des cas, au degré de subjectivité du chercheur, et à d'autres aspects liés au déroulement de l'entretien. En effet, le nombre limité d'entretiens semi-directifs pose le problème de représentativité de ces derniers et donc des données tirées de ces entretiens. Cependant, notre étude ne souffre pas de cet inconvénient, parce que nous ne cherchons pas, à travers ces entretiens, un caractère représentatif et exhaustif, mais plutôt la diversité.

La subjectivité du chercheur est également mise en exergue quand ce dernier franchit la limite de neutralité, en influençant indirectement le déroulement de l'entretien et en émettant un avis ou une réaction face aux propos de l'interlocuteur.

D'autre part, l'enregistrement des entretiens présente aussi des inconvénients liés à l'interlocuteur qui pourrait être affecté par ce procédé. Effectivement, l'attitude de la personne interrogée peut prendre une tournure défensive, en répondant d'une manière ne reflétant pas la réalité.

Enfin, on peut rencontrer dans certains cas, des problèmes liés à la longueur des entretiens réalisés et donc à un volume important d'informations qui pourrait peser sur l'étape de codage et d'analyse. Nous avons veillé à maintenir l'attention de notre interlocuteur durant une à deux heures selon le cas.

### **2.1.2. Constitution des études de cas**

Nous avons commencé notre étude par une étape de présélection qui consiste à trouver parmi les EAA de notre enquête quantitative des entreprises pérennes ayant subi des changements



stratégiques ou de gouvernance. Les entreprises pérennes que nous avons pu retrouver dans les deux bases de données 2002 et 2009 ont été sélectionnées selon des critères de diversité et non pas de représentativité.

En effet, nous avons voulu compléter les résultats de notre étude quantitative par des données issues des entreprises ayant subies des changements au niveau de la gouvernance d'entreprise et de la politique de marque. Bien que nous ayons veillé à ce que la liste d'entreprises englobe tous les secteurs d'activités de la sphère agroalimentaire, notre objectif n'était toutefois pas d'interroger un échantillon représentatif.

Ainsi, nous avons commencé l'étape de préselection en se basant à la fois sur les deux bases de données de notre enquêtes quantitative et sur une liste fournie par une responsable de l'annuaire du journal hebdomadaire, la lettre M<sup>15</sup>, qui nous a fourni suite à notre demande une liste d'informations sur 350 entreprises agroalimentaires. Le croisement entre les entreprises enquêtées en 2002 et 2009 et les informations issues de la base de données de la lettre M nous ont permis de sélectionner une trentaine d'entreprises. Nous avons mené des recherches complémentaires concernant les EAA sur des sites internet notamment celui de [societe.com](http://societe.com) qui nous a révélé des informations cruciales par rapport au chiffre d'affaires, l'identité des dirigeants et les mouvements de fusions-acquisitions que ces entreprises ont subis.

Cette dernière liste a été dans un deuxième temps présentée à une spécialiste LRIA (Languedoc-Roussillon industries agroalimentaires) qui a donné un avis sur chacune des entreprises et en a écarté quelques-unes qui n'avaient pas subi des changements.

De plus, la taille des entreprises a également été prise en compte dans notre choix puisque nous avons veillé à ce que les trois catégories d'entreprises, définies ultérieurement dans notre étude, soient présentes parmi nos études de cas. Enfin, ces études de cas comportent des entreprises familiales, actionnariales et coopératives.

La durée de la sélection puis du déroulement des entretiens s'est étendue entre janvier et mars 2016, et a concerné 20 EAA toutes filières confondues, appartenant aux cinq départements de la région LR.

---

<sup>15</sup> La lettre M est un média d'information économique créée en 1984 et diffusé par abonnement sur la grande région Occitanie – Pyrénées Méditerranée.

Pour des raisons de confidentialité, par nécessité déontologique et par respect de notre engagement envers les entreprises interrogées, nous avons anonymisé les noms et les marques des entreprises enquêtées. Ceci consiste à remplacer les noms des entreprises enquêtées par une série de lettres, allant de « A » jusqu'à « I » correspondant respectivement aux 9 études de cas.

De plus, nous avons également rendu anonyme toute information susceptible de révéler l'identité de l'entreprise ou de son dirigeant. Ceci est représenté par la lettre préalablement attribuée à l'entreprise, suivi d'un chiffre allant de 1 à 6. Ainsi, toute information, telle que les actionnaires, les fournisseurs, les clients ou encore les marques, a été codifiée.

À titre d'exemple, une entreprise appelée « A » possède deux marques « A1 » et « A2 », ou un fournisseur appelé « A3 ».

Enfin, nous avons décidé, pour les mêmes raisons, de dépersonnaliser les interviewés et le nom des présidents et des dirigeants des entreprises enquêtées, en le remplaçant par Monsieur ou Madame suivi de la première lettre de son nom de famille.

Parmi les entreprises contactées, seulement 9 ont accepté de nous rencontrer. Nous exposons dans le tableau 13 ci-dessous les principales caractéristiques de ces entreprises.

**Tableau 13. Caractéristiques des EAA interrogées**

| Entreprises | Type d'activité                                     | Type de structure   | Signes de qualité | Circuit de distribution   | Chiffre d'affaires | Département         |
|-------------|---|---|-------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>A</b>    | Boulangerie, confiserie, glacier, pâtisserie        | société par actions simplifiée a associé unique                               | AB                | Restauration hors foyer   | 55 M €             | Aude                |
| <b>B</b>    | Boucherie, charcuterie, volaillerie, plats cuisinés | Société familiale anonyme à CA  | Aucun             | GMS - grossistes - Export | 18 M €             | Hérault             |
| <b>C</b>    | Vinification  | Coopérative   | AOC               | BtoB et BtoC              | 24 M €             | Pyrénées-Orientales |
| <b>D</b>    | Vinification  | Coopérative   | AOC               | BtoB                      | 20 M €             | Gard                |
| <b>E</b>    | Vinification  | SA, groupement de producteurs   | AOC               | BtoB                      | 25 M €             | Aude                |
| <b>F</b>    | Fruits et légumes                                   | société anonyme mixte d'intérêt collectif agricole à conseil d'administration | Aucun             | BtoB et BtoC              | 13 M €             | Hérault             |
| <b>G</b>    | Vinification  | Société coopérative agricole  | AOC               | BtoB                      | 16 M €             | Pyrénées-Orientales |
| <b>H</b>    | Production de boissons alcooliques distillées       | Union de sociétés coopératives agricoles                                      | Aucun             | BtoB                      | 28 M €             | Gard                |
| <b>I</b>    | Fabrication de fromage                              | SARL familiale  | Aucun             | BtoB                      | 3 M €              | Lozère              |

Source : l'auteur

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nos 9 études de cas ne sont pas représentatives de la population globale des EAA de la région LR, parce qu'elles n'ont pas pour vocation de l'être. Il s'agit d'un échantillon ayant des caractéristiques diversifiées :

- Appartenant à tous les départements de la région (Hérault, Gard, Pyrénées-Orientales, Aude, Lozère);

- Appartenant à diverses filières (viandes, pâtisseries et confiseries, vins, fruits et légumes, boissons alcoolisées, produits d'origine animale);
- Ayant différents types de structure (familiale, actionnariale ou coopérative);
- Ayant différentes stratégies de marque (marques propres, MDD, signes de qualité);
- Avec différents circuits de distribution (allant de la vente directe aux clients, à la vente aux grossistes de Rungis et aux négociants).

Nous avons contacté, dans la plupart des cas, les dirigeants de ces 9 structures afin de fixer un rendez-vous, parce que nous avons pensé qu'un dirigeant est mieux placé pour nous parler de la gouvernance et des choix stratégiques de marquage de la structure. Cependant, le directeur nous a parfois redirigé vers le responsable marketing et commercial. Ces derniers étaient en effet parfois bien informés de la stratégie de l'entreprise. Le tableau 14 ci-dessous présente les caractéristiques des personnes interrogées, dans le cadre de notre enquête :

**Tableau 14. Caractéristiques des interviewés**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Nombre d'interviewés</b>     | 9  |
| <b>Fonction de l'interviewé</b> | 5 Directeurs<br>4 Responsables marketing et commercial   |
| <b>Place du dirigeant</b>       | 1 dirigeant-proprétaire à 100%<br>1 dirigeant-proprétaire à 75%<br>1 dirigeant possédant moins de 50%<br>6 dirigeants salariés |

Source : L'auteur

Comme on peut le constater dans le tableau 14 ci-dessus, la majorité des interviewés sont des salariés, une seule entreprise dont le dirigeant possède moins de 50% du capital et seules 2 entreprises sur 9 ont un dirigeant ayant une part majoritaire dans le capital de l'entreprise. Ces deux dirigeants correspondent aux 2 entreprises familiales, "B" et "C".

### **2.1.3. Le déroulement des entretiens**

Les entretiens ont été réalisés auprès de 9 personnes dont 7 en face à face et 2 par conférence téléphonique. La plupart des entretiens ont été conduits soit au siège de l'entreprise, soit pendant le salon Vinisud.

La durée moyenne des entretiens a été de 55 minutes, et ils ont été enregistrés grâce à un dictaphone, avec l'autorisation de l'interviewé. L'enregistrement nous a permis d'être plus attentifs aux les informations communiquées, en évitant la prise de notes, et d'engager la discussion lorsque cela était nécessaire. De plus, ce moyen est pertinent puisqu'il permet d'éviter une déformation des discours ou la perte éventuelle de données lors de la prise de note, comme le soulignent Evrard et al. (2009).

Nous avons établi un guide d'entretien, en fonction de l'objectif de cette enquête, qui est celui d'approfondir les résultats de l'enquête quantitative, concernant la relation entre la gouvernance et les stratégies de marquage des PME AA.

Étant donné que notre étude concerne tous les types d'entreprises qui appartiennent à toutes les filières agroalimentaires de la région LR, il nous a été impossible d'établir un guide d'entretien applicable à un panel de structures différentes et variées. Nous avons ainsi opté pour un guide d'entretien court et simple qui sera adapté au cours de l'entretien aux particularités de chaque structure. À titre d'exemple, les questions de gouvernance, de stratégie ou de distribution ne peuvent être abordées de la même façon avec une TPE ou avec une grande entreprise ou une coopérative agricole.

Le guide d'entretien élaboré est relativement court, car nous avons délibérément voulu poser des questions simples qui abordent indirectement les questions de gouvernance et de stratégie de marquage. En effet, notre objectif premier était de mettre en confiance l'interviewé avant de se lancer dans des sous-questions plus détaillées, en fonction de la particularité de chaque structure étudiée. C'est pour cette raison que nous avons souhaité commencer l'entretien en demandant à l'interviewé de nous décrire l'évolution de l'entreprise et son développement à travers le temps.

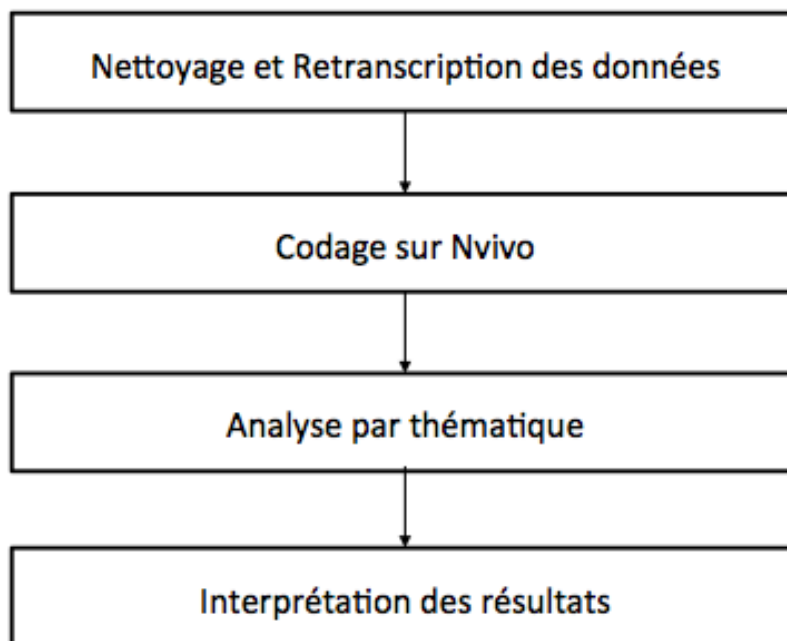
Nous avons ensuite réorienté la discussion vers le changement que la structure a subi et que l'interlocuteur vient de mentionner. L'objectif, bien évidemment, était de comprendre et d'analyser les conditions, les circonstances et les conséquences de ce changement sur l'entreprise et particulièrement sur sa politique stratégique de marquage.

Enfin, une dernière question est posée qui a pour vocation de mieux comprendre selon chaque filière les défis et les obstacles qui causent la disparition et la fusion de certaines structures. Autrement dit, nous voulons connaître ce que les interviewés pensent et comment ils expliquent ces changements au niveau du tissu auquel ils appartiennent.

## 2.2. Méthodologie d'analyse de l'enquête qualitative

La méthodologie d'analyse des données qualitatives collectées auprès des 9 dirigeants et responsables des EAA se résume dans la figure 9 ci-dessous.

**Figure 9. Les étapes d'analyse des données qualitatives**



Source : L'auteur

La première étape est à la fois la plus importante et la plus longue, puisqu'il s'agit de vérifier la qualité des enregistrements et d'effectuer un premier tri afin de se séparer des passages hors sujet. Arrive ensuite la retranscription intégrale des entretiens, suivis d'une première lecture afin d'avoir une vision d'ensemble et de vérifier s'il ne manque aucune information.

La deuxième étape, appelée codage des informations, consiste à organiser le travail afin d'en faciliter l'analyse des données textuelles par la suite. En effet, cette analyse de contenu a été définie par Thiétart (2007) comme une méthode où « *le texte est découpé et ordonné en fonction*

*des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage* ». Généralement, il n'est pas nécessaire d'utiliser un logiciel d'analyse qualitative pour des données peu volumineuses. Néanmoins, étant donné la diversité de nos études de cas et la richesse des textes, et pour une meilleure organisation de nos données, nous avons opté pour le logiciel NVIVO afin de coder les données de nos entretiens. En effet, NVIVO est reconnu par les chercheurs et les praticiens pour être un excellent outil d'analyse thématique de discours. Ainsi, nous avons codé le texte en deux principales thématiques (gouvernance et stratégie) dont chacune regroupe des sous-thématiques. Nous avons ensuite, au fur et à mesure de la lecture, ajouté d'autres thématiques redondantes qui ressortaient fréquemment du discours des interlocuteurs.

La troisième étape consiste à analyser le contenu des discours manuellement, en se basant sur les codages effectués sur le logiciel NVIVO. Nous avons ainsi procédé à une analyse par thématique proprement dite, dans le sens où nous avons repéré dans les discours des verbatim qui correspondent à nos hypothèses.

Enfin, nous avons interprété et discuté les résultats de cette enquête à la lumière des travaux des chercheurs et des praticiens. Nous avons également discuté les résultats de nos études de cas, en les comparant aux résultats de notre enquête quantitative. Ceci nous a permis de montrer le caractère complémentaire de nos enquêtes quantitatives et qualitatives.

### **2.2.1. Préparation des données**

Dans le cadre de notre enquête, nous avons privilégié comme moyen de sauvegarde de données l'enregistrement via un dictaphone, pour optimiser la qualité de nos échanges avec l'interlocuteur. Nous avons toutefois pris quelques notes qui nous auraient été utiles en cas d'une défaillance du dictaphone.

La préparation des données est l'étape la plus importante de notre étude qualitative, puisqu'il s'agit avant tout de retranscrire l'intégralité des entretiens avec les directeurs et les responsables des EAA. En effet, c'est un travail minutieux qu'il a fallu réaliser avec beaucoup d'attention et de connaissances afin de ne pas omettre d'informations. C'est pour cette raison que nous avons effectué cette tâche nous-mêmes, au lieu de la sous-traiter.

Enfin, nous avons procédé à un contrôle des fiches de retranscription, dans le but de relever les

erreurs de toute sorte, et d'en vérifier la cohérence globale. Cette relecture sera bénéfique à notre prochaine étape, qui sera le codage des données collectées sur le logiciel NVIVO.

### **2.2.2. Codage des données sur NVIVO**

Plusieurs relectures des fiches que l'on a également intégrées sur NVIVO ont été nécessaires afin de bien se réappropriier le contenu des entretiens et d'en extraire les passages les plus importants. Ces passages seront par la suite la base de l'opération de codage, par thématique d'origine, à savoir la gouvernance et la stratégie.

Nous avons ensuite affiné à nouveau nos thématiques en y intégrant des sous-thématiques, qui ont pour objectif de repérer les verbatim correspondant à des questions spécifiques.

Nous avons également ajouté des thématiques supplémentaires en cours de codage, étant donné que celles-ci étaient récurrentes dans plusieurs entretiens.

Cette technique de classement par catégorie nous sera capitale dans notre prochaine étape d'analyse de données.

### **2.2.3. Analyse des données par thématique**

Le codage des données nous a permis d'effectuer une lecture par thématique de l'ensemble des entretiens, afin d'en faire ressortir des éléments de preuve des liens entre la gouvernance d'entreprise et la stratégie de marquage. Le logiciel NVIVO nous a permis d'organiser les données pour une meilleure visibilité et une bonne compréhension des informations communiquées lors des entretiens.

Même si certaines versions du logiciel permettent de réaliser des modèles et d'effectuer des statistiques descriptives à partir des données, le logiciel ne pourra en aucun cas remplacer le travail du chercheur qui est celui d'analyser et d'interpréter le contenu des discours.

Pour faciliter l'analyse de nos entretiens, nous avons effectué un résumé pour chaque étude de cas, en reprenant les principaux éléments qui permettent d'avoir une vision d'ensemble de la structure. La stratégie de marquage, les circuits de distribution et les faits marquants tels que les mouvements de fusion-acquisition ont également été mentionnés dans les résumés.

En conclusion, l'enquête qualitative présentée dans cette section est une étape importante de notre protocole de recherche. En effet elle a pour objectif d'affiner, approfondir et discuter les



résultats de la phase quantitative. Elle prend la forme de 9 études de cas de PME suffisamment diversifiées pour apporter de la robustesse à nos conclusions. Nous avons détaillé dans cette section le processus de sélection des cas, le déroulement des entretiens et les méthodes d'analyse de contenu.

## **Conclusion du chapitre 4**

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la méthodologie de recherche suivie pour la réalisation des deux enquêtes quantitative et qualitative ainsi que la présentation de la méthodologie d'analyse des données.

Nous avons en premier lieu présenté le contexte général de l'étude quantitative EAA qualifiée de dynamique puisqu'elle a été réalisée à trois reprises dans le but d'examiner l'évolution des différents aspects des entreprises du secteur. Ceci nous a permis, après un long travail de nettoyage de données, de constituer une base de données, composée de 339 EAA en 2002 et 322 en 2009 et relative aux aspects de gouvernance et de stratégies de marquage au sein des entreprises enquêtées.

En second lieu, nous sommes partis de la même base de données afin de sélectionner des entreprises de différentes tailles et appartenant à diverses filières agroalimentaires pour mener des entretiens en face à face avec 9 responsables des PME AA. Le choix de la méthode a été justifié et la méthodologie d'analyse par thématique sur le logiciel NVIVO a été expliquée.

A présent, nous allons procéder dans le chapitre suivant à une analyse descriptive et à des tests statistiques des données issues des enquêtes quantitatives afin de valider le modèle conceptuel dans le contexte des PME AA et de tester les hypothèses de recherche.

**Deuxième partie :**

**Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de  
marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR**

Chapitre 4 :

Méthodologie de la recherche



Chapitre 5 :

Résultats et analyses de l'enquête quantitative



Chapitre 6 :

Analyse des résultats de l'enquête qualitative



Conclusion de la partie 2

## **Chapitre 5 : Résultats et analyses de l'enquête quantitative**

### **Introduction du chapitre 5**

La question de recherche soulevée dans cette thèse s'inscrit dans les travaux qui examinent les impacts de différents modes de gouvernance sur les stratégies des entreprises (Couderc et Stephanyn 2005 ; Khanchel, 2005 ; Sapro et al., 2014). Elle consiste à examiner la présence de liens entre d'une part différents types de gouvernance et d'autres part différents choix stratégiques en termes du type de marque ou de labels pour les produits proposés au marché. Pour examiner ces liens, nous avons choisi de tester les hypothèses de recherche sur les PMEAA de la région LR.

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête quantitative réalisée sur un échantillon représentatif des entreprises agroalimentaires de la région LR.

La première section de ce chapitre a pour but de caractériser les échantillons de nos deux enquêtes quantitatives de 2002 et de 2009. Nous étudions ensuite dans une deuxième section les liens entre les différentes variables indépendantes et la variable à expliquer avant de procéder au test des hypothèses formulées. Nous effectuerons également une analyse des correspondances multiples afin d'établir une carte graphique qui affichera la proximité entre les différentes variables qualitatives et donc les relations qui peuvent exister entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

## Section 1 : caractérisation de l'échantillon

Dans cette section, nous présentons les caractéristiques des entreprises de la région selon les variables de notre modèle. Les pourcentages indiqués concernent le pourcentage des deux échantillons 2002 et 2009 représentatifs de la population totale des entreprises de la région que nous comparons afin de suivre et de caractériser l'évolution de l'ensemble des entreprises.

Nous utilisons les données de deux enquêtes quantitatives EAA 2002-2009, qui ont porté sur des échantillons représentatifs des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon.

**Tableau 15. Taux d'échantillonnage par rapport à la population totale des entreprises selon la taille (2002 – 2009)**

|                            | 2002              |                 |                      | 2009              |                 |                      |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
|                            | Population totale | Échantillon (%) | Effectif échantillon | Population totale | Échantillon (%) | Effectif échantillon |
| <b>3-5 employés</b>        | 328               | 14              | 47                   | 375               | 21              | 62                   |
| <b>6-9 employés</b>        | 474               | 18              | 84                   | 441               | 26              | 84                   |
| <b>10-19 employés</b>      | 296               | 24              | 71                   | 254               | 33              | 71                   |
| <b>Plus de 20 employés</b> | 214               | 64              | 137                  | 219               | 57              | 112                  |

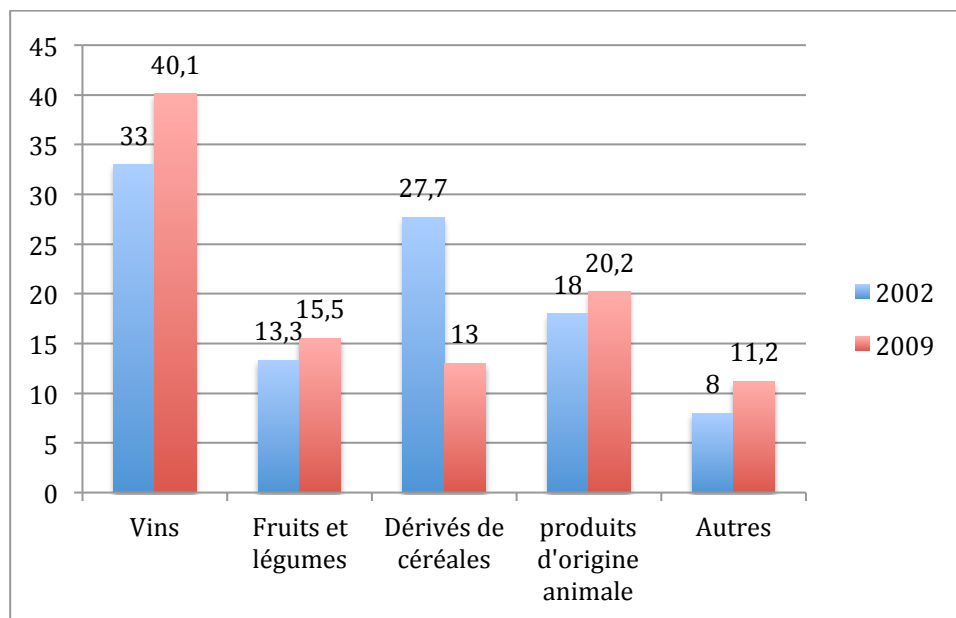
Source : L'auteur

Globalement, on constate une baisse de près de 15% de la population totale des entreprises AA de la région passant de 1512 à 1289 entreprises en 2009. Cependant, les PME de moins de 5 salariés ont vu leur nombre s'accroître alors que les 6 à 19 salariés ont connu la baisse la plus forte. Cette situation correspond globalement au constat global qui montre que les très petites et les grandes entreprises s'ensortent alors que les moyennes entreprises ont plus de mal à se positionner sur les marchés.

L'analyse des données détaillées de la population des PME AA de la région LR montre qu'en effet il ya eu des disparitions et que la population globale des entreprises a régressé de 35% en 12 ans (entre 1997 et 2009).

L'examen des secteurs d'activités des entreprises interrogées montre que les échantillons de ces deux enquêtes appartiennent à cinq filières majeures du secteur agroalimentaire : vins, fruits et légumes, dérivés des céréales, produits d'origine animale, et autres filières.

**Figure 10. Les différentes filières en pourcentage du nombre (2002-2009)**



Source : L'auteur

Il est à noter que la filière vins (voir figure 10), la première pourvoyeuse d'emplois de la sphère agroalimentaire régionale, est la plus représentée dans ces échantillons (33% en 2002 et 40,1% en 2009).

Les filières Vins et fruits et légumes, filières emblématiques de la région ont vu leur nombre augmenter respectivement de 21% et de 16%. En revanche, la filière dérivés de céréales a vu son effectif chuter de plus que la moitié en l'espace de 7 ans.

### ***Le pilotage de l'entreprise***

Au-delà de la taille et la filière à laquelle appartient l'entreprise, le processus de prise de décision ainsi que les caractéristiques du dirigeant sont reconnus comme des facteurs influençant l'orientation stratégique d'une entreprise (Pigé, 2002 ; Charreaux, 2008). En effet, le dirigeant joue un rôle primordial dans la stratégie d'une PME puisque son expérience, sa formation, son âge, et

sa part dans le capital de l'entreprise vont définir ses qualités managériales et sa motivation dans la gestion de l'entreprise (Teurlai, 2004 ; Charreaux, 2008). Par la suite, le profil du dirigeant et sa part dans le capital de l'entreprise vont influencer les décisions stratégiques de marquage et la performance de l'entreprise.

Dans plus que la moitié des entreprises familiales (51,8%), la prise de décision est faite par le dirigeant seul. Un pourcentage bien plus élevé que le cas des entreprises actionnariales (37%). En revanche, pour 88,1% des coopératives, ces décisions sont prises en concertation au niveau du conseil d'administration qui représente les intérêts des coopérateurs (tableau 16).

De plus, le tableau 17 montre que la majorité des dirigeants des entreprises actionnariales (85,2%) et coopératives (84,5%) possèdent un niveau d'études élevé supérieur à celui des dirigeants des entreprises familiales (14,4% de dirigeants autodidactes).

Enfin, le tableau 18 montre que 78,1% des dirigeants des entreprises familiales sont propriétaires du capital. Une tendance inversée chez les entreprises actionnariales (61,1%) et coopératives (91,7%) dont dirigeants ne sont pas propriétaires du capital de l'entreprise. Ceci confirme l'hypothèse selon laquelle la majorité des entreprises familiales sont dirigées par des dirigeants propriétaires.

**Tableau 16. Prises de décisions stratégiques selon la structure de propriété**

|                        |               | Prise de décision |           |
|------------------------|---------------|-------------------|-----------|
|                        |               | Seul              | En comité |
| Structure de propriété | Familiale     | 51,8              | 48,2      |
|                        | Actionnariale | 37                | 63        |
|                        | Coopérative   | 11,9              | 88,1      |

Source : l'auteur

**Tableau 17. Niveau d'études du dirigeant selon la structure de propriété**

|                        |               | Niveau d'études |            |             |
|------------------------|---------------|-----------------|------------|-------------|
|                        |               | Bac+2 et plus   | Niveau Bac | Autodidacte |
| Structure de propriété | Familiale     | 85,2            | 9,3        | 3,7         |
|                        | Actionnariale | 53,2            | 28,1       | 14,4        |
|                        | Coopérative   | 84,5            | 12,7       | 0,9         |

Source : l'auteur

**Tableau 18. Le statut propriétaire du dirigeant selon la structure de propriété**

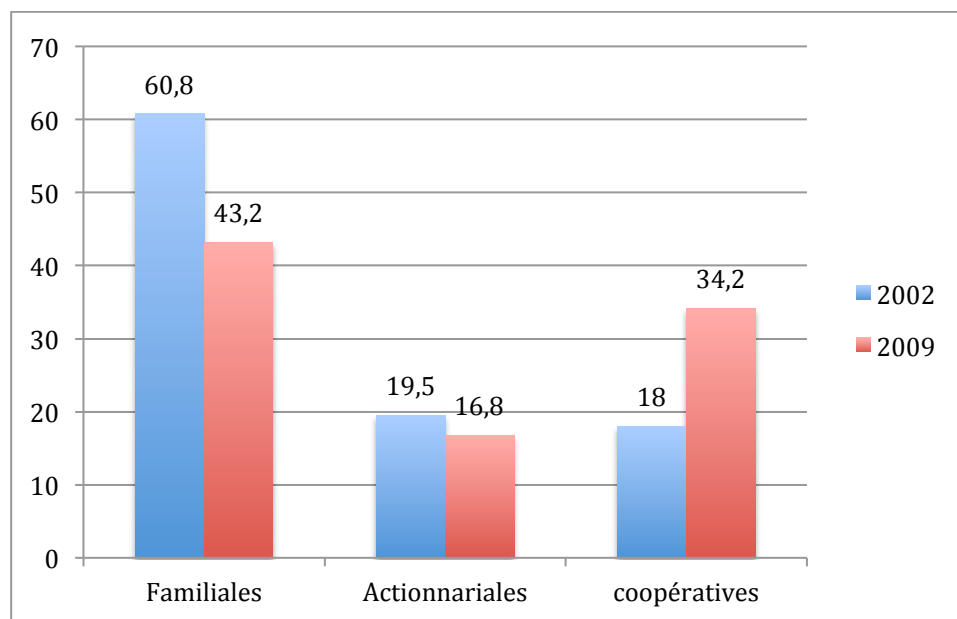
|                        |               | Dirigeant-propriétaire de l'entreprise |      |
|------------------------|---------------|--|------|
|                        |               | Oui                                    | Non  |
| Structure de propriété | Familiale     | 78,1                                   | 21,2 |
|                        | Actionnariale | 37                                     | 61,1 |
|                        | Coopérative   | 8,3                                    | 91,7 |

Source : l'auteur

***La structure de propriété***

La figure 11 ci-dessous montre l'évolution, sur une période de 7 ans, de la structure de propriété des PME AA, que l'on classe en trois sous-catégories : les PME familiales, actionnariales et coopératives.

**Figure 11. Évolution de la structure de propriété des PME AA (en %)**



Source : L'auteur



Le premier fait marquant concerne les entreprises familiales qui ont vu leur nombre diminuer de près de 29%, en passant de 60,8% en 2002 à 43,2% en 2009. De même, le nombre d'entreprises actionnariales a diminué, passant de 19,5% en 2002 à 16,8% en 2009.

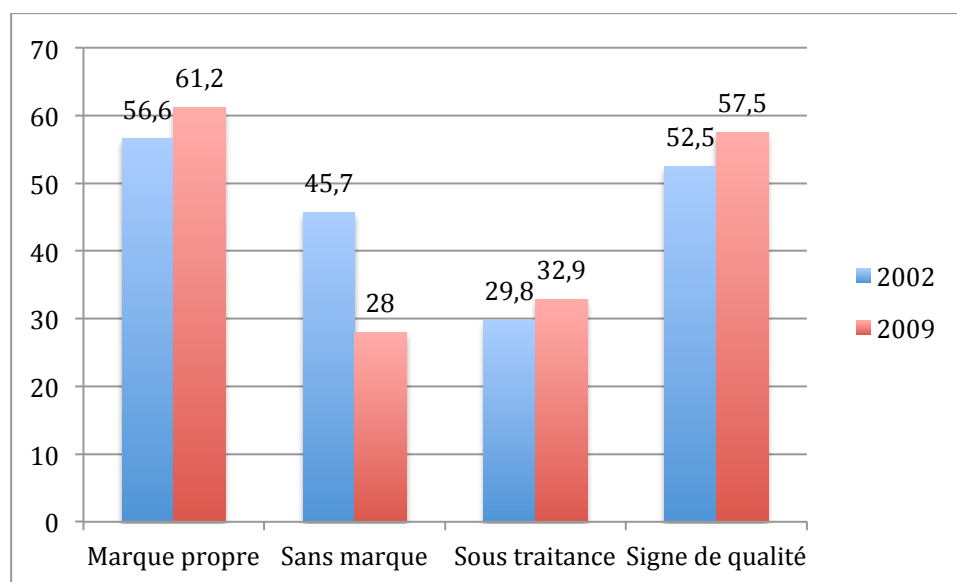
Nous constatons également que, pendant cette même période, le nombre d'entreprises coopératives a quant à lui augmenté pour atteindre 34,2% en 2009, alors qu'il ne représentait que 18% des entreprises en 2002.

Ainsi, si l'augmentation du nombre des entreprises coopératives semblait prévisible, la diminution du nombre des entreprises familiales est préoccupante, puisqu'elle laisse penser aux phénomènes de fusions-acquisitions ou de disparitions qui ont suivi les crises économiques et agricoles à répétition, ainsi que le passage à l'Euro en 2002.

### ***La stratégie de marquage***

La figure 12 ci-dessous montre l'évolution des stratégies de marquage des PME AA, que l'on classe en quatre sous-catégories : marque propre, sans marque, sous-traitance, et signe de qualité.

**Figure 12. Évolution des stratégies de marquage des PME AA (en %)**



Source : L'auteur

La tendance générale des PME en matière de stratégie de marquage nous semble plutôt rassurante, au vu de l'évolution des différentes stratégies. En effet, même si un nombre non négligeable de PME continuent à produire pour le compte des distributeurs et d'autres producteurs (29,8% en 2002 et 32,9% en 2009), il existe de plus en plus d'entreprises qui commercialisent leurs produits sous marque propre, et avec au moins un signe de qualité.

Par ailleurs, nous notons une chute de la stratégie sans marque, passant de 45,7% en 2002 à 28% en 2009.

L'évolution de ces deux variables ne nous permet pas d'interpréter avec plus de certitude les changements dans leurs structures de propriété et dans leurs stratégies de marquage, d'où la nécessité d'un rapprochement dynamique entre ces deux variables.

## **Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats**

Notre objectif dans cette section est de tester les relations entre les variables caractéristiques de la gouvernance et celles liées aux stratégies de marquage dans les deux échantillons de 2002 et 2009. Cependant, comme nous avons montré que notre variable dépendante peut également être influencée par des variables de structure de l'entreprise (la taille et le secteur d'activité) et par des variables propres au dirigeant (niveau d'études et statut de propriétaire), nous examinerons également ces différentes variables par l'intermédiaire du test de Khi deux qui est le test statistique le plus adapté pour étudier la relation de dépendance entre deux variables qualitatives nominales.

La marque est un des piliers de la stratégie des entreprises agroalimentaires. Cependant, on constate que de nombreuses PME commercialisent leurs produits sans marque. Parfois aussi, le nom de l'entreprise est confondu avec la marque. Le secteur agroalimentaire est caractérisé par la présence de marques propres et de marque de distributeurs, mais également par la présence de signes de qualité collectifs comme l'AOP ou le Label Rouge.

De plus, une stratégie mixte est assez commune chez les PME AA puisqu'on constate que ces dernières adoptent de plus en plus une multitude de stratégies à la fois. Nous développerons plus particulièrement ci-dessous la stratégie mixte la plus utilisée par les entreprises, c'est-à-dire la stratégie « marque propre, sous-traitance de type MDD ».

### ***Examen des liens entre la taille et les stratégies de marque***

Le tableau 19 ci-dessous présente la dynamique de l'évolution des stratégies de marquage en fonction de la taille des PME. La taille d'une entreprise est un indicateur largement utilisé par les chercheurs pour son influence sur diverses stratégies de l'entreprise. En effet, la taille de la PME que nous mesurons par le nombre de salariés est considérée comme un indicateur révélateur de la politique de marque des entreprises. Les très petites entreprises (entre 3 et 5 salariés) ont moins de salariés et donc forcément moins de moyens techniques et financiers pour commercialiser des produits sous marque propre. Elles vont donc se diriger vers des stratégies qui nécessitent moins de dépenses (notamment de communication) en commercialisant leurs produits sans marque ou en devenant des sous-traitants (marques de distributeurs, marques d'autres producteurs).

Au contraire, à fur et à mesure que le nombre de salariés augmente, l'entreprise se dote de moyens humains et financiers supplémentaires afin de soutenir sa stratégie. Elle commercialise des produits sous ses propres marques et bénéficie parfois également de divers signes de qualité. Cette stratégie est soutenue par un budget marketing nécessaire à la promotion des nouveaux produits. De surcroît, contrairement aux très petites structures, les petites et les moyennes entreprises (ME) bénéficient des économies d'échelles liées à la production et la commercialisation de grands volumes de production.

L'analyse de l'évolution de la stratégie en fonction de la taille des PME permet de montrer qu'à l'exception de la stratégie sans marque, le pourcentage des autres types de stratégies de marquage est proportionnel à la taille des entreprises. Ainsi, plus leur nombre de salariés des augmente, moins les entreprises commercialisent des produits sans marque.

Les très petites entreprises (TPE<sup>16</sup>) sont des structures qui commercialisent majoritairement leur produit principal sans marque (63,5% en 2002) alors que les produits sans marque des entreprises de petites tailles (entre 5 et 20 salariés) et les entreprises de tailles moyennes (plus de 20 salariés) représentent respectivement 48,1% et 35,5% de leurs productions.

La sous-traitance n'est pas une stratégie valorisante pour les entreprises qui commercialisent leurs produits sous leur propre marque. Au contraire, cela pourrait porter atteinte à l'image de leur marque, voire la « cannibaliser » dans certains cas. Cependant, il existe des études qui montrent que la fabrication des MDD présente pour beaucoup de PME des avantages organisationnels liés à la maîtrise de production et de gestion (Machat, 2011). De plus, cette stratégie, adoptée par beaucoup d'entreprises du secteur agroalimentaire, permet de couvrir les charges liées à la sous-performance de certaines périodes de l'année, d'écouler de plus gros volumes de production et d'augmenter le chiffre d'affaires.

Le choix de l'une ou de l'autre type de marque dépend de la taille et du secteur d'activité. Il paraît ainsi logique que la présence de marques soit liée à l'augmentation de la taille des PME (32,7% pour les TPE, 52,6% pour les PE et 71% pour les ME en 2002). Cependant, il faut noter que la stratégie « marque propre » augmente non seulement avec la taille des PME, mais aussi entre les deux enquêtes. Ainsi, les petites et moyennes entreprises ne sont pas les seules ayant une

---

<sup>16</sup> Les TPE étant une sous-catégorie de la PME

augmentation du taux de commercialisation de marques propres; les TPE connaissent également sur une période de 7 ans une augmentation remarquable de ce taux passant de 32,7% en 2002 à 50,8% en 2009. Ceci prouve la volonté chez les EAA de se lancer dans une véritable stratégie de marque afin de valoriser leurs produits.

Enfin, en 2002, 46,2% des TPE commercialisaient leur produit en utilisant au moins un signe de qualité contre 53,4% pour les PE. Au-delà de l'augmentation du taux de présence de signes de qualité avec la taille des PME, on constate une forte augmentation de ce taux chez les TPE qui passe de 46,2% en 2002 à 67,8% en 2009.

Le tableau 19 montre que les entreprises de taille moyenne adoptent une stratégie de marque propre (71% en 2002 et 72% en 2009) mais sont aussi des sous-traitants (42% en 2002 et 49,5% en 2009). Ainsi la dépendance entre ces deux variables est démontrée par un test du Khi deux significatif ( $P < 0, 01$ ). Nos résultats montrent que le pourcentage de commercialisation sous marque propre augmente avec la taille des PME. A contrario, 63,5% des très petites entreprises commercialisent des produits sans marque ( $P < 0,01$ ). Par conséquent, l'hypothèse H3b est confirmée alors que l'hypothèse H3a est partiellement confirmée seulement puisque la stratégie « sans marque » constitue la principale stratégie de marquage pour les TPE ( $P < 0,01$ ) et non pas pour les PE (48,1% en 2002).

**Tableau 19. Le lien entre la taille des PME et les stratégies de marquage (%)**

| La taille                | Stratégies de marquage |      |                |        |               |      |                  |      |
|--------------------------|------------------------|------|----------------|--------|---------------|------|------------------|------|
|                          | Sans marque            |      | Sous-traitance |        | Marque propre |      | Signe de qualité |      |
|                          | 2002                   | 2009 | 2002           | 2009   | 2002          | 2009 | 2002             | 2009 |
| Très petites entreprises | 63,5**                 | 35,6 | 17,3           | 22     | 32,7          | 50,8 | 46,2             | 67,8 |
| Petites entreprises      | 48,1                   | 30,7 | 23,3           | 25,5   | 52,6          | 57,5 | 53,4             | 55,6 |
| Moyennes entreprises     | 35,5                   | 20,6 | 42**           | 49,5** | 71**          | 72*  | 52,2             | 56,1 |

\*  $P < 0,05$  \*\*  $P < 0,01$

### ***Examen des liens entre le secteur d'activité et les stratégies de marque***

On constate que les PME AA ont perçu l'importance de la création d'une marque propre puisque cette dernière stratégie est la plus utilisée par les entreprises, suivie par la stratégie « signe de qualité ». En effet, les entreprises ont souvent recours à des signes de qualité soit pour soutenir l'image de leur marque propre, soit pour pallier l'absence de cette dernière. Même si les signes de qualité sont par nature collectifs, ils constituent pour les PME une source de différenciation peu coûteuse et un gage de qualité pour les consommateurs.

Le tableau 20 ci-dessous montre que la filière « vins » a connu une augmentation de l'utilisation de la « marque propre » (69,8% en 2009 contre 66,1% en 2002), et une diminution du « sans marque » qui passe de 44,6% à 23,3% en 2009. Enfin, la présence de « signes de qualité » reste relativement stable (92,2% en 2009 contre 91,1% en 2002). Ceci est lié à l'importance des indications géographiques dans le secteur des vins en France en général et donc dans la région LR. Cette importance accordée à la marque est cohérente avec l'augmentation du nombre d'entreprises coopératives signalé plus haut. En effet, la filière vins composée de producteurs et de négociants est essentiellement organisée autour des coopératives agricoles qui commercialisent surtout des produits avec au moins une marque propre et un label de qualité.

Nous constatons que les deux stratégies « marque propre » (84,4% en 2002 et 72% en 2009) et « sous-traitance » (46,7% en 2002 et 58% en 2009) sont prédominantes dans la filière fruits et légumes. Le test du Khi deux est significatif ( $P < 0,01$ ), ce qui signifie une relation de dépendance entre cette filière et ces deux stratégies. Ceci est lié à la taille des entreprises de cette filière dont 62,8% sont des entreprises de taille moyenne (plus de 20 salariés). Cette filière ne comprend pas uniquement des fruits et légumes frais en vrac, mais aussi de nombreuses entreprises de transformation des fruits et légumes (jus, confitures, conserves...).

L'évolution de la filière « dérivés de céréales » est très intéressante puisqu'elle a connu une augmentation de la commercialisation des produits sous marque propre (47,6% en 2009 contre 26,6% en 2002) et de la stratégie « signe de qualité » (22,3% en 2002 et 28,6% en 2009). Simultanément, la filière a connu une diminution du taux de commercialisation sans marque (63,8% en 2002 contre 40,5% en 2009). En effet, bien que cette filière soit organisée essentiellement autour de produits sans marque, son évolution se montre plutôt positive pour l'avenir de la filière. L'évolution de cette filière s'est accentuée grâce au développement

d'établissements spécialisés dans la région (minoteries, alimentations animales, coopératives céréalières et boulangeries et pâtisseries industrielles).

La situation de la filière « produits d'origine animale » est à l'opposé des autres filières puisqu'elle semblerait confirmer sa tendance de 2002 en faveur des produits sans marque. De surcroît, le taux de commercialisation sous marque propre a même diminué (55,7% en 2002 et 41,5% en 2009). Malgré l'augmentation du nombre des établissements de cette filière liée notamment à la création de nouvelles activités de poissons et fruits de mer, nous constatons que la filière produits d'origine animale rester tournée essentiellement vers la commercialisation des produits sans marque qui peut être expliqué par la prédominance des boucheries dans cette filière.

Par rapport à la dernière catégorie correspondant aux produits divers, nous constatons une baisse du taux de commercialisation des produits sous marque propre (77,8% en 2002 et 67% en 2009) et une hausse du taux de commercialisation des produits pour le compte des distributeurs et les autres producteurs (40,7% en 2002 et 44,4% en 2009). Cette filière regroupe principalement des entreprises de boissons non alcoolisées, de plats préparés et d'autres confiseries de chocolat et de condiment. Malgré une augmentation de l'effectif, cette filière n'est pas considérée très importante dans la région en termes d'emploi et de chiffre d'affaires et commercialise essentiellement ses produits en grande surface. De plus, cette filière comporte des PME de taille plus grande et compte les dirigeants les plus diplômés (32% ont un Bac +4) et les plus jeunes (Couderc et al., 2012).

L'évolution de la politique de marquage des PME se résume selon trois tendances :

- La stratégie « marque propre » est adoptée surtout par les entreprises qui opèrent dans les deux secteurs, « vins » et « fruits et légumes ».
- La stratégie « sans marque » est adoptée surtout par les entreprises qui opèrent dans les deux secteurs « dérivés de céréales » et « produits d'origine animale ».
- La stratégie « signe de qualité » est adoptée surtout par les entreprises de la filière « vins », mais aussi par les entreprises de la filière « produits d'origine animale » afin de pallier l'absence de marque propre.

Ces trois tendances correspondent à un test du Khi deux significatif à un seuil de risque de 1% (soit  $P < 0,01$ ). Ainsi, l'hypothèse H4 est acceptée.

**Tableau 20. Le lien entre le secteur d'activité et les stratégies de marque (%)**

| Secteur d'activité         | Stratégies de marquage |        |                |      |               |        |                  |        |
|----------------------------|------------------------|--------|----------------|------|---------------|--------|------------------|--------|
|                            | Sans marque            |        | Sous-traitance |      | Marque propre |        | Signe de qualité |        |
|                            | 2002                   | 2009   | 2002           | 2009 | 2002          | 2009   | 2002             | 2009   |
| Vins                       | 44,6                   | 23,3   | 31,3           | 29,5 | 66,1**        | 69,8** | 91,1**           | 92,2** |
| Fruits et légumes          | 11,1                   | 16     | 46,7**         | 58** | 84,4**        | 72**   | 46,7             | 42     |
| Produits d'origine animale | 50,8**                 | 44,6** | 29,5           | 20   | 55,7          | 41,5   | 42,6             | 33,8   |
| Dérivés des céréales       | 63,8**                 | 40,5** | 17             | 23,8 | 26,6          | 47,6   | 22,3             | 28,6   |
| Produits divers            | 33,3                   | 16,7   | 40,7           | 44,4 | 77,8          | 67     | 29,6             | 30,6   |

\* P < 0,05 \*\* P < 0,01

### ***L'effet des caractéristiques du dirigeant sur les stratégies de marquage***

Le dirigeant est placé par les chercheurs au cœur de l'entreprise parce qu'il est le centre des transactions et joue un rôle majeur dans l'orientation stratégique d'une PME.

De nombreux chercheurs, en s'intéressant au profil et aux caractéristiques du dirigeant, ont ainsi montré son importance en tant qu'indicateur de gouvernance (Pigé, 2002) et de la gestion stratégique d'une PME.

Parmi ces caractéristiques, nous avons décidé de mesurer l'influence du niveau d'éducation et la part du dirigeant dans le capital (Grim et Smith, 1991 ; Pigé, 2002 ; Charreaux, 2008) sur les choix stratégiques de marquage d'une PME AA.

### ***Le lien entre le statut propriétaire du dirigeant et les stratégies de marquage.***

Le tableau 21 étudie le lien entre le statut propriétaire du dirigeant et les stratégies de marquage des PME AA (2002-2009). Les études ont montré que les décisions stratégiques d'un dirigeant peuvent être influencées par l'évolution de sa part de propriété au sein de l'entreprise (Schulze et al., 2001 ; 2003). Un dirigeant-propriétaire n'aura pas le même comportement stratégique qu'un



simple dirigeant chargé par les actionnaires de la gestion de l'entreprise. Ainsi, le profil du dirigeant et sa part dans le capital de l'entreprise vont conditionner les prises de décisions stratégiques et l'avenir de l'entreprise (Couderc et al., 2012).

En effet, les résultats du tableau 21 ci-dessous montrent que lorsque le dirigeant est propriétaire de l'entreprise, il va privilégier le rendement rapide et immédiat, ce qui se traduit par la commercialisation de produits sans marque (50,6% en 2002). Néanmoins, le taux de commercialisation de produits sans marque pour les entreprises ayant un dirigeant non-propriétaire est de 41,2% en 2002.

A contrario, les dirigeants non-propriétaires favorisent la stratégie « marque propre » puisque le taux de présence de cette stratégie s'élève à 67,1% en 2002 contre 45,7% pour les entreprises dont le dirigeant est propriétaire. Il en va de même pour les autres stratégies qui évoluent en fonction du statut propriétaire du dirigeant. Le test du Khi deux corrobore nos hypothèses ( $P < 0,01$ ). Ainsi, on peut donc conclure que les entreprises dirigées par une personne extérieure à l'entreprise (non-propriétaire) s'orientent vers la commercialisation de produits avec une marque propre créatrice de valeur pour l'entreprise à long terme. Les hypothèses H5a et H5b sont validées.

**Tableau 21. Le lien entre la propriété du dirigeant et les stratégies de marque (%).**

| Propriété du dirigeant     | Stratégies de marquage |       |                |        |               |      |                  |      |
|----------------------------|------------------------|-------|----------------|--------|---------------|------|------------------|------|
|                            | Sans marque            |       | Sous-traitance |        | Marque propre |      | Signe de qualité |      |
|                            | 2002                   | 2009  | 2002           | 2009   | 2002          | 2009 | 2002             | 2009 |
| Dirigeant-propriétaire     | 50,6**                 | 34,4  | 27,2           | 28,1   | 45,7          | 53,9 | 38,9             | 39,1 |
| Dirigeant non-propriétaire | 41,2                   | 19,5* | 32,2           | 46,3** | 66,7**        | 67,1 | 65**             | 53,7 |

\*  $P < 0,05$  \*\*  $P < 0,01$

### ***Le lien entre le niveau d'études du dirigeant et les stratégies de marquage.***

Le tableau 22 permet d'examiner le lien entre le niveau d'études du dirigeant et les stratégies de marquage des PME AA (2002-2009).

Globalement, les dirigeants de PME sont plus formés qu'il y a 7 ans et s'orientent de plus en plus vers la valorisation de leurs produits (marque propre et signes de qualité). En effet, Couderc et al. (2012) soulignent que le portrait type d'un dirigeant en 2009 est un homme, âgé en moyenne de 49 ans et ayant une formation d'un niveau Bac + 4 et plus. Un profil qui a évolué en 12 ans puisqu'en 1998 le chef d'entreprise type était âgé en moyenne de 53 ans avec une formation de niveau baccalauréat (Rastoin et Remaud, 2000).

L'analyse du tableau 22 ci-dessous montre un lien entre le niveau d'études et la stratégie de marquage. En effet, les entreprises dont le dirigeant à un niveau élevé d'études ont une orientation « marque propre ». En effet, le taux de marque propre chez les entreprises dont le dirigeant est un autodidacte est de 43,5% alors qu'il s'élève à 66,2% en 2009 chez les entreprises dont le dirigeant possède un niveau plus élevé que le BAC.

De plus, le taux de commercialisation sans marque chez les entreprises dont le dirigeant possède un niveau « BAC + » est de 37,7% alors qu'il s'élève à 58% en 2002 chez les entreprises dont le dirigeant a un niveau de baccalauréat. Il semble ainsi qu'il y a un effet du niveau de formation du dirigeant sur la stratégie de marque.

Le phénomène de sous-traitance (MDD ou autre producteurs) est proportionnel au niveau de formation du dirigeant puisque le taux de sous-traitance augmente avec l'augmentation du niveau d'études. Cette situation correspond à ce que décrit la littérature sur l'effet du niveau d'études sur le comportement stratégique des dirigeants (Gimm et Smith, 1991).

Enfin, les dirigeants autodidactes semblent rarement adopter la stratégie « signe de qualité » qui connaît un taux très bas de 34,8% en 2009. Ce même taux s'élève à 64% pour les entreprises dont le dirigeant a un niveau d'étude supérieure au baccalauréat.

Le test du Khi deux est significatif ( $P < 0,01$ ) et montre que les stratégies de marquage sont dépendantes du niveau d'études du dirigeant. Ainsi, les deux hypothèses H6a et H6b sont acceptées.

**Tableau 22. Le lien entre le niveau d'études du dirigeant et les stratégies de marque**

| Niveau d'étude | Stratégies de marquage |        |                |      |               |       |                  |      |
|----------------|------------------------|--------|----------------|------|---------------|-------|------------------|------|
|                | Sans marque            |        | Sous-traitance |      | Marque propre |       | Signe de qualité |      |
|                | 2002                   | 2009   | 2002           | 2009 | 2002          | 2009  | 2002             | 2009 |
| BAC+           | 37,7                   | 25,4   | 33,9           | 35,1 | 65,6**        | 66,2* | 60,7**           | 64** |
| BAC, BEP, CAP  | 58**                   | 32,3   | 24,4           | 24,2 | 41,2          | 50    | 38,2             | 41,9 |
| Autodidacte    | 40,9                   | 43,5** | 18,2           | 30,4 | 68,2          | 43,5  | 63,6             | 34,8 |

\* P < 0,05    \*\* P < 0,01

### ***Les liens entre le processus de prise de décision et les stratégies de marquage***

Le tableau 23 ci-dessous présente l'évolution entre 2002 et 2009 de la politique de marque des PME en fonction de la variable type de processus de prise de décision.

Nous avons identifié 2 modes de prise de décision : le dirigeant seul et le dirigeant en comité. L'analyse du tableau 23 montre clairement l'impact du mode de la prise de décision sur la stratégie de marquage adoptée par les entreprises. Ainsi, on peut classer nos observations selon catégories qui correspondent à deux politiques stratégiques différentes :

- Les entreprises qui commercialisent leurs produits sans marque sont les PME AA où la prise de décision est centrée sur le dirigeant ;
- Les entreprises « orientées marque » qui commercialisent leurs produits sous marque propre ou encore celles qui utilisent des signes de qualité sont des PME AA dans lesquelles les décisions stratégiques qui engagent l'entreprise sont prises en comité.

Il faut noter que le fait que la décision soit centralisée chez le dirigeant, n'empêche pas l'entreprise de commercialiser ses produits sous sa propre marque, puisque la taille d'une entreprise et son processus de prise de décision ne constituent pas les seuls déterminants de l'orientation marque d'une entreprise. Cependant, il ressort que lorsque la décision est prise par un comité d'entreprise, quel que soit le statut juridique de l'entreprise, cette dernière aura plus tendance à s'orienter vers des stratégies de marquage créatrices de valeur pour l'entreprise.

En effet, les résultats du tableau 23 montrent d'une part, une entreprise dans laquelle la décision est centrée sur le dirigeant, s'oriente vers une stratégie « sans marque » (52,2% en 2002 et 36,2% en 2009,  $P < 0,05$ ). Ce résultat trouve son explication dans le fait que ce type d'entreprise correspond souvent à des structures de très petite taille préoccupées par la réalisation des objectifs de ventes (Berthon et al., 2008), n'ayant pas les moyens de soutenir la construction d'une marque propre. La stratégie « sous-traitance » n'est pas liée au processus de prise de décision. La stratégie « signe de qualité » est liée au processus de prise de décision seulement en 2009 (63,9%) puisque le test du Khi deux est significatif ( $P < 0,01$ ).

D'autre part, les résultats montrent que lorsque la décision est prise au sein d'un comité, 67,3% des entreprises s'orientent vers une stratégie « marque propre », ce qui nous semble logique pour une entreprise orientée marque en quête de la création de valeur. Le test du Khi deux est significatif ( $P < 0,01$ ) et montre que la variable « prise de décision » influence les stratégies de marquage. Ainsi, les hypothèses H2a et H2b sont validées.

**Tableau 23. Le lien entre la prise de décision et les stratégies de marque (%)**

| Prise de décision | Stratégies de marquage |       |                |      |               |        |                  |        |
|-------------------|------------------------|-------|----------------|------|---------------|--------|------------------|--------|
|                   | Sans marque            |       | Sous-traitance |      | Marque propre |        | Signe de qualité |        |
|                   | 2002                   | 2009  | 2002           | 2009 | 2002          | 2009   | 2002             | 2009   |
| Dirigeant seul    | 52,2*                  | 36,2* | 25,4           | 31   | 46,4          | 50,9   | 41,3             | 46,6   |
| En comité         | 40,4                   | 22,9  | 35,3           | 34,1 | 62,5**        | 67,3** | 47,1             | 63,9** |

\*  $P < 0,05$  \*\*  $P < 0,01$

### ***Les liens entre la structure de propriété et les stratégies de marquage***

Le tableau 24 ci-dessus présente l'évolution (2002-2009) de la politique de marque des PME en fonction de la structure de propriété. Nous avons adopté 3 types de structures : les entreprises actionnariales, familiales et coopératives

Avant d'analyser l'évolution de chacune des stratégies de marquage en fonction de la structure de propriété des entreprises, il nous paraît judicieux de souligner le fait que la stratégie de marquage

la plus adoptée par les PME AA de la région LR est la stratégie « marque propre ». Ce constat montre que les PME AA sont de plus en plus intéressées par la création et le développement d'une marque forte afin de se distinguer de la concurrence et de créer de la valeur financière pour l'entreprise (Aaker, 1996).

Par ailleurs, même s'il existe encore relativement beaucoup de PME agroalimentaires qui commercialisent leurs produits sans marque, certainement en lien avec la spécificité du secteur, de plus en plus de PME s'inscrivent dans une démarche de qualité en commercialisant des produits labellisés, liés à un savoir-faire et à une zone géographique particulière bien définie (les signes de qualité).

Malgré une baisse de 30% de la stratégie « sans marque » par rapport à 2002 chez les entreprises familiales, et une légère augmentation du taux de marque propre (de 51% en 2002 à 53% en 2009), les entreprises familiales demeurent les grandes adeptes de la stratégie « sans marque » puisque 47,6% ( $P < 0,05$ ) d'entre elles adoptent cette stratégie.

Les entreprises actionnariales sont des entreprises qui possèdent souvent les moyens de créer et de développer des marques fortes. Elles produisent et commercialisent de gros volumes bénéficiant ainsi d'économies d'échelle. Ainsi, en plus de leur positionnement stratégique de fabricants de marques propres (68,2 ;  $P < 0,01$ ), elles sont les premières sous-traitantes avec un taux en augmentation s'élevant à 48,1% ( $P < 0,01$ ) en 2009. En effet, les entreprises actionnariales sont souvent sollicitées par les distributeurs et les autres producteurs afin de fabriquer pour le compte de ces derniers des produits qui porteront leurs noms. Malgré les inconvénients que la sous-traitance présente, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à travailler pour le compte des distributeurs afin d'écouler un maximum de leurs volumes de production et de gonfler leur chiffre d'affaires.

C'est dans cette logique que les entreprises actionnariales sont les premières à adopter une stratégie mixte « marque propre, sous-traitance » dont le taux a augmenté fortement entre 2002 et 2009 pour atteindre 43% en 2009. Ces entreprises qui produisent en plus des marques propres, des marques pour le compte des distributeurs (MDD) s'inscrivent dans une démarche de maximisation de valeur et d'apprentissage organisationnel puisque la relation existante entre les distributeurs et fournisseurs (PME) et qui se base sur la coordination « s'accompagne d'une socialisation du fournisseur par l'acquisition de la connaissance spécifique de son rôle » (Machat,

P.6, 2011). En effet, le cahier des charges très exigeant qu'exige le distributeur au fournisseur permet à ce dernier de perfectionner sa méthode de travail afin d'améliorer le produit en question.

Par ailleurs, les coopératives, qui sont des structures qui opèrent souvent dans la filière vitivinicole, sont celles qui commercialisent le plus de produits avec un signe de qualité (89% en 2002, 82% en 2009), mais qui restent ouvertes à d'autres stratégies de marquage. Le secteur du vin en France est fortement ancré sur l'utilisation des Indications Géographiques sur les marchés nationaux et internationaux. C'est également le secteur qui connaît le moins de MDD. Les coopératives détiennent des marques propres dans les mêmes proportions que les entreprises actionnariales, soit 68% en 2009 ( $P < 0,01$ ).

Les résultats du test du Khi deux montrent qu'il existe une relation entre la structure de propriété et la stratégie de marquage. Ainsi, nous acceptons les hypothèses H1a, H1b et H1c.

En somme, les EAA ont réalisé l'importance de l'investissement immatériel dans leur portefeuille de marques qui s'est traduit par une augmentation du taux de commercialisation des produits sous marque propre et avec des signes de qualité. De plus, même si le phénomène de sous-traitance semble persister, toutes les entreprises ont diminué leur taux de commercialisation de produits sans marque.

**Tableau 24. Le lien entre la structure de propriété et les stratégies de marque (%)**

| Structure de propriété     | Stratégies de marquage |      |                |        |               |        |                  |        |
|----------------------------|------------------------|------|----------------|--------|---------------|--------|------------------|--------|
|                            | Sans marque            |      | Sous-traitance |        | Marque propre |        | Signe de qualité |        |
|                            | 2002                   | 2009 | 2002           | 2009   | 2002          | 2009   | 2002             | 2009   |
| Entreprises familiales     | 47,6*                  | 33,1 | 27,2           | 27,3   | 50,5          | 53,2   | 43,2             | 38,8   |
| Entreprises actionnariales | 37,9                   | 24,1 | 40,9*          | 48,1** | 71,2**        | 68,5   | 50               | 51,9   |
| Coopératives               | 45,9                   | 24,5 | 27,9           | 30,9   | 63,9          | 68,2** | 88,5**           | 81,8** |

\*  $P < 0,05$  \*\*  $P < 0,01$

## **Synthèse des résultats du test de khi deux**

L'objectif de cette section était de tester les relations entre les variables indépendantes qui caractérisent la gouvernance d'entreprise et celle liée aux stratégies de marquage dans les deux échantillons de 2002 et 2009. Au terme de cette première étape de l'analyse quantitative, nous proposons de dresser une synthèse de l'ensemble des hypothèses et sous-hypothèses testées et des résultats des tests de khi deux obtenus suite à cette analyse.

Les résultats du test de khi deux montrent qu'il existe un lien entre les variables de gouvernance telles que la structure de propriété, le processus de prise de décision ainsi que les caractéristiques du dirigeant et la politique de marque des PME AA.

En effet, si les entreprises actionnariales et coopératives commercialisent la majorité de leurs produits avec une marque propre, les entreprises familiales commercialisent leurs produits majoritairement sans marque.

De plus, le statut propriétaire du dirigeant d'une PME et un niveau d'études très bas apparaissent comme des freins à la valorisation des produits de l'entreprise puisqu'on note un taux élevé des produits commercialisés sans marque dans ce type d'entreprise.

Le processus de prise de décision est un facteur important puisque sa centralisation chez le dirigeant entraîne également une orientation vers des produits sans marque.

En outre, les entreprises ayant un dirigeant non-propriétaire, ayant un niveau d'études supérieur et dont le processus de prise de décision est pris en comité s'orientent vers des produits avec une marque propre et des signes de qualité.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'augmentation de la taille favorise l'orientation de l'entreprise vers la commercialisation des produits sous marque propre et que certains secteurs comme le secteur de vins et fruits et légumes sont caractérisés par un fort pourcentage de produits avec une marque propre.

Le tableau 25 présente une synthèse des hypothèses testées et des résultats qui valident 11 hypothèses et sous-hypothèses sur 12. En effet, seule la sous-hypothèse H3a concernant l'orientation des TPE et des PE vers la commercialisation de produits sans marque n'a pas été validée que partiellement puisque le test de khi deux montre que la stratégie « sans marque » ne constitue pas la principale stratégie des entreprises de petites tailles.

**Tableau 25. Synthèse des résultats de l'analyse des données quantitatives**

| Hypothèses et sous-hypothèses |     | Formulation des hypothèses et sous-hypothèses  | Résultat              |
|-------------------------------|-----|--|-----------------------|
| <b>H1</b>                     | H1a | Les entreprises familiales proposent des produits sans marque plus souvent que les autres PME.   | Validée               |
|                               | H1b | Les entreprises actionnariales commercialisent des produits sous marque propre et des marques de distributeurs.  | Validée               |
|                               | H1c | Les entreprises coopératives commercialisent des produits sous leur propre marque plus que les autres PME.   | Validée               |
| <b>H2</b>                     | H2a | Les entreprises dont le gestionnaire prend seul les décisions stratégiques commercialisent des produits sans marque plus que les entreprises dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises au sein d'un comité.                     | Validée               |
|                               | H2b | Les entreprises dont les décisions stratégiques sont réalisées au sein d'un comité commercialisent plus des produits avec leur propre marque plus que les entreprises dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises sans un comité. | Validée               |
| <b>H3</b>                     | H3a | Les TPE et les PE commercialisent surtout des produits sans marque   | Validée partiellement |
|                               | H3b | Les ME commercialisent surtout des produits sous marque propre   | Validée               |
| <b>H4</b>                     |     | Le secteur d'activité influence les stratégies de marquage   | Validée               |
| <b>H5</b>                     | H5a | Les décisions stratégiques de marque d'un dirigeant-proprétaire sont plus orientées vers la commercialisation des produits sans marque   | Validée               |
|                               | H5b | Les décisions stratégiques de marque d'un dirigeant-proprétaire sont plus orientées vers la commercialisation des produits sans marque   | Validée               |
| <b>H6</b>                     | H6a | Les dirigeants dont le niveau d'études est bas commercialisent des produits sans marque  | Validée               |
|                               | H6b | Les dirigeants dont le niveau d'études est élevé commercialisent des produits sous marque propre   | Validée               |

Source : L'auteur



Ainsi, nous pouvons avancer que la gouvernance des PME AA de la région LR est liée à la structure de propriété de l'entreprise, du processus de prise de décision et des caractéristiques du dirigeant. Ces facteurs influencent la politique de marque des PME AA.

Nous avons également montré que la taille et le secteur d'activité d'une PME sont également significativement liés à la politique de marque des entreprises.

Afin de visualiser les liaisons entre les différentes variables de notre modèle, nous réalisons une seconde analyse qui a pour objectif d'interpréter les proximités entre les modalités des variables.

### ***Analyse des correspondances multiples du modèle en 2009***

Ayant validé nos hypothèses, nous allons procéder à une analyse statistique afin de représenter graphiquement les relations entre nos variables nominales et relever ainsi les tendances. L'analyse des correspondances multiples (ACM) est le test le plus adapté pour ce faire. L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. L'Analyse des Correspondances Multiples est aux variables qualitatives ce que l'Analyse en Composantes Principales est aux variables quantitatives. Elle permet d'aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations. En effet, une ACM est utilisée pour analyser un ensemble d'observations décrites par un ensemble de variables nominales. Chacune de ces variables comprend plusieurs modalités et chacune de ces modalités est codée comme une variable binaire (voir tableau 26 ci-dessous). L'ACM est une extension des analyses par correspondance qui permet d'analyser un modèle de relations entre plusieurs variables catégorielles dépendantes. Elle permet d'autre part de réduire les dimensions en regroupant les variables selon leur contribution à la variance de chaque dimension. Techniquement, l'ACM est obtenue en utilisant une analyse par correspondance standard sur une matrice (0 ou 1) d'indicateurs.

**Tableau 26. Les variables de l'ACM et leurs modalités**

| Variables              | Modalités  |
|------------------------|--|
| Structure de propriété | Entreprises familiales, actionnariales et coopératives                                     |
| Prise de décision      | Seul et en comité  |
| Taille de l'entreprise | Très petites, petites et moyennes  |
| Secteur d'activité     | Vin, fruits et légumes, dérivés de céréales, produits d'origine animale et produits divers |
| Marque propre          | Marque propre et non marque propre   |
| Sous-traitance         | Sous-traitance et non sous-traitance   |
| Sans marque            | Sans marque et non sans marque   |
| Signe de qualité       | Signe de qualité ou sans signe de qualité  |

Source : L'auteur

Le tableau 26 ci-dessus montre l'ensemble des variables et les modalités correspondantes incluses dans l'ACM.

Le résultat de l'analyse de notre modèle a généré comme on le voit dans le tableau 27 ci-dessous deux dimensions dont le total est de 50%, ce qui est satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach pour les deux dimensions est respectivement de 0,72 et 0,59, ce qui est également considéré comme satisfaisant.

**Tableau 27. Récapitulatif des modèles**

| Dimension | Coefficient Alpha de Cronbach | Variance expliquée    |         |
|-----------|-------------------------------|-----------------------|---------|
|           |                               | Total (valeur propre) | Inertie |
| 1         | 0,724                         | 2,871                 | 0,287   |
| 2         | 0,597                         | 2,162                 | 0,216   |
| Total     |                               | 5,033                 | 0,503   |
| Moyenne   | 0,670 <sup>a</sup>            | 2,516                 | 0,252   |

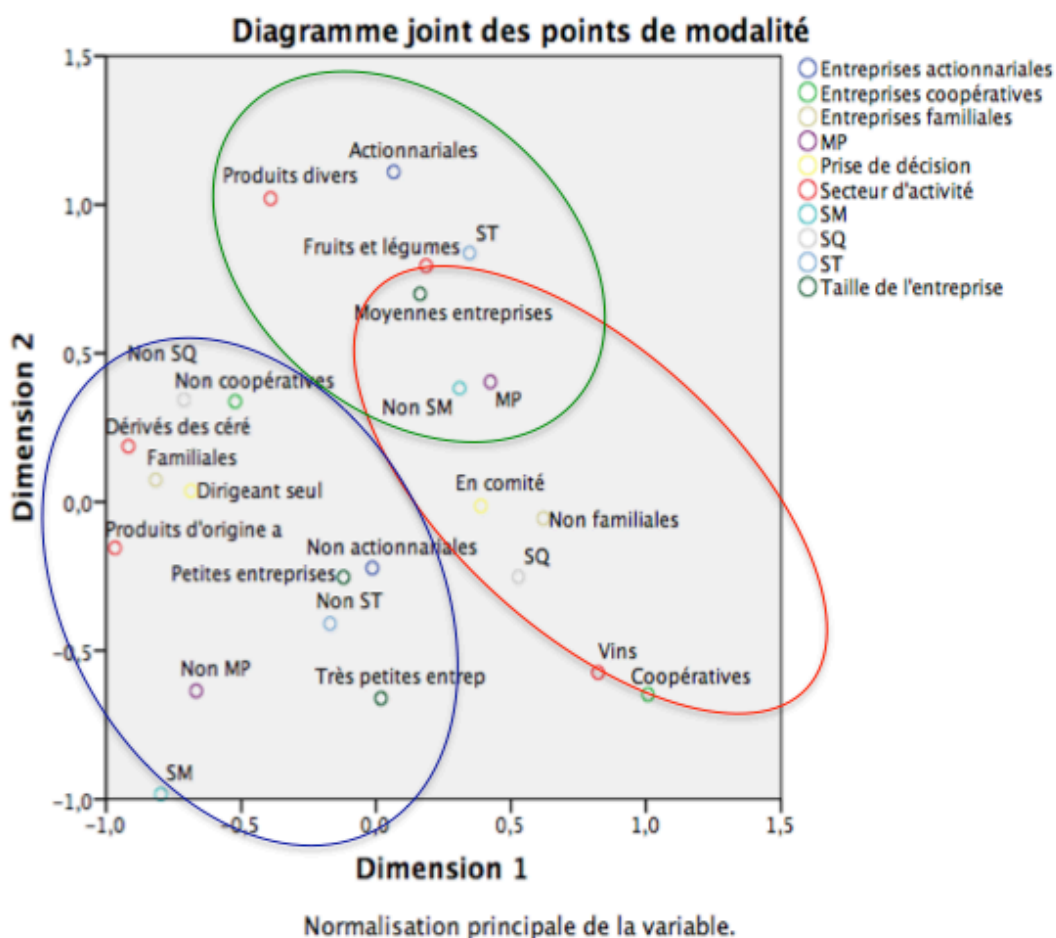
a. La valeur du coefficient alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : L'auteur

Le Diagramme joint des points de modalité de l'ACM fait apparaître grâce à une analyse factorielle des correspondances entre les variables et leurs modalités respectives comme on le voit sur la figure 15 ci-dessous.

En effet, le diagramme fait apparaître trois ensembles de modalités et des variables qui constituent trois groupes.

**Figure 13. Le diagramme joint des points de modalité d'un ACM**



Source : L'auteur (SPSS)

Nous allons décrire les trois groupes que nous synthétisons dans le tableau 28 ci-dessous.

Le groupe 1 (Bleu) correspond à des PME à gouvernance familiales qui opèrent surtout dans les deux filières « dérivés des céréales » et des « produits d'origine animale ». Dans ce type de structures, la décision est souvent prise par le dirigeant, sans la participation d'un comité. Limitées

par leurs ressources et leur taille réduite, ces très petites entreprises adoptent souvent une stratégie sans marque.

Le groupe 2 (vert) correspond à des PME à gouvernance actionnariale qui opèrent surtout dans la filière fruits et légumes. Dans ce type de structures, la décision est prise en comité (au sein du conseil d'administration) et on peut y assister à deux types de stratégies : « marque propre » et « sous-traitance ».

Le groupe 3 (rouge) correspond à des PME à gouvernance coopérative qui opèrent surtout dans le secteur des vins et dans lesquelles la décision est prise en comité (au sein des différents conseils). Les coopératives commercialisent leurs produits sous leur propre marque et avec au moins un signe de qualité.

**Tableau 28. Les trois formes de gouvernance et leurs stratégies de marquage**

|                              | <b>Familiale</b>                                   | <b>Actionnariale</b>            | <b>Coopératives</b>                  |
|------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Taille</b>                | Très petites                                       | Moyennes                        | Moyennes                             |
| <b>Secteur d'activité</b>    | Dérivés des céréales et produits d'origine animale | Fruits et légumes               | Vins                                 |
| <b>Prise de décision</b>     | Seul   | En comité                       | En comité                            |
| <b>Stratégie de marquage</b> | Sans marque  | Marque propre et sous-traitance | Marque propre et signe(s) de qualité |

Source : L'auteur

Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec beaucoup de prudence puisqu'il faut rappeler que les différentes stratégies de marquage correspondent à la commercialisation du produit principal, qui représente en moyenne 72% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ainsi, même si les résultats obtenus reflètent la réalité de la tendance des PME en matière de marquage, il n'en reste pas moins que les PME peuvent avoir d'autres stratégies de marquage pour la commercialisation des autres produits.

De plus, même si nous montrons que chaque type d'entreprise possède une stratégie spécifique de marquage, d'autres stratégies sont également envisageables pour le même type d'entreprise. Ainsi, même si la plupart des PME familiales sont des entreprises de très petites tailles (3 à 5 salariés) qui commercialisent souvent leurs produits sans marque, on peut tout à fait trouver des entreprises familiales de grande taille qui soutiennent des marques propres et qui possèdent des signes de qualité.

De même, les entreprises actionnariales ne sont pas que des entreprises de taille moyenne qui commercialisent leurs produits avec une marque propre et pour le compte des distributeurs, il existe aussi des entreprises actionnariales qui ont pour stratégie de commercialiser seulement des produits sans marque.

Enfin, les coopératives ne sont pas que des entreprises opérant dans le secteur du vin, mais aussi dans d'autres secteurs, tel que le secteur des fruits et légumes et dont la stratégie n'est pas forcément de commercialiser des produits avec une marque propre et un signe de qualité.

D'autres PME possèdent une stratégie mixte qui consiste à avoir deux ou plusieurs stratégies de marquage pour commercialiser les produits de l'entreprise.

Par ailleurs, nous soulignons qu'il existe des similitudes entre les entreprises actionnariales et les entreprises coopératives. En effet, comme le montre le diagramme des points de modalités (ACM), ces deux types d'entreprises sont souvent des structures de taille moyenne privilégiant la stratégie « marque propre » et évitant de commercialiser leurs produits sans marque.

En conclusion, l'analyse des correspondances multiples nous a permis de confirmer les résultats précédemment présentés et discutés dans les analyses descriptives et statistiques, concernant l'impact de la structure de gouvernance des PME sur les stratégies de marque.

À présent, nous allons analyser les résultats de notre seconde étude qualitative qui a pour objectif d'étudier en profondeur la relation entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage du point de vue des chefs d'entreprises, afin d'enrichir voire de nuancer les résultats de l'enquête quantitative.

## Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre, consacré à l'analyse des résultats de l'enquête quantitative, se proposait d'une part de caractériser le secteur agroalimentaire et les échantillons de PME enquêtées en 2002 et en 2009. D'autre part de tester les hypothèses de la recherche et de proposer une typologie des entreprises selon leur gouvernance et leurs stratégies de marque.

Nous avons ainsi validé les liens significatifs entre le type de gouvernance et marque, montré l'effet de la taille et surtout l'effet du secteur dans les choix des marques.

Si globalement nous avons validé nos hypothèses de recherche, nous montrons que sur les deux périodes 2002 et 2009, les résultats sont parfois différents. Par exemple, la relation entre les variables de gouvernance et la politique de marque était parfois plus significative en 2002 par rapport à 2009. Ainsi, même si ces différences peuvent être expliquées par l'évolution de la taille de l'échantillon et par l'évolution de la politique de marque (plus de produits avec une « marque propre », moins de produits « sans marque »), on ne connaît pas la cause précise de cette différence.

De plus, au-delà des liens significatifs entre les variables, les résultats ne permettent pas d'expliquer les dynamiques individuelles des entreprises ni le sens de la relation gouvernance-marque.

C'est pour compléter ces résultats et les confronter au terrain que nous avons mené une enquête qualitative pour approfondir et mieux comprendre les dynamiques des PME en matière de gouvernance et de choix des marques.

**Deuxième partie :**

**Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de  
marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR**

Chapitre 4 :

Méthodologie de la recherche



Chapitre 5 :

Résultats et analyses de l'enquête quantitative



Chapitre 6 :

Analyse des résultats de l'enquête qualitative



Conclusion de la partie 2

## **Chapitre 6 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative**

### **Introduction du chapitre 6**

Les enquêtes quantitatives présentées plus haut nous ont permis de tester nos hypothèses de relations entre les stratégies de marquage et des variables liées au type de gouvernance et à d'autres variables structurelles de l'entreprise et de son dirigeant. Nous avons ainsi validé les liens entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies de marquage des PME AA.

Nous avons cherché à compléter ces résultats par une enquête qualitative auprès d'un échantillon de PME, sélectionnées au sein des bases de données de 2002 et de 2009.

L'objet de ce chapitre est de présenter les principaux résultats issus de cette enquête pour les mettre en parallèle avec ceux de l'enquête quantitative afin de les enrichir, les nuancer et les compléter.

Nous cherchons à travers les entretiens semi-directifs menés à mieux comprendre la particularité du système de gouvernance des PME et son influence sur la politique de marque et plus particulièrement les effets d'un changement de la gouvernance sur les choix des marques.

Pour cela, nous présentons dans une première section les études de cas afin de présenter l'entreprise, son historique sa gouvernance et sa politique de marque.

La section deux est consacrée à la présentation des résultats de l'analyse des discours des chefs d'entreprises rencontrés.

Enfin, nous discutons dans une troisième section à la lumière de la littérature les résultats de nos deux enquêtes complémentaires et nous situons ces résultats par rapport à d'autres études afin d'en tirer des conclusions.



## **Section 1 : Présentation des cas d'entreprises agroalimentaires**

Les PME qui composent le secteur agroalimentaire de la région sont très diversifiées en termes de taille, de secteur d'activité ou de répartition sur le territoire. Identifier quelles entreprises interroger pour compléter nos résultats quantitatifs est une opération difficile. Cependant, nous avons toujours veillé à privilégier la diversité sur la représentativité pendant le processus de sélection des entreprises. Cette sélection est basée d'une part sur les entreprises (ayant subi des changements) présentes dans les deux enquêtes de 2002 et 2009 et d'autres parts par des informations collectées grâce aux professionnels de la région et aux différentes bases de données sur les entreprises agroalimentaires.

Les enquêtes qualitatives sous forme d'entretiens individuels sont reconnues pour leur richesse de contenus et la confidentialité des propos (Thiétart, 2007). De plus, la combinaison de deux méthodes quantitative et qualitative présente l'avantage de permettre la confirmation ou le recoupement des données, ainsi que l'approfondissement et l'enrichissement de l'analyse (Miles et Huberman, 2005).

Notre objectif est d'analyser le lien « gouvernance – marque » en profondeur afin de compléter les résultats issus de l'enquête quantitative, de les enrichir, voir les nuancer à travers des entretiens en face-a-face avec des représentants d'entreprises agroalimentaires appartenant à diverses filières et ayant des structures de gouvernance hétérogènes.

Nous avons rencontré 9 entreprises dont la taille se situe entre la TPE et la ME en choisissant de préserver l'anonymat des entreprises concernées.

L'échantillon est diversifié puisqu'il comporte des entreprises familiales, actionnariales et coopératives.

Les données présentées proviennent majoritairement des entretiens mais sont complétées par des documents issus de journaux locaux et de sites internet.

### **1.1. L'entreprise "A"**

"A" est une société par actions simplifiée spécialisée dans la fabrication de glaces et pâtisseries destinées à la restauration hors foyer au niveau local et international. Cette société de 415 salariés a pour ambition de devenir le spécialiste du dessert pour les restaurants. Ceci se traduit en effet dans son chiffre d'affaires (CA) orienté à 98% sur la restauration hors domicile. "A" est le

regroupement de plusieurs glaciers, pâtisseries et boulangers. Cette compagnie exporte 30% de son CA qui totalise près de 55,5 millions d'euros en 2015.

Afin d'accompagner la croissance de cette société, le président Monsieur B réalise en 2005 un LBO (rachat d'entreprise avec effet de levier, prise de participations majoritaires) avec la Banque de Vizille<sup>17</sup> qui contrôlait 51% du capital du glacier "A1". Le nouveau holding "A" formé par la fusion est désormais détenu à 58,32% par la Banque de Vizille, le reste du capital étant détenu par les deux coprésidents (Monsieur B et Monsieur C).

Née de la fusion en 2008 du glacier "A1" basé à Lézignan-Corbière dans l'Aude et du Pâtisseries "A2", la société nouvellement créée "A" rachète en 2011 une 3<sup>ème</sup> entreprise "A3", un de ses fournisseurs, qui apportait déjà en 2010 85% de sa production à "A". En 2016, "A" absorbe 100% du capital de l'entreprise "A4".

La société possède 4 marques principales issues de chacune des 4 sociétés fusionnées, mais aussi 3 autres marques créées par l'entreprise.

En définitive, l'entreprise "A" est passée en 33 ans de la petite entreprise familiale artisanale de 4 personnes à la PME multinationale de 440 salariés. Selon son président, cette entreprise est indulgente en matière de marque, c'est-à-dire qu'elle considère que sa marque doit disparaître derrière celle de ses clients restaurateurs. D'ailleurs, l'entreprise ne possède pas un service marketing dont la fonction est assurée par son président. Ce dernier considère que même si l'entreprise possède des marques, elle n'a pas pour autant une stratégie de marque puisque l'entreprise est plutôt préoccupée par une promesse d'offre de services et de produits de qualité qu'elle s'efforce de tenir.

Le président de l'entreprise "A" possède une grande marge de manoeuvre de par son expérience et son ancienneté. Cependant, le président a un référent qui est le comité de surveillance qui a pour but de s'assurer que les objectifs stratégiques et les décisions soient dans l'intérêt des actionnaires. Ainsi ce comité a pour rôle d'examiner non pas seulement le business plan, mais aussi le programme d'investissement.

---

<sup>17</sup> La Banque de Vizille est une banque d'affaires filiale du groupe Crédit Mutuel-CIC qui soutient les entrepreneurs (prioritairement les entreprises à capitaux familiaux) et les accompagne dans leurs projets à tous les stades de développement.

Ce cas montre une véritable contradiction entre les propos du président, et les informations que nous avons pu collecter d'une façon directe (pendant l'entretien) ou indirecte (sur internet), concernant les changements de la structure de gouvernance de l'entreprise et de ses stratégies de marquage. En effet, le recoupement d'informations nous a permis de réaliser que l'évolution du système de gouvernance (achat, fusion, absorption, changement de la structure de propriété) est souvent suivie d'un changement de la stratégie de marquage qui s'est traduit par la création de nouvelles marques.

### **1.2. L'entreprise "B"**

"B" est une société anonyme à conseil d'administration créée en 1970 par son fondateur Monsieur D et développée pour devenir une entreprise qui pèse plus de 35M € et emploie entre 120 et 150 salariés, dont 70 en région LR.

Cette entreprise qui possède deux marques propres est spécialisée en produits élaborés et charcuterie fraîche à partir de viande de porc, vendus principalement l'été pour les barbecues, achète en 2007 la société picarde "B1" située en région parisienne. Cette dernière fabrique des produits fumés également à base de viande de porc, mais contrairement à l'entreprise "B", travaille surtout avec des grossistes sur le marché de gros de Rungis.

Le rachat de l'entreprise "B1" a permis à l'entreprise "B" de diversifier sa gamme de produits et de pouvoir produire, commercialiser et vendre, en plus de ses produits en été, des produits hivernaux comme la choucroute, les saucisses fumées et autres. Ce sont ainsi deux entreprises semblables et complémentaires.

Cette union va permettre à l'entreprise "B" de développer deux grandes évolutions de son marché :

- En termes de logistique, cela a permis à l'entreprise de livrer le nord de la France dans les temps impartis en déviant toute la production et la livraison du nord de la France sur le site de "B1".
- Cela a permis également de diversifier la gamme de produits proposés par l'entreprise puisque l'entreprise "B" produisait uniquement des produits d'été alors que "B1" produisait des produits d'hiver fumés.

Aujourd'hui, le changement a été intégré au niveau de la direction et chez les grossistes. Ainsi, l'entreprise "B" semble être prête pour un changement au niveau de ses deux marques. Elle souhaite supprimer la marque commerciale "B1" pour une autre marque plus évocatrice et changer l'identité visuelle de la marque "B" avec un logo moins segmenté, avec des couleurs chatoyantes, et qui intègre donc aussi bien les images des gammes été et hivers.

Ces deux entités fonctionnent aujourd'hui en parfaite harmonie. Elles sont dirigées par Monsieur D et son fils qui font le déplacement entre les deux sites. Plusieurs fonctions telles que le contrôle de gestion, le marketing et les RH sont ainsi communes aux deux sites. Par contre des fonctions comme la comptabilité et la production sont restées séparées pour des raisons techniques.

L'entreprise "B" est un exemple type d'une entreprise familiale attachée à sa tradition et qui cherche à valoriser sa marque qui se confond avec le nom de l'entreprise. Elle fabrique des produits qu'elle commercialise essentiellement sous sa propre marque; elle travaille un peu avec la grande distribution afin de combler le vide saisonnier, mais sans pour autant en dépendre ni risquer de voir « cannibaliser » ses propres marques. Ainsi, la stratégie de l'entreprise n'étant pas de vendre en quantité, elle privilégie la qualité puisqu'elle se positionne dans des produits de niche et qu'elle ne doit pas dépendre de la grande distribution.

Par ailleurs, même si les décisions stratégiques de l'entreprise sont en quelque sorte centralisées, il existe des réunions hebdomadaires où les deux unités discutent afin de prévoir le travail à accomplir avant de prendre les décisions à tous les niveaux (production, marketing, commercial, logistique...).

Enfin, le cas de l'entreprise "B" montre que le changement de la structure de propriété d'une entreprise suite à une opération d'absorption influence les choix stratégiques de marque de celle-ci. Ainsi, l'effet de la gouvernance sur la marque s'est manifesté par une extension de la marque vers d'autres catégories de produits et la suppression d'une autre marque.

### **1.3. L'entreprise "C"**

L'entreprise "C" est une SARL familiale créée juste après la guerre en 1948 par les deux frères R et qui par la suite a été transmise à leurs héritiers.

Actuellement, l'entreprise est gérée par Madame T (la fille du fondateur) qui détient 75% du capital tandis que son neveu détient les 25% restants.

Cependant ce dernier semble n'être qu'un actionnaire passif puisqu'il ne participe ni à la gestion stratégique de l'entreprise ni à son fonctionnement au quotidien. En effet, cette entreprise familiale de 9 salariés est entièrement gérée par Madame T.

L'entreprise travaille avec 24 producteurs de lait, 12 en Ardèche et 12 en Lozère pour un total de 20 millions de litres et possède plusieurs marques déposées à l'INPI notamment :

- La "C1" qui fait référence à la provenance géographique en Lozère ;
- Le "C2" qui fait référence au nom de famille « R » qui constitue par ailleurs une sorte de marque ombrelle ;
- "C3" qui fait référence à un lieu-dit correspondant à l'emplacement de la fromagerie à l'origine.

L'entreprise a souffert récemment d'une crise liée à la baisse continue du prix du lait alors qu'elle est obligée de l'acheter au-dessus du prix du marché; en effet, elle est liée à ses producteurs par des contrats l'obligeant à acheter leur production à prix fixe.

Le cas de cette entreprise est un cas typique d'une petite entreprise dirigée par un propriétaire qui détient une latitude maximale lui permettant de prendre des décisions stratégiques en fonction de ses intuitions et ses expériences. Ainsi, bien que ce cas ne nous permet pas d'identifier directement l'effet de la gouvernance sur le choix des marques, il illustre parfaitement le mode de gestion d'une TPE familiale caractérisée par le rôle central du chef d'entreprise.

#### **1.4. L'entreprise "D"**

"D" est une société anonyme à directoire fondée en 1978 et dont le capital est détenu majoritairement par un groupement de caves coopératives, l'union des producteurs du Haut Minervois. L'entreprise est spécialisée dans l'embouteillage et le négoce de vins et emploie 32 salariés.

Le groupe "D", dont le président est Monsieur A, possède un CA de 45M € en 2014 et est constitué par l'union des producteurs du haut Minervois qui regroupe six caves coopératives et 17 domaines et châteaux.

La PME est dirigée par Monsieur L, un salarié du directoire, composé à la fois des directeurs des caves et des coopératives viticoles et qui a pour rôle de définir la politique stratégique du groupe lors d'une réunion hebdomadaire.

En 1993, le groupement de 5 producteurs a décidé d'acheter son principal client, "D1". Ce dernier, qui commercialisait 50% de la production, a accepté de vendre à condition de garder 20% des parts dans le groupe.

Ce rapprochement a assuré au groupement des producteurs une stabilité et une force commerciale qui n'existait pas auparavant. "D1", lui-même détenu par deux autres sociétés et basé dans les Yvelines près de Paris, avait besoin d'un lien avec des producteurs. Suite à ce rapprochement, la société "D1" a créé la marque "D" afin d'avoir un pied dans la production et valoriser celle-ci. Cette ambition est clairement affichée sur le site internet de la société "D1" « *Nous nous voulons une entreprise aux racines méditerranéennes, conviviales, simples, généreuses et au service du goût* ».

Parmi les conséquences directes de ce rachat, on doit mentionner le développement de nouvelles productions pour "D1" qui fait désormais partie du groupe. Il y a eu également des changements au niveau de l'activité du groupe grâce à la nouvelle force commerciale.

En 2000, la société a eu des problèmes financiers dus à la direction précédente et a décidé de passer du statut de SA à un directoire avec un conseil de surveillance qui réclame désormais des comptes trimestriels au directoire.

L'entreprise travaille actuellement surtout avec les gros négociants français de vin, avec des distributeurs tels que Prodis (Carrefour), mais aussi avec des agents qui possèdent leurs propres marques. Parmi ces principales marques, on trouve le « Petit Balthazar » et « Le grand noir ».

Le cas de l'entreprise "D" prouve qu'un changement au niveau de la structure de propriété induit des changements au niveau des stratégies de marquage, qui s'est traduit par la création d'une nouvelle marque ainsi que d'autres conséquences stratégiques, liées à la production et à la distribution.

### **1.5. L'entreprise "E"**

"E" est une société anonyme mixte d'intérêt collectif agricole à conseil d'administration créée en 1964, et qui regroupe 20 producteurs avec une production moyenne de 22600 tonnes de pommes sur 395 hectares de vergers.

L'entreprise emploie 70 personnes en CDD sur 8 mois et quelques permanents et a réalisé en 2015 un CA de plus de 10M €. L'activité essentielle de l'entreprise est le calibrage, le conditionnement

et l'expédition de pommes de plusieurs variétés allant de la Golden ou la Granny Smith à des marques connues comme Pink Lady® ou Joya®.

Cette société est engagée dans des certifications privées telles que le Global Gap (Global Good Agricultural Practices) ou le BRC (British Retail Council) qui lui permet de prouver son engagement de qualité et d'accéder au grand export.

La PME possède deux marques : "E" et "E1". Cette dernière correspond au metteur en marché de la PME.

Le cas de cette entreprise montre qu'un changement au niveau de l'équipe de direction n'est pas toujours suivi d'un changement de la stratégie de marque. Cependant, ce contre exemple ne s'agit en aucun cas une règle étant donné les circonstances très particulières (départ du dirigeant après une série de difficultés financières) qui ont précédé le changement de direction au sein de cette entreprise coopérative.

### **1.6. L'entreprise "F"**

"F" est une union de coopératives composée de six distilleries essentiellement dans le sud de la France et notamment dans la région Languedoc-Roussillon.

Ce groupement de coopératives va bientôt avoir le statut de coopérative puisque les coopératives adhérentes vont fusionner. Le chiffre d'affaires représentait 46M € en 2014 dont 18,6M € à l'export. Le groupe traite annuellement, dans le cadre de son activité de distillerie 120 000 T de marcs de raisin, 200 000 HLs de bourbes et de lies et jusqu'à 600 000 HLs de vins.

À partir de marc de raisin qui est considéré comme un sous-produit de la vinification, les distilleries du groupe "F" produisent et commercialisent une multitude de produits comme les colorants qui servent à l'industrie alimentaire et en particulier les boissons. Les produits fabriqués à partir de marc de raisin alimentent plusieurs industries notamment l'agroalimentaire, les nutraceutiques, l'œnologie, l'agriculture et l'agro-industrie ou encore les alcools et spiritueux.

Dans ce contexte, le groupe constitue un exemple pour l'innovation et le développement durable et responsable puisqu'il transforme les sous-produits de la vinification, qui peuvent être polluants pour l'environnement, en produits finis destinés à différentes industries. De plus, le groupe est orienté vers l'export puisque ce dernier représente 30% de son CA.

L'une des distilleries qui a rejoint de groupement coopérative est "F1" créée en 1923 qui a décidé suite à un audit de lancer un spiritueux (une vodka à base de marc de raisin) , un produit premium qui est appelé "F1" (la marque) à l'image de Montpellier. Les autres distilleries adhérentes sont devenues essentiellement des sites du groupe.

Les changements subis au niveau de la structure de propriété de l'entreprise "F" ainsi que les opérations de fusions-acquisitions ont montré un effet marquant sur la stratégie de l'entreprise en matière de marque et de positionnement marketing (création d'une nouvelle marque et suppression des marques des entreprises absorbées).

### **1.7. L'entreprise "G"**

"G" est une coopérative agricole créée en 1923, spécialisée dans la vinification, et qui avait déjà commencé dans les années soixante à commercialiser des vins de qualité en bouteille. La coopérative est composée de 380 coopérateurs qui exploitent 2500 hectares pour une production moyenne de 85 000 hectolitres. La coopérative emploie 38 salariés et réalise un CA de plus de 16M € en 2015 dont 20% à l'export.

La coopérative est engagée dans une démarche qualité puisqu'elle a obtenu deux certifications (ISO 9001, I.F.S) et elle a initié en 2006 dans une démarche environnementale de développement durable.

Comme la plupart des coopératives, la gouvernance de "G" est organisée autour d'un conseil d'administration de 18 à 25 membres élus par les 280 coopérateurs, présidée par Monsieur T et dirigée par monsieur P. Ce dernier se consacre à la gouvernance et aux salariés puisqu'il est lui-même salarié de cette structure.

Par ailleurs, la coopérative a connu plusieurs fusions avec d'autres structures. Les deux dernières fusions se sont produites en 2009 – 2010; "G" était la coopérative absorbante et n'a pas rencontré de difficultés ou de tensions puisqu'à chaque fois les deux parties étaient d'accord qu'il s'agissait d'un intérêt commun.

La coopérative possède une marque appelée également « G » et elle est engagée dans une démarche d'AOC et d'une certification (ISO 9001).



Ce cas montre également qu'un changement de gouvernance d'entreprise (structure de propriété, opérations de fusions-acquisitions) est suivi d'une création d'une marque et l'inscription dans une démarche de qualité (signes de qualité, certifications).

### **1.8. L'entreprise "H"**

"H" est une union de sociétés coopératives agricoles créée en 1950 et qui regroupe des producteurs de Collioure et Banyuls avec 8 caves du cru.

Cette cave coopérative regroupe environ 600 vignerons qui exploitent 1000 hectares de vignes autour de Collioures et Banyuls et située sur la zone des quatre ports en bord de mer.

La structure n'a pas connu de grand mouvement de fusions-acquisitions comme les autres coopératives. Cependant, elle a un système de commercialisation particulier qui se base essentiellement sur la vente à domicile grâce à un grand réseau de commerciaux (150 salariés) partout en France.

En effet, "H" est une marque commerciale déposée qui appartient à "H1" et qui est considérée comme une marque confidentielle, destinée surtout aux particuliers puisqu'elle se positionne sur un marché de niche sans beaucoup de concurrence. De plus, bien que la production de cette marque ne dépasse pas 21000 hectolitres par an, elle permet à la cave coopérative de dégager une marge confortable puisqu'il n'existe aucun intermédiaire dans ce circuit de distribution.

Le "H1" possède d'autres marques telles que "H2" qui est destinée aux restaurateurs et à l'export ou encore des marques de négoce, également destinée à la vente à domicile.

La cave coopérative travaille également avec la plupart des marques de distributeurs (Intermarché, Carrefour, Casino, Super U, Reflets de France...) qui achètent 95% des Banyuls. Ceci positionne le "H1" à la fois dans une stratégie B to B et une stratégie B to C.

La gouvernance de la cave coopérative "H" est organisée autour d'un conseil d'administration élu par les 600 vignerons. Le conseil d'administration élit le président qui est chargé de mettre en place une stratégie que le directeur sera chargé d'appliquer.

Le passage de cette coopérative en une entreprise avec un conseil d'administration, a eu pour effets, la création d'une marque et l'inscription dans une démarche de signe de qualité.

### **1.9. L'entreprise "I"**

"I" est née de la fusion de deux caves, "I1" (fondée en 1925) et "I2" (fondée en 1935). C'était une fusion dynamique volontaire destinée à impulser une véritable synergie porteuse de nouveaux projets ambitieux.

Cette fusion des forces en juin 2008 avec un effet rétroactif au mois d'août 2007 a permis d'avoir un peu plus de commerciaux, de les spécialiser, et de les professionnaliser puisque les deux caves voisines étaient complémentaires en termes de production, de commercialisation et de distribution.

En effet, la cave de "I1" commercialisait surtout en vrac et en bouteille via l'enseigne Carrefour alors que la cave "I2" travaillait plus avec d'autres enseignes, et plutôt à l'export et avec moins de vrac.

La nouvelle structure issue du mariage entre les deux caves coopératives emploie 45 salariés permanents et réalise un CA d'environ 20M € dont 43% en vrac et 55% en conditionné. Ainsi, la société produit à peu près cinq millions de bouteilles par an.

"I" s'étend sur 25 communes et regroupe 200 vignerons qui exploitent 3000 hectares et qui produisent surtout du vin rouge (AOC, IGP), un peu de rosé et peu de blanc sur lequel elle base pourtant sa communication puisqu'il y a très peu de vin blanc en vallée du Rhône. Le marché de la grande distribution représentant 4M € est en régression par rapport au marché de marque propre qui est en progression.

La société, qui possède à peu près 150 références de produits permanents liés à des appellations, est pilotée par un président et deux vice-présidents. De plus, la structure s'écarte du statut de coopérative (une personne - une voix) et effectue une pondération des voix en fonction du volume d'apport des vignerons, ce qui permet d'obtenir une majorité à l'assemblée générale.

L'entreprise "I" a subi plusieurs changements au niveau de la structure de propriété, de la direction ainsi qu'une opération de fusion qui ont eu pour effet la création d'une nouvelle marque, l'extension de la marque d'origine à d'autres catégories de produits et une augmentation de la force de vente.

Les 9 entreprises présentées constituent notre échantillon auprès desquelles nous avons réalisé des entretiens qualitatifs que nous analyserons dans la prochaine section.

## **Section 2 : Lien entre la gouvernance des PME AA et la stratégie de marquage : points de vue de dirigeants**

Nos entretiens avec les responsables des PME AA nous ont permis d'étudier chacune des entreprises et de recueillir des discours sur le lien entre le système de gouvernance et la stratégie de marquage. L'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès des EAA de la région LR nous montrent que la gouvernance d'entreprise est une thématique riche et que son lien avec la stratégie de marquage varie en fonction des caractéristiques des structures, de la filière dans laquelle elles opèrent et plus largement en fonction des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Il existe certes des similitudes entre les PME du même type, cependant, le système de gouvernance varie en fonction des objectifs des actionnaires et du dirigeant, mais aussi d'autres facteurs.

Nous allons examiner dans cette section les déterminants des choix stratégiques de marquage d'une PME du point de vue des entreprises rencontrées et de son évolution parallèlement aux différents changements qui affectent la gouvernance.

### **2.1. L'impact de la structure de propriété sur la politique de marque**

Un changement au niveau de la structure de propriété du capital est naturellement suivi de conséquences au niveau de la stratégie (Zahra, 1996 ; Le Vigoureux, 1997) et de la performance des PME (Charreaux, 1991 ; Bughin et Colot 2008).

En effet, la majorité des entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus nous ont confirmé l'impact de leur démarche de changement de propriété sur la stratégie de l'entreprise et plus généralement sur leur performance financière.

Selon la responsable marketing de l'entreprise "B", *« l'achat de l'entreprise "B1" a induit de gros changements au niveau de la marque "B", de la stratégie commerciale de l'entreprise, mais aussi au niveau de l'entreprise achetée »*.

Suite à ce changement, l'entreprise familiale a revu l'identité visuelle de la marque, mais aussi le positionnement de cette dernière sur le marché puisqu'avant le rachat de la société "B1", l'entreprise "B" commercialisait uniquement des produits d'été. *« On a revu non pas le nom de la marque qui est bien ancré, mais on a revu l'identité visuelle avec un logo qui est moins segmenté,*

*et qui a des couleurs chatoyantes, qui font aussi bien penser à la grillade l'été, qu'au fumage l'hiver. »*

Il s'agit d'une extension horizontale de la marque puisque l'entreprise "B" a étendu sa gamme de produits d'été, commercialisée essentiellement en été dans les grandes surfaces vers le bassin parisien, en commercialisant des produits d'hiver dans les grandes surfaces et chez les grossistes de Rungis.

D'autres parts, l'entreprise "B" souhaite supprimer la marque "B1", *« c'est une marque certes qui avait sa notoriété mais qui aujourd'hui n'a pas une consonance très marketing, donc ne pourra pas perdurer, donc cette année on va la changer. »*

Le cas de l'entreprise "B" montre qu'un changement au niveau de la structure de propriété induit des changements au niveau de la stratégie de marque de l'entreprise, *« Oui ça fait un gros changement. Changement de nom de marque, tout change. »*

Aussi étonnant que cela puisse paraître, le changement de la structure de propriété de l'entreprise "A" n'a pas eu d'effet, selon son actuel président, sur les stratégies de marque de l'entreprise familiale. Cette entreprise, qui est passée en 33 ans, de 4 salariés à 440 salariés et dont la structure de gouvernance s'est complètement transformée avec l'arrivée de nouveaux actionnaires, qui ont permis à l'entreprise de soutenir sa croissance au niveau national et international. En effet, l'ouverture du capital de l'entreprise "A" en 2005 suite à un LBO (Leverage Buy Out) a converti le dirigeant familial propriétaire en un président actionnaire minoritaire. Depuis cette date, l'entreprise a multiplié les opérations de fusions-acquisitions avec des entreprises concurrentes ou avec son principal fournisseur racheté en 2010. De plus, contrairement aux propos du directeur de l'entreprise concernant les stratégies de marque, nous constatons que l'ouverture du capital de l'entreprise a eu pour effet la création d'une nouvelle marque, destinée à la vente directe aux consommateurs à travers l'ouverture de plusieurs points de vente en France et à l'étranger. Ainsi, nous pouvons conclure que les changements de la structure de gouvernance de l'entreprise familiale, qui se sont traduits par l'ouverture du capital de l'entreprise, l'arrivée d'un co-président ainsi que plusieurs opérations de fusions-acquisitions, ont eu pour effet de changer la stratégie de marque de l'entreprise destinée initialement uniquement aux restaurateurs et à la création de nouvelles marques. Ce cas soutient également un constat précédent, selon lequel le taux de possession d'une marque propre est proportionnel à

la taille d'une entreprise puisque nous constatons que suite à l'augmentation de la taille de cette PME familiale, nous assistons à une multiplication des marques propres.

Il existe d'autres cas, où le changement de la structure de propriété de l'entreprise en question a également provoqué un changement des stratégies de marquage. On peut citer les entreprises "D", "F", "G" et "I" qui ont subi un changement de politique stratégique de marquage, qui s'est traduit soit par la création d'une nouvelle marque, soit par la suppression d'une marque, ou bien par la commercialisation de nouveaux produits pour le compte des distributeurs (MDD).

En conclusion, ces résultats corroborent les résultats obtenus dans la première étude quantitative par rapport à l'impact de la structure de propriété et de la taille d'une PME sur ses stratégies de marquage. Cependant, ce qui ressort de ces entretiens c'est que c'est le changement de gouvernance qui influence les politiques de marque.

## **2.2. Fusionner ou disparaître**

La fusion des entreprises est une pratique courante qui vise à diminuer les charges afin de faire des économies, d'unir des forces commerciales ou de diversifier l'offre afin de s'étendre à d'autres marchés et de proposer une gamme de produits plus large.

L'entreprise "F" qui constitue une union de coopératives adhérentes est un exemple de coopératives qui regroupent leur production et donc l'offre afin d'améliorer la mise en marché. Ceci permet aux producteurs d'écouler leur production et d'assurer une rémunération équitable.

Ainsi, selon le responsable commercial et marketing de l'entreprise, « *Dans un système coopératif il y a des jeux d'adhésion, où chacun des adhérents prend des parts sociales* ». Ces distilleries indépendantes, devenues adhérentes, sont souvent ainsi vidées de leurs substances, elles n'ont plus de raison d'être. En effet, ces dernières deviennent des sites de stockage ou de production. « *C'était des entités indépendantes, et ensuite elles sont devenues des entités adhérentes, et demain ça sera des sites du groupe.* »

De plus, les marques des entreprises absorbées disparaissent souvent après l'opération de fusion-acquisition, « *Elles avaient développé une offre avec des petites marques qui étaient plus territoriales, qui ont connu leurs heures de gloire à l'époque où les alcools en question ont connu leurs heures de gloire.* »

On remarque ainsi que les opérations de fusions-acquisitions sont souvent suivies de suppressions de marques propres des entreprises absorbées. Cependant, il existe des cas où les fusions sont suivies d'une véritable mise à jour de la stratégie de marque adoptée. Ainsi, dans le cas de la société anonyme agricole "D", dont les producteurs ont décidé en 1993 de racheter leur principal client "D1", qui représentait 50% de la production. Ce dernier a créé la marque "D", dont il était le seul commerçant. *« La marque "D" appartient à "D1", donc la marque qu'il y a sur les bouteilles. Parce que dès le début ils se sont dit que c'était une société intéressante dans le sud de la France, on va créer la marque "D". Et on va s'appuyer sur cette marque pour se faire voir. Parce qu'eux ils sont basés dans les Yvelines près de Paris. »*. Il s'agit donc d'une opération d'achat suivie de la création d'une marque propre.

Il est de même pour "F", qui suite à la fusion avec une autre distillerie a lancé en 2013 le premier spiritueux made in Montpellier créé à partir de marcs de raisin, sans gluten et sans sulfite, qui n'est autre que la marque de l'entreprise absorbée.

*« Avec cette nouvelle marque, aujourd'hui on développe une logique de produits qui sont à la fois identitaires et tendance. Donc je suis en train de mettre à jour ma gamme traditionnelle pour recréer l'histoire de marque. »*. Ainsi, l'opération de fusion a eu pour effet de créer une nouvelle marque qui n'est autre que le nom de l'entreprise absorbée et une véritable reconstruction de la stratégie de marquage de l'entreprise absorbante.

Avec la diminution de la production, la globalisation des marchés, la baisse des coûts liée aux transports et à la production à grande échelle, ainsi qu'aux nombreux départs à la retraite, le phénomène de fusion semble prendre de plus en plus d'ampleur chez les entreprises et particulièrement chez les producteurs vitivinicoles.

*« Je suis arrivé en 1994, il y avait 10 caves coopératives. Maintenant, il n'y en a plus que 6. Il y a eu des fusions. Pas des fusions dynamiques et volontaires, c'est au fur et à mesure des départs à la retraite des directeurs de caves, qui n'ont pas été remplacés. Donc il y a la cave du village voisin qui a dit ok, je m'en occupe aussi. Donc, comme on s'en occupe, on fusionne. Mais c'était quand même nécessaire parce qu'il y a des productions de certaines caves qui ont baissé. »*

Le secteur des coopératives viti-vicoles est en effet celui qui a le plus perdu d'entreprise pour des raisons de faiblesses de volumes et donc de l'efficacité des investissements, mais aussi pour des

recherches de réduction du coût du directeur qui peut d'une part être mieux rémunéré et qui peut se déployer sur des coopératives de plus grande taille.

De plus, ces opérations de fusion étaient souvent motivées par une complémentarité des ressources et un regroupement de l'offre pour faire face à la crise et pour capter d'autres marchés.

*« On a été la première à fusionner en 1990, avec une commune voisine, et là déjà on était un peu visionnaire, parce qu'on a centralisé tous les apports sur un seul site, et on a spécialisé les sites. »*

*« Et après en 2009 et 2010, on a fait 2 fusions, avec des coopératives voisines, pour lesquelles il y avait un intérêt des deux parties, ça a été la complémentarité, l'entraide, donc c'est un mariage de raison on peut dire »*

Par ailleurs, les coopératives en difficulté qui ont refusé de fusionner ont souvent fini par disparaître.

*« Ces coopératives ont disparu, parce qu'elles ont préféré des fusions de facilité »*

Enfin, nous pouvons conclure que la fusion-acquisition est une pratique courante chez les PME AA et particulièrement dans les coopératives agricoles, qui se regroupent afin de faire face à la concurrence des autres entreprises et à la crise, en mutualisant les forces et en diversifiant l'offre. Ces opérations de fusions-acquisitions ont donc souvent pour effet de transformer le système de gouvernance d'entreprise, qui était initialement simple, à l'image des petites entreprises agroalimentaires, dans lesquelles la fonction de production est prédominante. En effet, dans un contexte de concurrence exacerbée et d'instabilité des prix, ces structures se retrouvent face à un dilemme qui est celui de fusionner ou de disparaître. Suite au changement de la structure de gouvernance, nous assistons souvent à un changement de politique stratégique de marquage de ces entreprises, qui se traduit par la création ou la suppression des marques propres. Si en général dans ce genre d'opération financière, les petites marques sont supprimées, il existe des cas où les petites marques sont maintenues pour garder l'attachement au terroir d'origine de la coopérative, ce qui aboutit à un gonflement du portefeuille de marque.

### **2.3. L'attachement émotionnel à la marque**

Les entretiens avec les responsables des entreprises agroalimentaires révèlent qu'il existe dans la relation gouvernance et marque, un biais émotionnel lié à l'attachement du dirigeant à la marque.

Ce lien émotionnel est fort quand le dirigeant est lui même fondateur de l'entreprise qui porte souvent son nom. En effet, la plupart des entreprises interrogées ont une marque propre qui représente le nom du fondateur.

Cette dimension affective est d'autant plus présente chez les entreprises familiales que l'on peut assister à une confusion entre le nom de la marque et celui du dirigeant. Ainsi, selon le directeur marketing de l'entreprise « D », *« Monsieur D au début il avait une petite entreprise qui s'appelait d'ailleurs Monsieur D. »*

Nous avons remarqué que l'attachement émotionnel à la marque, au terroir et aux savoir-faire chez les entreprises agroalimentaires et particulièrement chez les entreprises familiales, joue un rôle dans la gouvernance et le management stratégique de la marque.

Il en est de même pour l'entreprise "C" qui a été fondée par le père et l'oncle de l'actuelle dirigeante et propriétaire majoritaire (75%), qui gère au quotidien la petite entreprise de 9 salariés. Il existe ainsi, dans la relation gouvernance – marque, une dimension affective marquée par l'attachement du dirigeant à sa marque, à ses produits et à son terroir, à tel point qu'il accepte difficilement un changement de stratégie de marque.

On peut constater que l'attachement à la marque et à son savoir-faire constitue un frein au changement de la stratégie de marquage.

*« Tout ce qu'on dit à nos clients c'est que, ce qu'on ne met pas dans la vente et la publicité, on le met dans le produit et dans notre marque. » ; « En général, oui on nous consulte pour faire de la MDD mais notre marque est aujourd'hui assez connue pour qu'on en vive. »*

*« C'est pas intéressant pour nous, pas quand on a une marque qui est reconnue nationalement. Parce que sinon ça va cannibaliser notre marque, si on fait le même produit pour une marque, quelle qu'elle soit ça va cannibaliser la nôtre. »*

En effet, nous pouvons constater, grâce à nos entretiens avec les dirigeants des PME familiales, qu'il y a bien un attachement à une identité, à un savoir-faire et une fierté vis-à-vis de leurs produits et de leurs marques.

#### **2.4. Le profil des dirigeants**

Nos entretiens montrent la place centrale du dirigeant au sein de l'entreprise. Il gère et coordonne les différentes activités de l'entreprise. Il a pour rôle de traduire les objectifs stratégiques en



décisions opérationnelles. Son rôle varie en fonction de son statut et de ses caractéristiques personnelles. Ainsi, un dirigeant d'une entreprise familiale possède une latitude maximale qui lui permet de gérer et de prendre des décisions en se basant surtout sur ses expériences et son intuition.

*« C'est moi qui prends les décisions, tout ça c'est moi, je ne fais pas appel à eux, sauf s'il y a une décision importante style on vend ou on fait des gros travaux, là c'est en concertation. »*

*« Voilà, c'est tout sur mes épaules parce que je suis toute seule comme gérante et que lui vient aux AG de temps en temps, mais pas forcément. »*

Les décisions dans une entreprise familiale de grande taille, bien qu'elles soient centralisées, *« toutes les décisions sont centralisées ici, à la direction »*, sont souvent réfléchies et prises collectivement, *« tous les lundis après-midi on a une réunion, une réunion où l'on parle de la semaine qu'on commence, qui va se passer, les prévisions, parce qu'aujourd'hui on prévoit ce que l'on va produire, même si on ne sait pas si on va le faire. »*

Pour le directeur de l'entreprise "A", Monsieur B, *« je prends le moins possible les décisions seul »*, *« j'ai un référent, c'est le comité de surveillance »*, *« en interne, chaque directeur a ses délégations »*. Par contre, les décisions dans une coopérative agricole ne peuvent pas dépendre des intuitions ou des objectifs du dirigeant.

*« Alors, moi je ne suis pas pour le changement radical, je suis pour l'évolution. »*

*« Je pense que nous on a un chemin qui est plus ou moins étroit, mais on a des cadres, donc si par exemple il y a un directeur qui est très visionnaire qui veut monter une société de négoce en parallèle, ça moi je n'ai jamais voulu. »*

*« On a connu des fusions à côté où c'était les volontés d'un directeur qui a réalisé la fusion et puis derrière les vigneron sont partis. Nous, coopérative, si on a plus de vignes, le projet ne tient plus. »*

En effet, ce dernier ayant le statut de salarié et ne faisant pas partie des producteurs (des actionnaires), il se doit d'opérationnaliser les attentes des producteurs afin d'assurer une rémunération équitable. Ainsi, les décisions dans une coopérative ne dépendent pas des objectifs du dirigeant, mais de la volonté des producteurs représentés au conseil d'administration.

*« La première chose c'est la volonté des Hommes et notamment dans une cave coopérative. Une coopérative c'est des vigneron qui sont regroupés, qui sont actionnaires, mais qui sont très impliqués dans les fonctionnements et qui sont vraiment les décisionnaires. »*

*« Ici ce sont les vignerons qui vont décider, donc il faut que ça émane d'une volonté de vigneron. ».*

*« Le rôle de notre dirigeant c'est d'influer la stratégie globale de l'entreprise, de la proposer et de la mettre en place, avec une vision aussi bien à court terme, qu'à moyen terme et qu'à long terme. »*

*« Les vignerons participent au processus de prise de décision. »*

*« 600 vignerons sont représentés lors des assemblées générales. Et après on a un conseil d'administration de 35 vignerons. Et donc de ce conseil, on a un président et deux vice-présidents. Ce qui fait qu'on a des conseils d'administration qui se réunissent régulièrement. Et après une à deux fois par an, on a des assemblées générales. »*

*« Si l'on veut se référer à ce qui touche à la marque, il n'y a pas de vrai sujet puisque jusqu'à aujourd'hui on n'a même pas de directeur marketing, donc la mise en marché se fait sans que la préoccupation de l'accompagnement par un directeur marketing soit assumée chez nous, en tant que dépenses, et donc c'est moi qui en assume la fonction marketing avec quelques membres du comité de direction. »*

Au final, nous pouvons confirmer l'influence du dirigeant sur les choix stratégiques de marquage dans le contexte des PME et particulièrement dans les entreprises familiales.

Si globalement on retrouve la figure fondamentale du dirigeant dans la gouvernance des entreprises, nos entretiens montrent que pour les coopératives, même de grande taille (600 producteurs), le rôle du directeur est bien plus important que le président du conseil d'administration. Les travaux qui se sont penchés sur la gouvernance des coopératives montrent en effet que le manque de compétences et de formation des producteurs laisse le champ libre au directeur (Saisset, 2014).

## **2.5. Objectifs des actionnaires**

Quel que soit le type d'entreprise, les objectifs des actionnaires qui détiennent les fonds de la structure doivent être atteints. Ainsi, que ce soit par l'intermédiaire d'un dirigeant-proprétaire ou d'un dirigeant extérieur à l'entreprise, ou par le biais d'une délégation de pouvoir, le dirigeant doit exécuter les décisions stratégiques prises au sein du conseil d'administration, qui représente les intérêts des actionnaires.

Dans le cadre d'une très petite entreprise familiale, les décisions du dirigeant, souvent propriétaire, traduisent ses inspirations et objectifs personnels. On est dans le court et moyen terme, l'objectif étant surtout la rentabilité, le dirigeant favorisera ainsi les projets à rendement immédiat plutôt que des investissements à long terme dans des actifs immatériels, tels que les marques. Quand ces dernières existent, elles n'ont pas forcément une grande valeur, et sont rarement soutenues par des signes de qualité. Tel est le cas de la très petite entreprise familiale "C", dirigée par Madame T qui détient 75% du capital et prend la plupart des décisions seule. En effet, en réponse à notre question « *Qui prend les décisions au sein de l'entreprise ?* », Madame T nous confirme ceci « *C'est moi qui prends les décisions, tout ça c'est moi, je ne fais pas appel à eux, sauf s'il y a une décision importante style on vend ou on fait de gros travaux, là c'est en concertation.* »

On est clairement face à un entrepreneur de type PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) qui se caractérise par une volonté d'indépendance financière afin de pérenniser son entreprise puisqu'il souhaite la revendre pour réaliser un bénéfice ou la transmettre à ses héritiers (Julien et Marchesnay, 1990). De plus, cet entrepreneur est souvent titulaire d'une formation technique et opérant dans un environnement souvent rural dans lequel les tâches opérationnelles sont plus présentes (Marchesnay, 1991). Ce type d'entreprise caractérisé par un processus de conception stratégique informelle (Chicha et al., 1990) et un comportement paternaliste, voire égocentrique, du chef d'entreprise (Miller et Le Breton-Miller, 2006) peut rendre l'entreprise vulnérable face aux concurrents et aux changements extérieurs et entraîne une dépendance par rapport aux clients et fournisseurs de l'entreprise.

Dans le cadre d'une entreprise familiale de plus grande taille, les décisions sont prises au sein du conseil d'administration en concertation (Mathé et Rivet, 1993). En effet, lorsque la taille de l'entreprise augmente, on assiste à une importante délégation de pouvoir et à une décentralisation de la prise de décision. Les dirigeants investissent dans des projets à moyen et long terme, qui ont pour effet de valoriser l'image de la marque et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Tel est le cas de l'entreprise familiale "B" dirigée par Monsieur D et son fils.

« *La prise de décision est collective et participative, ils recueillent tout ce qu'il y a à faire, et après on en parle.* » ; « *Donc tous les lundis après-midi en visioconférence on est avec l'équipe de production de "B1", et celle d'ici. Et on discute de tous les points qu'il faut aborder. Ça va être des*

*points de production, des points de marketing, des points de logistique ... et tout le staff est tous les lundis obligatoirement en réunion, pour justement aborder tous les points entre les deux sites. »*

De plus, les décisions stratégiques de marquage traduisent souvent les objectifs des actionnaires, *« aujourd'hui, pour se diversifier, on ne peut pas faire que des grillades toute l'année. Les grillades, ça marche d'avril à septembre, mais après on a quand même besoin de vivre tout le reste de l'année, donc pour vivre, il faut faire d'autres produits, se diversifier et notamment faire des produits plus hivernaux l'hiver. »* D'où l'achat d'une entreprise dont la production est essentiellement hivernale et la création d'une nouvelle marque.

Dans le cadre des entreprises coopératives agricoles, l'intérêt des actionnaires (producteurs) est primordial puisque ces derniers constituent l'essence du groupe. En effet, sans les producteurs, les coopératives n'auront pas suffisamment de volume de production, et donc ne pourront pas l'écouler, qui fera disparaître à terme la coopérative.

C'est pour cela que dans une coopérative, c'est la volonté des vignerons qui compte. Ces derniers, représentés au conseil d'administration par des membres élus, participent à la prise de décision collective.

*« En 1978, la coopérative a acheté notre principal client, qui représente 50% de notre production. Mais comme le capital de ce client était partagé avec deux autres entreprises, les producteurs de notre coopérative ont accepté que ces deux entreprises deviennent actionnaires dans notre coopérative. ».* Donc le siège de l'entreprise "D" est propriétaire à 80% et le reste appartient aux deux autres entreprises ». Cette opération a été suivie de la création d'une nouvelle marque.

Effectivement, avant l'achat de l'entreprise "D1" par les producteurs, la société anonyme "D" ne possédait pas de service commercial et l'entreprise parisienne "D1" voulait garder un pied dans la production et en créer une marque. Il y avait donc un intérêt commun entre les deux structures.

Cet intérêt commun s'est manifesté dans d'autres coopératives telles que "G", *« En 2009 et 2010, on a fait 2 fusions, avec des coopératives voisines, pour lesquelles il y avait un intérêt des deux parties, ça a été la complémentarité, l'entraide, donc c'est un mariage de raison on peut dire. Ça s'est toujours bien passé. Il n'y a pas eu de guerre des chefs. Nous on a toujours fusionné avec des coopératives plus petites, donc on était la coopérative absorbante et j'ai toujours vécu ces fusions de manière intelligente. On a vécu des fusions qui ont été des fusions voulues et pas des fusions subies. »* « Les parts oui dans la société c'est en fonction de la taille de la cave. Mais le vote non. »

En conclusion, les stratégies de marquage d'une TPE semblent dépendre des objectifs du dirigeant-proprétaire qui privilégie l'autofinancement de son activité afin de garder son indépendance. En revanche, les décisions stratégiques d'investissement ou de marquage d'une entreprise actionnariale ou coopérative ne dépendent pas des objectifs des dirigeants mais de ceux des actionnaires ou coopérateurs qui exigent un retour sur investissement même si cela implique le changement de la structure de capital de l'entreprise.

## **2.6. Crises économiques et facteurs externes**

Il existe d'autres facteurs qui ont pour effet de modifier la structure de gouvernance des PME agroalimentaires et qui poussent ces dernières soit à se regrouper en coopératives, soit à s'étendre à d'autres marchés, en absorbant d'autres entreprises plus en difficultés. Ceci a pour effet de changer les stratégies de marquage de ces entreprises en fusion.

Ces fusions avaient pour objectif de réduire les coûts, *« Donc petit à petit, ces structures se sont regroupées, tout simplement parce qu'il y a eu des évolutions de vignoble, et ensuite produire de l'alcool à grande échelle pour être compétitif nécessite des outils d'une certaine taille, donc avec un certain coût et donc, de fait, une certaine capacité »*, de regrouper l'offre de produits *« le vignoble diminuant, ils avaient moins de production, donc moins de chiffres d'affaires, les outils devenaient de plus en plus pointus, les cours d'alcools baissaient en parallèle, donc c'était la mort assurée. Donc il fallait se regrouper dans un groupe plus important pour chercher d'autres activités, d'autres sources de valorisation, mutualiser des coûts, il y a eu beaucoup de licenciements aussi. »* Ces fusions sont souvent accompagnées d'une restructuration à grande échelle au niveau des structures concernées. Elles s'accompagnent également selon Filippi et Triboulet (2011) d'investissements en aval et un élargissement des gammes (Touzard, Coelho et Hanin, 2008).

La crise économique a eu ces effets sur la sphère agroalimentaire, touchant ainsi la majorité des secteurs agroalimentaires de la région LR. Ainsi, l'industrie laitière a connu récemment une forte baisse du prix du lait français, liée à un conflit opposant les industriels et les producteurs français.

*« Les fusions sont liées au prix du lait qui ne fait que baisser. On était obligé de vendre pas cher parce qu'on achète à 320 de nos producteurs alors que le prix du marché était à 280. Ceci parce qu'on est lié par des contrats et qu'on est obligé d'acheter l'ensemble des volumes des*

*producteurs, même si on n'en a pas besoin. Avant nous étions nombreux, aujourd'hui on est que quatre fromageries dans la région. »*

*Cette crise est directement responsable de la disparition de plusieurs producteurs laitiers, « Cette année, la situation de notre entreprise est ainsi dégradée parce qu'on a fait une mauvaise année. On a rencontré des difficultés qui nous poussent à vendre. »*

*Le secteur de fruits et légumes a également été touché par la crise et par l'augmentation des prix du transport, « Le mouvement de fusions est lié aux difficultés du marché hein, c'est-à-dire nous on a un marché européen voire mondial. On a des pommes qui viennent d'Italie, de Pologne il y a des prix parfois cassés. Après, avec le marché russe, les structures sont de plus en plus fragilisées et ils ont des difficultés. »*

*D'autre part, le secteur vitivinicole a longtemps souffert d'une crise économique, qui a poussé les producteurs à se regrouper en coopératives, « je suis arrivé en 1994, il y avait 10 caves coopératives, maintenant il n'y en a plus que 6. Ce n'est pas les caves qui ont forcément disparus mais il y a eu des fusions. Pas des fusions dynamiques et volontaires... »*

*D'autres vignobles ont disparu parce qu'ils ont été rachetés par des investisseurs extérieurs, soit car ils sont en bonne santé, soit parce qu'ils ont des problèmes de trésorerie. « On a des groupes qui s'intéressent aux vignobles, qui viennent de l'étranger. Donc c'est plutôt un groupe qui vient s'implanter et qui rachète des vignes de particulier. »*

*Ceux qui ont refusé de rejoindre d'autres groupes ont fini par disparaître. « On a des coopératives qui n'ont pas voulu venir avec nous parce qu'elles avaient un passif et ces coopératives ont disparu. »*

*Nous synthétisons dans le tableau 29 ci-dessous les 9 études de cas en reprenant les principaux changements au niveau de la structure de gouvernance et les conséquences sur la stratégie de marquage des PME AA.*

**Tableau 29. Synthèse des études de cas**

| Entreprise | Changement de la gouvernance   | Changement des stratégies de marquage   |
|------------|--|---|
| <b>A</b>   | Changement de la structure de propriété suite à l'ouverture du capital de l'entreprise   | Création d'une nouvelle marque  |
| <b>B</b>   | Changement de la structure de propriété suite à l'achat d'une nouvelle entreprise  | Changement du positionnement et de l'identité visuelle de la marque<br>Extension horizontale de la marque<br>Suppression d'une marque                 |
| <b>C</b>   | Augmentation de la part du directeur dans le capital de l'entreprise   | Omniprésence de l'aspect familial<br>Latitude maximale du directeur<br>Absence des signes de qualité  |
| <b>D</b>   | Changement de la structure de propriété suite à l'achat d'actions d'une autre entreprise et l'arrivée de nouveaux actionnaires | Création d'une nouvelle marque<br>Sous-traitance<br>Nouvelles productions<br>Force commerciale  |
| <b>E</b>   | Changement de direction  | Pas de changement significatif  |
| <b>F</b>   | Changement de la structure de propriété<br>Fusions / acquisitions  | Suppression de plusieurs marques<br>Création d'une nouvelle marque<br>Changement du positionnement de la marque<br>Extension horizontale de la marque |
| <b>G</b>   | Changement de la structure de propriété<br>Fusions / acquisitions  | Création d'une nouvelle marque<br>Signes de qualité et certifications   |
| <b>H</b>   | Passage au statut de coopérative à CA  | Signes de qualité<br>Création d'une nouvelle marque   |
| <b>I</b>   | Changement de la structure de propriété suite à une opération de fusion<br>Changement de direction                             | Création d'une nouvelle marque<br>Extension de la marque<br>Nouvelle force commerciale  |

Source : L'auteur

L'enquête quantitative nous a permis d'identifier 5 principaux déterminants des choix stratégiques de marquage d'une PME AA : la structure de propriété, le processus de prise de décision, les caractéristiques du dirigeant, la taille et le secteur d'activité.

L'enquête qualitative qui avait pour objectif de compléter, approfondir voire nuancer les résultats de l'enquête quantitative, nous a permis de mieux comprendre les interactions entre la gouvernance et les stratégies de marquage, puisqu'il s'agissait de PME ayant connu des changements.

En effet, l'enquête qualitative vient confirmer l'impact d'un changement de la structure de propriété sur les stratégies de marquage des PME AA, qui s'est souvent traduit par la création d'une nouvelle marque propre ou par l'abandon d'une marque propre.

Le rôle du dirigeant a également été souligné dans les résultats de cette enquête, puisque dans le contexte d'une entreprise actionnariale ou coopérative, le dirigeant est moins influent. Son rôle étant de mettre en œuvre les objectifs stratégiques fixés au sein du conseil d'administration qui représente les intérêts des actionnaires ou des producteurs dans le cas d'une coopérative. Même en cas de changement du dirigeant, nous ne constatons pas de changements significatifs au niveau des stratégies de marquage. Ainsi, nous considérons que dans le contexte d'une PME actionnariale ou coopérative, le dirigeant ne constitue pas un déterminant des choix stratégiques de marquage. Cependant, dans le contexte particulier d'une PME familiale, le dirigeant joue un rôle primordial dans le choix des stratégies de marquage. Cette influence du dirigeant familial est exacerbée par son attachement émotionnel à la marque et à son savoir-faire. Effectivement, nous avons pu identifier pendant nos entretiens une dimension affective qui joue un rôle en matière de marque et pousse les dirigeants de ces entreprises à refuser des propositions de MDD qui se développent souvent au détriment de leurs propres marques.

Nos résultats soulignent également l'impact des objectifs des actionnaires sur l'orientation stratégique d'une PME AA. Cet impact est visible surtout dans les entreprises actionnariales et coopératives, mais aussi dans les entreprises familiales à conseil d'administration. En effet, la prise de décision se fait d'une manière collective au sein du conseil d'administration, qui représente les intérêts des actionnaires et veille à ce qu'ils soient bien pris en compte par le dirigeant. Ainsi, sans la volonté des actionnaires ou des producteurs dans le cadre d'une entreprise coopérative, aucune décision d'investissement concernant les marques ne peut être prise.



### **Section 3 : Les choix stratégiques de marquage des PME AA, une question de gouvernance de filière, et de taille; mais pas seulement.**

Dans cette section, nous allons discuter les résultats de nos deux enquêtes à la lumière de la littérature et des pratiques managériales.

Dans la première enquête quantitative, nous avons étudié le lien entre la gouvernance d'entreprise et les stratégies de marquage en nous basant sur un panel de variables indépendantes qui nous ont permis de tester toutes les hypothèses et les sous-hypothèses de recherche. Les résultats de cette étude montrent que les variables que nous avons choisies dans le cadre de notre enquête sont significativement liées aux choix stratégiques de marquage d'une PME AA.

La deuxième enquête qualitative nous a permis de confirmer plusieurs de ces derniers résultats, de les approfondir voire de les nuancer à travers des entretiens auprès de 9 EAA. En effet, cette deuxième étude a révélé la présence d'autres mécanismes de gouvernance d'entreprise applicables aux PME, mais aussi d'autres facteurs externes qui permettent de mieux expliquer les changements stratégiques de marque des PME AA. Elle a aussi précisé le sens de la relation entre les variables de gouvernance et de marque. Les changements de gouvernance apparaissent comme des antécédents aux changements de politique de marque.

Nous présentons ci-dessous dans le tableau 30, une synthèse des principaux résultats de cette thèse que nous classons en trois catégories d'antécédents<sup>18</sup> des stratégies de marquage des PME AA : les antécédents organisationnels, les antécédents personnels (dirigeant) et les antécédents environnementaux. Ensuite, nous discutons en parallèle les résultats des deux enquêtes, quantitative et qualitative qui seront analysés et interprétés à la lumière de la littérature.

---

<sup>18</sup> Les antécédents ayant été validés dans le cadre des deux enquêtes quantitative et qualitative ont été marqués en gras.

**Tableau 30. Les antécédents des stratégies de marquage des PME AA**

|   | Enquête quantitative   | Enquête qualitative                                 |
|---|--|---|
| <b>Les antécédents organisationnels</b>       | <b>La structure de propriété<sup>19</sup></b>                |   |
|   | <b>Le rôle central des dirigeants</b>                        |   |
|   | <b>Le processus de prise de décision</b>                     |   |
|   | <b>La taille de l'entreprise</b>                             |   |
|   |  | Les objectifs des actionnaires                      |
| <b>Les antécédents personnels (dirigeant)</b> | Niveau d'études du dirigeant                                 |   |
|   | <b>Part du dirigeant dans le capital de l'entreprise</b>     |   |
|   |  | La dimension affective de l'attachement à la marque |
| <b>Les antécédents environnementaux</b>       | <b>Le secteur d'activité et la structure concurrentielle</b> |   |
|   |  | Crises et facteurs externes                         |

Source : L'auteur

### 3.1. Effets de la taille et du secteur d'activité

Nos résultats confirment notre hypothèse de base sur le lien entre la taille d'une PME et sa stratégie de marquage. En effet, nos résultats montrent que le taux des entreprises qui commercialisent des produits avec une marque propre était élevé chez les entreprises de grande taille et très bas chez les très petites entreprises.

En effet, plus la taille d'une PME AA augmente, plus celle-ci va commercialiser des produits marqués alors que quand cette taille diminue, celle-ci va plus fréquemment commercialiser des produits sans la mention d'une marque.

Ce résultat vient confirmer le rôle universel de la taille qui, en plus de permettre de distinguer les PME, permet d'étudier et de comprendre le comportement de ces entreprises (Marchesnay, 1993), leurs performances (Le Roy, 2001) et joue enfin le rôle d'indicateur de décisions stratégiques tel que les décisions d'investissement (Lepage, 2011).

---

<sup>19</sup> Nous mettons au centre des deux colonnes de ce tableau les antécédents validés par les deux enquêtes.

De plus, notre résultat corrobore les résultats d'Arrighetti et al. (2014) sur l'influence de la taille sur l'investissement immatériel ou encore l'étude de Coelho et Hauteville (2005) concernant une corrélation positive entre la taille et la stratégie de signalisation des produits. On peut ainsi conclure que globalement, les entreprises de 20 salariés et plus commercialisent plus souvent leurs produits sous leur propre marque alors que les entreprises ayant entre 4 et 5 salariés commercialisent plus souvent leurs produits sans marque. Les entreprises de petite taille (entre 6 et 19 salariés) sont des entreprises en pleine croissance qui selon nos résultats ont des produits sans marque au profit des produits avec une marque propre. En somme, on peut confirmer l'importance de la taille d'une entreprise en tant qu'indicateur de sa politique de marquage. On peut également avancer que les grandes PME travaillent massivement avec les GMS ce qui leur permet d'apprendre et de maîtriser des méthodes de gestion et de management (Machat, 2011). Par ailleurs, les études montrent que le secteur d'activité que nous appelons aussi filière influence le management de la marque (Krake, 2005). Les résultats de l'enquête quantitative confirment notre hypothèse H4 par rapport à l'influence du secteur d'activité sur les stratégies de marquage des PME AA.

Nos résultats montrent que si la préférence des PME qui opèrent dans les filières vins, fruits et légumes, et dérivés des céréales semble être en faveur des marques propres, il existe néanmoins d'autres filières comme celles des produits d'origine animale et des produits divers qui regroupent de nombreuses productions diverses (notamment les boissons non alcoolisées, la fabrication de plats, les huiles, les condiments, le chocolat) qui ont au contraire un faible taux de commercialisation de leurs produits sous marque propre. Ce manque de marque propre chez ces entreprises est souvent compensé par la présence des signes de qualité ou par une sous-traitance accrue accompagnée de produits sans marque.

En quelques mots, l'ensemble des filières agroalimentaires se dirige vers une diminution de la vente de produits sans marques et une augmentation des produits avec une marque propre accompagnée dans certains cas de signes de qualité.

### **3.2. Effets des caractéristiques du dirigeant et de la dimension affective**

Le dirigeant est toujours au centre de l'entreprise et joue un rôle essentiel dans la définition de son orientation stratégique. Il est ainsi un indicateur incontournable quand il s'agit de comprendre la politique stratégique d'une PME.

Le profil du dirigeant a longtemps été examiné afin d'étudier la spécificité de la gestion d'une PME (Marchesnay, 1990) et de mieux comprendre les orientations stratégiques des PME (Bayad et Nebenhaus, 1993) et les performances qui en découlent (Sadler-Smith et al., 2003). Une relation a même été établie entre le profil du dirigeant et ses valeurs, la stratégie et la performance de l'entreprise (Kotey et Meredith, 1997)

De plus, les travaux ont démontré l'influence des caractéristiques du dirigeant (l'âge, le sexe, le niveau de formation...) sur la performance (Smith et Miner, 1983 ; Lee et Tsang, 2001 ; Pigé, 2002 ; Charreaux, 2008) et le changement stratégique au sein des entreprises (Grimm et Smith, 1991 ; Wiersema et Bantel, 1992).

Notre recherche a montré que les caractéristiques du dirigeant influencent la politique stratégique d'une PME AA. Parmi ces caractéristiques, la part du dirigeant dans la propriété de l'entreprise s'est avérée comme un indicateur majeur de l'orientation stratégique d'une firme en matière de marque.

En effet, nous avons validé l'hypothèse H5 sur le lien entre le dirigeant-proprétaire et la stratégie de marquage qui stipule que lorsque le dirigeant d'une PME est propriétaire, ce dernier privilégie les investissements à court terme et donc favorise des produits sans marque. Cependant, quand il n'est pas propriétaire, le dirigeant favorise les produits avec une marque propre. Nous avons également prouvé une relation entre le niveau d'études élevé du dirigeant et la stratégie « marque propre ».

Ce rôle central du dirigeant dans l'entreprise a également été constaté dans l'étude des différents cas de notre enquête qualitative. En effet, l'influence du dirigeant sur la conduite stratégique de l'entreprise est d'autant plus exacerbée dans le contexte des PME familiales où le dirigeant possède une latitude maximale. Autrement dit, si un dirigeant (souvent salarié) d'une entreprise actionnariale ou d'une coopérative a pour rôle d'opérationnaliser les objectifs stratégiques des actionnaires, le dirigeant d'une petite entreprise familiale prend souvent seul les décisions stratégiques selon ses expériences et ses intuitions (Torres, 1999).

De plus, l'enquête qualitative a révélé une dimension affective dans la relation qui lie la gouvernance d'entreprise à la gestion du portefeuille des marques. Le biais émotionnel est lié à l'attachement du dirigeant, souvent propriétaire et créateur de la marque qui parfois est le nom propre du fondateur. Ce dernier est particulièrement attaché à son histoire, son savoir-faire et plus généralement au terroir dans lequel l'entreprise opère et refuse souvent de produire pour le compte des distributeurs, sachant que le développement des MDD peut amener à ternir l'image de la marque propre.

Comme le souligne Krake (2005), le nom de la marque se confond souvent avec celui de son fondateur. Ce dernier n'est pas uniquement un simple dirigeant fondateur, il s'investit dans le management de la marque en désignant un responsable marketing et jouera le rôle d'ambassadeur de la marque en communiquant avec les différentes parties prenantes.

### **3.3. Effet du processus de prise de décision**

La prise de décision dépend des caractéristiques d'une PME et de son dirigeant. Elle dépend de l'équipe de direction (Wiersema, 1992) de la structure de propriété (Zahra, 1996) et de la nomination des nouveaux directeurs (Carpenter et Westphal, 2001). Les études montrent que le mode de prise de décision influence l'orientation stratégique d'une entreprise (Gustafsson, 2006). Dans le contexte d'une PME, le processus de prise de décision est souvent considéré souple, implicite et se basant essentiellement sur l'intuition du dirigeant (Julien et Marchesnay, 1988). Les auteurs situent la décision stratégique des PME souvent dans le court terme, loin des modèles formels de prise de décision stratégique (Blili et Raymond, 1994). Selon Torrès (2000), ce raisonnement trouve son fondement dans la proximité qu'entretient le dirigeant souvent propriétaire avec ses employés.

Les PME seraient ainsi, selon Torrès (2000), généralement orientées vers le court terme et la gestion quotidienne des problèmes immédiats. D'Amboise (1994) souligne la quasi-absence de planification dans les PME qui selon Blili et Raymond (1994) ne s'inscrivent pas dans l'anticipation, mais plutôt dans la réaction.

Nos résultats sur le lien entre la prise de décision et les stratégies de marquage viennent confirmer que la stratégie de marquage au sein d'une PME dépend à la fois de la taille de l'entreprise et du processus de prise de décision. Ainsi, quand la taille d'une entreprise augmente, le processus de

prise de décision serait plus formel, réfléchi et planifié en comité et enfin orienté vers la valorisation de l'entreprise à long terme en commercialisant des produits avec une marque.

Au contraire, dans une entreprise de petite taille, le processus de prise de décision est plus informel, intuitif et orienté vers le court terme avec le plus souvent la commercialisation de produits sans marque d'autant que ces entreprises vendent dans des circuits hors GMS qui nécessitent moins la présence de la marque.

Ce résultat est corroboré par les résultats de l'enquête qualitative qui montre que dans le cadre des entreprises actionnariales et coopératives, le dirigeant a très peu de marge de manœuvre puisque son rôle se limite à mettre en œuvre les décisions stratégiques prises en comité au sein du conseil d'administration, qui représente les intérêts des actionnaires. Cependant, dans le cadre d'une petite entreprise familiale où le dirigeant est souvent propriétaire, le processus de prise de décision est moins formel et dépend des objectifs du dirigeant qui privilégie les investissements à court terme, en commercialisant des produits sans marque. Même en présence d'une marque propre dans ce type d'entreprises, le dirigeant ne semble pas préoccupé par sa valorisation et son développement.

### **3.4. Effet de la structure de propriété**

Depuis les travaux de Berle et Means (1932) sur l'influence de la séparation entre la propriété et le contrôle sur la performance des firmes, les travaux sur le rôle de la structure de propriété dans les entreprises n'ont fait que se multiplier.

Dans le contexte des PME, l'influence de la structure de propriété sur l'innovation, le comportement financier des dirigeants et encore la performance ne sont plus à démontrer.

La structure de propriété et la culture d'entreprise influencent la performance des PME (Charreaux, 1991). Ceci a été confirmé par de nombreux chercheurs tels que Bughin et Colot (2008). De plus, la structure de propriété d'une entreprise familiale est considérée comme un indicateur des choix stratégiques de l'entreprise (Zahra, 1996). Nos résultats viennent compléter ces travaux en montrant la présence d'une relation positive entre la structure de propriété des PME AA et les stratégies de marquage adoptées par ces dernières.

Ainsi, si les entreprises familiales sont souvent contraintes par leur taille et un manque de moyens de commercialiser majoritairement des produits sans marque, les entreprises actionnariales qui

bénéficient d'économies d'échelle possèdent des marques propres et produisent également pour le compte des distributeurs. Enfin, les coopératives qui opèrent souvent dans la filière vins commercialisent majoritairement leurs produits avec une marque propre tout en bénéficiant des signes de qualité.

Le rôle de la structure de propriété dans la détermination de la politique stratégique d'une PME AA a également été prouvé par les résultats de notre seconde enquête qualitative. En effet, nous avons pu confirmer que suite à un changement de gouvernance présent dans plusieurs études de cas par des opérations de fusions-acquisitions, l'entreprise en question a vécu un véritable changement au niveau de sa politique de marquage. Ce changement s'est traduit par une suppression d'une ou plusieurs marques ou par la création d'une nouvelle marque propre. Ainsi, si la PME "B" a décidé de supprimer la marque de l'entreprise absorbée et de repositionner son offre commerciale pour atteindre d'autres marchés. D'autres entreprises telles que "A", "D", "G", "H", "I" ou encore l'entreprise "F" ont décidé de créer une nouvelle marque propre.

Ainsi, les résultats de notre enquête qualitative viennent conforter les résultats de notre enquête quantitative quant au rôle de la structure de propriété dans la détermination de la stratégie de marquage des PME AA.

### **3.5. Effet des objectifs des actionnaires**

L'analyse des études de cas nous a montré que la stratégie de marquage des PME est très riche et que son évolution dépend des caractéristiques des trois types d'entreprises (familiale, actionariale et coopérative) dont la gouvernance est très hétérogène, phénomène reconnu dans la littérature (Torrès, 1997 ; Torrès et Julien, 2005 ; Brouard et Di Vito, 2008). La stratégie de marquage des PME AA ne dépend pas uniquement de la taille, de la filière et de la gouvernance d'entreprise. D'autres mécanismes internes de gouvernance tels que le conseil d'administration ou le conseil de famille dans le cas d'une entreprise familiale doivent être pris en compte. Le rôle des facteurs externes qu'ils soient intentionnels ou spontanés (Charreaux, 1996) ne doit pas être négligé afin de mieux comprendre le comportement stratégique des PME.

Selon les dirigeants des coopératives agricoles que nous avons rencontrés, il ne suffit pas qu'un dirigeant émette le souhait d'apporter un changement stratégique pour que sa proposition soit validée. Le dirigeant d'une coopérative (souvent salarié) est en mesure de faire des propositions

qui peuvent être entendues par les administrateurs. Cependant, ces propositions doivent être validées par le conseil d'administration qui a pour objectif de maximiser la richesse des producteurs (actionnaires) qui constituent l'essence de la coopérative.

Les recherches montrent que la structure de propriété et la composition du conseil d'administration ont une influence sur la stratégie des PME (Le Vigoureux, 1997), sur l'innovation (Goodstein et Boeker, 1991 ; Pettigrew, 1992 ; Goodstein et al, 1994 ; Chouaibi, 2010), les dépenses R&D (Baysinger et Kosnik, 1991), la création de valeur (Charreaux et Desbrières, 1988 ; Wirtz, 2005 ; Caby et al, 2013) et sur la performance (André et al, 2004 ; Charreaux, 2008 ; Bocquet et Mothe, 2009).

Aussi, notre recherche vient confirmer les résultats de Baysinger et Hoskisson (1990) concernant l'influence du conseil d'administration sur les décisions stratégiques. Selon ces derniers, « la gouvernance d'entreprise et les choix stratégiques semblent être liés ». Les choix stratégiques résultent de la nature de la dépendance de contrôle entre les dirigeants et les actionnaires (Baysinger et Hoskisson, 1989).

Nous pouvons expliquer ces résultats selon le cadre théorique (théorie d'agence et théorie de l'intendance) que nous avons mobilisé dans cette thèse. En effet, suite à la séparation entre la fonction de propriété (les actionnaires) et de gestion (le dirigeant), nous assistons à une asymétrie d'information qui induit des coûts d'agence. Ainsi, les actionnaires vont instaurer des mécanismes de contrôle et d'incitation qui auront pour effet de réduire la latitude du dirigeant, qui doit prendre des décisions stratégiques dans l'intérêt des actionnaires et plus généralement dans l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise. Autrement dit, le dirigeant doit suivre une procédure de planification stratégique établie à l'avance avant de prendre une quelconque décision stratégique (Mathé et Rivet, 1993). Dans ce contexte, le dirigeant d'une entreprise actionnariale ou d'une coopérative qui agit comme un mandataire souvent salarié, exécute les décisions stratégiques de marquage prises en comité au sein du conseil d'administration. Ces décisions doivent assurer un retour sur investissement pour les actionnaires, et favoriser la croissance et la pérennité de l'entreprise. Il n'est donc pas étonnant que les entreprises actionnariales soient les premières, parmi les autres PME, à investir dans la création et le développement des marques fortes soutenues par divers signes et labels de qualité.



Cependant, dans le cadre d'une très petite entreprise familiale et en dehors des conflits familiaux, nous avons très peu de coûts d'agence, puisque les fonctions de propriété et de gestion sont souvent associées dans ce type d'entreprise. Ainsi, le dirigeant prend souvent les décisions stratégiques seul et en particulier les décisions stratégiques de marquage. De plus, dans ce type d'entreprise, le dirigeant n'est pas considéré comme opportuniste puisque ses objectifs convergent avec ceux des propriétaires. C'est pour cette raison que la gouvernance des PME familiales sera mieux comprise dans le cadre de la théorie de l'intendance (Schoorman et Donaldson, 1997), où le but du dirigeant n'est pas uniquement financier (Zahra, 2003), mais il y aura aussi un important attachement à sa culture, à sa marque et à son savoir-faire. Il prend ainsi les décisions seul en fonction de ses convictions, de son savoir-faire, de ses expériences et commercialise ses produits sous sa propre marque, sans marque ou en sous-traitance.

### **3.6. Effet de la crise**

Les chercheurs montrent qu'en cas d'instabilité financière, on assiste, suite à l'arrivée des nouveaux actionnaires, à un changement de la politique d'investissement et de financement qui implique par la suite un changement de la stratégie (Gilson, 1990 ; Goodstein et Boeker, 1991 ; Goodstein et al., 1994 ; Denis et Sarin, 1999). En effet, nos études de cas démontrent que suite à une situation de défaillance (souvent liée à des crises) les entreprises en difficulté sont appelées à rejoindre d'autres entreprises pour ne pas disparaître. L'arrivée de nouveaux actionnaires modifie la structure du capital de l'entreprise et engendre des changements de la stratégie de marquage. Par ailleurs, nous avons pu examiner dans notre enquête qualitative le rôle de l'environnement externe qui, selon la littérature, influence la structure de gouvernance (Kole et Lehn, 1997), et la stratégie de l'entreprise (Gupta, 1988 ; Hambrick and Finkelstein, 1987).

L'influence des trois dimensions environnementales (munificence, stabilité et complexité) sur le chiffre d'affaires de l'entreprise a également été démontrée (Wiersema et Bantel, 1993). En effet, comme le soulignent Mitchel et Mulherin (1996), une grande partie de prise de contrôle et de restructuration des firmes sont directement liées à des chocs économiques de l'activité.

Ces chocs économiques que nous avons pu constater dans plusieurs filières telles que la filière de vins, de produits d'origine animale ou la filière de fruits et légumes déstabilisent le marché et touchent tout particulièrement les entreprises de très petite taille.<sup>20</sup> Ces crises économiques et agricoles à répétition qui ont particulièrement atteint la filière vitivinicole<sup>21</sup>, favorisée par l'accentuation des opérations de fusion dans la région ont transformé la structure de propriété des PME et ont induit des changements des politiques de marquage.

---

<sup>20</sup> L'étude des deux cabinets Deloitte et Altarès montre que le nombre de faillites continue à augmenter en 2015 et que ce sont les TPE et PE les plus touchées par les défaillances. Ces entreprises considérées les plus faibles représentent 93% des entreprises disparues ayant moins de 10 salariés.

<sup>21</sup> La filière vitivinicole a cumulé entre 2002 et 2009 une perte de 26% sur ses ventes et du nombre de ses établissements (Domergue et al, 2012).

## Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre 6 visait à apporter un complément d'analyse aux résultats de l'enquête quantitative afin de les enrichir, de les nuancer et de les compléter.

L'analyse des entretiens a permis en particulier de confirmer l'importance des variables de gouvernance comme des antécédents aux changements de la politique de marque des PME AA et de déterminer le sens de la relation entre les variables de gouvernance et de marque.

En effet, l'enquête qualitative nous a permis de corroborer les résultats de l'enquête quantitative concernant l'impact de la structure de propriété, des caractéristiques du dirigeant et du processus de prise de décision sur la politique de marque. Nos résultats montrent également que la politique de marque des PME AA dépend de la filière à laquelle appartient l'entreprise et de la taille de cette dernière (donc les moyens).

Les résultats de cette analyse qualitative se sont avérés enrichissants puisqu'ils ont révélé l'implication d'autres déterminants de la politique de marque d'une PME. L'enquête qualitative nous a permis d'approfondir notre analyse concernant le rôle du dirigeant d'une entreprise dans le processus de prise de décision. En effet, particulièrement dans les coopératives agricoles, le dirigeant (souvent salarié) doit traduire les objectifs stratégiques des coopérateurs en stratégies opérationnelles afin de créer de la valeur pour les coopérateurs et de pérenniser la coopérative. C'est pour cette raison, toutes les coopératives (notamment vitivinicoles) qu'on a rencontrées ont au moins une marque propre et des signes collectifs de qualité afin de créer de la valeur pour la coopérative à long et moyen terme.

Aussi, la situation économique et l'environnement (crises agricoles et concurrence) dans lequel évolue l'entreprise et son chef influencent sa politique de marque. Ce qui peut rendre l'entreprise vulnérable et mettre en question sa survie.

Enfin, l'attachement émotionnel qu'entretient le dirigeant (souvent fondateur) avec sa marque peut constituer un frein au changement de la politique de marque suite à une opération de fusion-acquisition qui risque d'être mal vécu par le dirigeant.

**Deuxième partie :**

**Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR**

Chapitre 4 :

Méthodologie de la recherche



Chapitre 5 :

Résultats et analyses de l'enquête quantitative



Chapitre 6 :

Analyse des résultats de l'enquête qualitative



Conclusion de la partie 2

## Conclusion de la partie 2

La seconde partie de notre thèse avait pour objectifs de présenter la méthodologie suivie dans nos enquêtes quantitative et qualitative et de répondre à la question de recherche concernant le lien entre la gouvernance et les stratégies de marquage.

Ainsi, après avoir présenté la méthodologie de notre recherche dans le chapitre 4, nous avons mené cette analyse sur le plan empirique en alliant, approche quantitative afin de tester nos hypothèses et sous-hypothèses de recherche et approche qualitative qui vise à compléter, approfondir voire nuancer les résultats de l'enquête quantitative.

Nous avons analysé et discuté en parallèle les résultats de nos deux enquêtes à la lumière de la littérature. Les résultats de l'enquête quantitative (chapitre 5) confirment l'ensemble des hypothèses et sous-hypothèses de notre modèle conceptuel.

L'enquête qualitative montre que le changement de la structure de gouvernance d'une PME AA (Changement de la structure de propriété ou de l'équipe de direction) induit un changement de la stratégie de marquage qui se traduit notamment par la création ou la suppression d'une ou plusieurs marques propres. Ce qui risque d'être mal vécu par le chef d'entreprise très investi et attaché à son entreprise et à sa marque qui porte souvent son nom. Ainsi, pour mieux comprendre les orientations stratégiques des PME, qu'on ne peut pas considérer comme des groupes homogènes, il faut prendre en compte les particularités de ces structures et la filière dans laquelle elles opèrent.

Nos résultats montrent que le profil type d'une entreprise qui possède une marque propre est une entreprise actionnariale ou coopérative de taille moyenne dont le dirigeant (non-proprétaire) possède un niveau d'éducation élevé et prend les décisions en se référant à un comité d'entreprise. En revanche, le profil type d'une entreprise sans aucune marque est une TPE familiale dont le dirigeant (souvent propriétaire) autodidacte prend les décisions seul. Ainsi, la gouvernance d'entreprise à travers ses différents mécanismes apparaît comme un indicateur majeur des stratégies de marquage que les PME AA pouvaient mettre en œuvre. Les résultats de l'enquête quantitative confirment par ailleurs l'influence de la taille et de la filière d'activité d'une PME sur le choix des stratégies de marquage.

Nous avons également atteint l'objectif du dernier chapitre de notre thèse qui était de compléter, d'enrichir voire de nuancer les résultats de notre première étude. En effet, les résultats de cette analyse qualitative ont confirmé la majorité de nos derniers résultats et les ont enrichis en révélant la présence d'autres facteurs propres aux caractéristiques de chaque entreprise qui influencent également les choix stratégiques des dirigeants de PME. En effet, l'attachement émotionnel que porte le dirigeant d'une entreprise familiale à sa marque ou encore le rôle des actionnaires (ou coopérateurs) dans le cas d'une entreprise actionnariale ou coopérative influence aussi la stratégie de marquage d'une PME AA.

## Conclusion générale

Cette thèse avait pour objectif de montrer les liens entre gouvernance des PME et stratégies de marquage. Elle permet de combler plusieurs « gaps » théoriques et empiriques de la littérature portant sur la gouvernance des PME, les stratégies de marquage et la relation particulière entre les deux concepts. Nous avons étudié cette relation selon une perspective managériale plutôt qu'une perspective traditionnelle (orientée consommateurs) dans un contexte particulier, celui des PME agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon.

Alors que pour les grandes entreprises, il semble acquis que les décisions respectent un plan stratégique établi à l'avance, dans le but de créer de la valeur pour l'entreprise et de maximiser le taux de rentabilité, néanmoins une telle affirmation ne semble pas être acquise dans le contexte des PME. Dans le cas des PME, la gouvernance semble obéir à une pratique particulière qui selon Pigé (2002) varie selon les différentes étapes de développement de l'entreprise ou selon des arbitrages stratégiques entre la rapidité du développement et la conservation du contrôle de l'entreprise. Il n'existe donc pas une seule structure de gouvernance dans le contexte des PME, mais plusieurs selon le stade de développement de l'entreprise, le mode de gestion et le rôle joué par le dirigeant. Ainsi, la décision des PME de privilégier la croissance en interne ou, au contraire, d'ouvrir le capital de l'entreprise à des investisseurs externes traduit les objectifs de développement de l'entreprise et aura des implications sur l'orientation stratégique de la PME.

Si la marque représente le principal actif des entreprises, elle occupe une place importante dans les PME dans la mesure où dans la majorité des cas il s'agit du nom du fondateur et de sa famille. Cependant, la faible orientation marketing des dirigeants de PME les amène à ne pas attacher d'importance à la marque et on trouve de nombreuses PME qui commercialisent des produits sans marque. Les PME sont davantage orientées vers la réalisation des objectifs d'évolution des ventes à court et moyen terme plutôt que par la construction de marques fortes sur le long terme (Berthon et al., 2008). Ainsi la nécessité d'ouvrir le capital des PME en cas de difficultés financières s'accompagne également par de changements dans la stratégie et en particulier celle des marques.

Nous présentons ci-dessous, en premier lieu, une synthèse des résultats obtenus dans le cadre de cette thèse et les apports théoriques et méthodologiques de notre thèse. Dans un second lieu, nous présentons les limites et les perspectives de recherche.

## **1. Synthèse et apports de la thèse**

La problématique de la recherche a émergé à partir de l'évolution des PME dans un contexte de crise, marqué par un certain nombre de disparitions, et des opérations de fusions-acquisitions qui ont eu pour conséquences, une transformation du système de gouvernance et un changement de la politique de marque. Cette thèse avait donc pour objectif de mieux comprendre les liens entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage.

Après avoir effectué une large revue de littérature des deux concepts de notre recherche, à savoir, la gouvernance d'entreprise et la stratégie de marquage, en prenant en compte les spécificités des PME en matière de gouvernance et de marque, nous avons proposé un cadre conceptuel afin d'examiner la relation entre ces deux concepts dans le contexte particulier des PME AA de la région LR.

Sur la base de deux enquêtes quantitatives réalisées en 2002 sur 339 entreprises agroalimentaires (EAA) et en 2009 sur 322 EAA, nous avons montré qu'il existe un lien entre la gouvernance des PME et les choix des stratégies de marquage. En effet, nos résultats montrent que le changement de la gouvernance des PME AA induit, à travers des déterminants propres à la PME, à un changement des choix stratégiques de marquage.

Plusieurs résultats sont à souligner à l'issue de cette recherche. Conformément à la littérature spécifique à la PME (Brouard et Di Vito, 2008 ; Pigé, 2002), nous montrons que la structure de propriété ainsi que les caractéristiques du dirigeant sont des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Nous confirmons l'influence de ces deux mécanismes sur les stratégies de marquage des PME.

Plus spécifiquement, nous constatons que les entreprises majoritairement familiales ou contrôlées par un groupe familial sont souvent des entreprises de très petites tailles, qui commercialisent leurs produits sans marque. En effet, ce sont des entreprises qui privilégient le financement de la croissance de l'entreprise par des ressources internes, afin de maintenir le contrôle sur l'entreprise. Ce contrôle, nous avons pu le mesurer dans nos résultats par une relation forte entre



ce type d'entreprises et le processus de prise de décision centralisé par le dirigeant. Il est également à souligner que dans ce type d'entreprise, le niveau d'éducation est plus bas (souvent Autodidacte) que celui des autres dirigeants dans d'autres types d'entreprises. En effet, selon l'étude de Pigé (2002, P.23), les dirigeants autodidactes privilégient « *une croissance interne moins tournée vers l'étranger et peut être, par conséquent, plus lente* ».

Dans le contexte des entreprises actionnariales et coopératives, généralement organisées autour d'un conseil d'administration et de plusieurs comités et ayant souvent une taille supérieure à celle des entreprises familiales, les décisions stratégiques de marquage sont prises en comité et respectent un plan stratégique formel établi à l'avance (Mathé et Rivet, 1993). En effet, ces entreprises privilégient les investissements à long terme qui ont pour effet d'accompagner la croissance et de pérenniser l'entreprise. Nous sommes donc face à des dirigeants de style CAP (Julien et Marchesnay, 1990) ayant un comportement managérial qui consiste à trouver les moyens nécessaires (y compris l'ouverture du capital), afin de financer la croissance de l'entreprise et ainsi de maximiser la création de valeur pour les actionnaires ou les coopérateurs. Ces dirigeants prennent les décisions au sein d'un comité et s'orientent plus souvent vers la commercialisation des produits avec une ou plusieurs marques propres, créatrices de valeur à long terme. De plus, même si en pratique nous pouvons trouver à la tête de ces entreprises des dirigeants autodidactes, nos résultats montrent que la majorité des dirigeants des entreprises actionnariales et coopératives possèdent un niveau d'études élevé.

De plus, si la taille d'une entreprise est reconnue par la littérature comme étant un indicateur du comportement des entreprises (Marchesnay, 1993), des décisions stratégiques d'investissement (Lepage, 2011) ou encore de performance des PME (Le Roy, 2001), notre recherche montre que l'augmentation de la taille d'une PME est généralement accompagnée d'une augmentation du taux de possession d'une marque propre. On note également le même effet de la taille sur l'engagement de la PME dans une démarche de qualité (signes de qualité).

Aussi, le secteur d'activité et donc l'environnement concurrentiel de la PME nous est apparu comme un indicateur de l'orientation stratégique d'une PME en matière de marque. En effet, certains secteurs tels que le secteur du vin ou de la filière fruits et légumes sont orientés vers la production et la commercialisation, sous une marque propre soutenue par un ou plusieurs signes

de qualité. D'autres secteurs, tels que la filière produits d'origine animale, sont plus orientés « produits sans marque ».

Par ailleurs, l'enquête qualitative nous a permis de corroborer une grande partie des résultats ci-dessus, que nous avons résumé plus haut, dans le tableau 30. En effet, cette enquête montre que le changement de la structure de gouvernance d'une PME induit un changement de sa stratégie et plus particulièrement de sa stratégie de marquage. Ceci s'est traduit chez les PME AA de la région LR par un changement de la politique de marque (création ou suppression d'une ou plusieurs marques, extension ou repositionnement de la marque...).

De plus, les résultats de l'analyse des études de cas se sont avérés très riches, puisqu'elles ont révélé la présence d'autres déterminants de la stratégie de marquage d'une PME. Ainsi, afin de mieux comprendre les choix stratégiques des PME, il faut s'intéresser également au rôle des actionnaires, mais aussi à l'attachement émotionnel à la marque, qui caractérise l'entreprise familiale. L'effet des crises économiques et des autres facteurs externes, tels que l'instabilité des prix des matières premières agricoles sont aussi déterminants dans les choix stratégiques des PME AA. Il est ainsi crucial d'étudier séparément les particularités des différents types de PME, pour mieux comprendre les orientations stratégiques de ces dernières.

En somme, nous pouvons affirmer que le système de gouvernance disciplinaire et cognitive (théorie de l'agence et théorie de l'intendance) influence à travers des antécédents organisationnels, personnels (les caractéristiques du dirigeant) et environnementaux les stratégies de marquage des PME AA de la région LR.

Les apports théoriques de ce travail de recherche ont tout d'abord trait à la double approche disciplinaire (théorie d'agence) et cognitive (théorie de l'intendance). En effet, bien que cette double approche soit très souvent mobilisée dans les recherches en sciences de gestion, elle n'a jamais été adaptée à notre connaissance au contexte particulier des PME agroalimentaires.

Dans le prolongement des travaux de Marchesnay (1991, 1993, 1997, 2003) et Torrès (1997) sur la gestion des PME et des nombreuses contributions de Charreaux (1997, 1999, 2004, 2008) ou encore de Wirtz (2008), en matière de gouvernance d'entreprise, nous montrons la nécessité théorique d'utiliser un modèle de la gouvernance des PME, se basant sur les enseignements de la théorie d'agence et de l'intendance. En effet, la théorie de l'agence se base sur une vision disciplinaire, qui suspecte le dirigeant de comportements opportunistes, ce qui ne correspond pas

à la majorité des cas des PME familiales. Nous montrons que le modèle de la gouvernance actionnariale du courant disciplinaire, n'est pas approprié aux entreprises notamment familiales où les problèmes de contrôle sont rares, étant donné le statut actionnaire ou propriétaire du dirigeant, et qui nécessite ainsi un complément d'analyse, basée sur les enseignements de la théorie de l'intendance.

La contribution théorique de notre thèse concerne aussi la recherche sur la marque, et plus particulièrement la stratégie de marquage au sein des PME, sur laquelle les travaux restent peu nombreux malgré l'importance de ces structures pour l'économie. Nous avons montré que les PME ont des stratégies variées en termes de marketing et de marque. Si la marque constitue une des bases stratégiques de la performance des entreprises, nous montrons que les PME ont un attachement plus fort aux marques. En effet, dans la majorité des cas, la marque est confondue avec l'histoire et le nom des dirigeants, ce qui rend les changements de marque plus difficile.

Le modèle que nous proposons et appliquons aux EAA de la région LR, doit pouvoir être utilisé pour des PME opérant dans d'autres zones géographiques ou issues d'autres secteurs d'activités, en examinant au préalable les spécificités des entreprises et du secteur d'activité en question.

Notre recherche a également contribué à remplir un vide théorique concernant le lien proprement dit entre la gouvernance des PME et les stratégies de marquage, lien sur lequel il existe finalement très peu de travaux. Nous montrons ainsi que les PME familiales optent souvent pour des stratégies « sans marque », les entreprises actionnariales optent souvent pour des stratégies « marque propre et sous-traitance », et enfin, les coopératives sont orientées « marque propre et signes de qualité ».

Notre thèse présente aussi un apport méthodologique qui réside dans la démarche adoptée tout au long de cette recherche. Ainsi, nos travaux ont été marqués par de constants aller-retour entre la théorie et la pratique dans notre double démarche (quantitative/qualitative) qui nous a permis non seulement de corroborer certains résultats, mais aussi de les enrichir et de les nuancer. En effet, dans la mesure où l'analyse quantitative nous a permis de quantifier les impacts de la gouvernance des PME sur les stratégies de marquage, l'analyse qualitative présente l'avantage de récolter plus d'informations, ce qui nous a permis d'analyser cette relation en profondeur et dans la dynamique temporelle (période assez large).

La méthodologie adoptée dans cette recherche est basée sur des données quantitatives collectées sur un échantillon représentatif des entreprises de tout un secteur d'activité (l'agroalimentaire d'une région) à deux dates différentes espacées de 7 ans, ce qui permet de comparer les grandes tendances de l'évolution du secteur. Cependant elle ne permet pas de comprendre les déterminants des évolutions constatées. C'est ce que permet l'enquête qualitative à travers des entretiens avec des chefs d'entreprises issues des deux bases de données, qui permettent d'aller plus loin et de mieux comprendre les mécanismes qui ont abouti aux changements constatés. La complémentarité des études quantitatives et qualitative est ainsi vérifiée dans cette recherche.

L'originalité méthodologique de ce travail de recherche réside dans la double approche quantitative et qualitative. En effet, ce type démarche reste assez rare en sciences de gestion et encore plus dans la gestion des PME dont la mesure de la gouvernance ne peut être correctement appréciée par le biais d'une recherche monoétude.

Enfin, les apports de cette thèse concernent la compréhension des modes de management et de gestion de la marque des PME AA afin de mettre à la disposition de ces dernières une meilleure information qui leur permettra de mieux comprendre les conséquences d'un changement de gouvernance. En effet, le changement de gouvernance des PME qui peut parvenir entre autres, suite à l'arrivée des nouveaux actionnaires entraîne selon nos résultats un changement de la stratégie de l'entreprise et en particulier celle de la marque.

Il est ainsi crucial que les dirigeants des PME anticipent et acceptent l'arrivée des nouveaux actionnaires dans le capital de l'entreprise et que ce changement de gouvernance ne soit pas un sujet de conflit opposant l'ancien propriétaire aux nouveaux actionnaires.

## **2. Limites et perspectives de la thèse**

Le modèle théorique proposé dans cette recherche cherchait à tester les relations entre deux dimensions (disciplinaire et cognitive) de la gouvernance et les choix des marques. La littérature montre qu'il existe d'autres mécanismes de gouvernance internes et externes, intentionnels ou spontanés, qui mériteraient d'être intégrés au modèle. De même, nous avons introduit des caractéristiques de la PME comme variables explicatives (la taille, le secteur ou encore les caractéristiques du dirigeant), alors qu'on peut imaginer que la structure du champ concurrentiel ou encore du marché pourrait intervenir dans le choix des marques. De plus, le type de clients et

les circuits de distribution des PME peuvent influencer la stratégie de marquage des PME. Ce qui constitue des pistes complémentaires à explorer.

Une autre limite porte sur les études de cas réalisées qui mériteraient d'être élargies à d'autres types de structures. Il faut souligner ici que nous avons cherché la diversité et non pas la représentativité dans le choix des entreprises.

Aussi, nous avons vérifié l'influence de la gouvernance sur la stratégie de marquage des PME AA. Toutefois, il existe des travaux qui montrent que la performance influence la gouvernance d'entreprise. Par exemple, une mauvaise performance dans les grandes entreprises est souvent suivie d'un changement du PDG qui procède à son tour à des changements en interne afin d'améliorer la gestion de l'entreprise. On pourrait ainsi penser que l'arrivée de nouveaux actionnaires peut aussi induire le même effet, à savoir un changement de la politique de financement et d'investissement et donc de la stratégie. Il serait donc intéressant pour des travaux futurs d'examiner dans le contexte des PME la relation inverse, à savoir l'influence de la stratégie sur la gouvernance d'entreprise.

Il paraît également judicieux d'élargir l'étude pour y inclure les grandes firmes agroalimentaires ou de reconduire cette enquête sur des entreprises d'autres secteurs d'activité et dans une zone géographique plus vaste.

Aussi, la richesse de nos résultats et le caractère hétérogène des PME nous conduisent à nous projeter dans des études futures qui auront pour but de reconduire cette enquête en se focalisant sur l'étude de la « family business » ou la coopérative agricole.

Il nous semble souhaitable que les résultats de cette recherche soient partagés avec les acteurs de la filière agroalimentaire ainsi que les producteurs et les professionnels. Ces informations permettront de connaître les PME en matière de gouvernance et de stratégies de marquage afin de mieux les accompagner et les conseiller.

Sur le plan académique, des efforts ont été fournis à travers plusieurs recherches qui avaient pour but de mieux comprendre le fonctionnement des PME et de proposer des solutions.

Sur le plan politique, il existe une multitude de lois qui ont pour objectif de soutenir le développement des PME à travers des aides, en soutenant l'emploi et des exonérations fiscales notamment pour les entreprises innovantes.

Cependant, les mesures publiques pour la croissance des PME restent limitées. En effet, il serait pertinent que les pouvoirs publics instaurent des politiques qui ont pour effet de faciliter l'ouverture du capital et d'accompagner le développement des PME à l'international.

D'autres acteurs locaux, comme les organismes d'accompagnement des PME, doivent également inciter les PME à se diversifier et à investir dans le capital immatériel afin de créer de la valeur pour l'entreprise à long terme.

## BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie

- Aaker, D.A. (1992). Managing the most important assets: Brand equity. *Planning review*, 20(5), 56-58.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster, 299 p.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A., & Lendrevie, J. (1994). *Le management du capital-marque: analyser, développer et exploiter la valeur des marques*. Ed Dalloz-Sirey, 304 p.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative market research: an international Journal*, 10(4), 341-348.
- Aghion, P., Van Reenen, J., & Zingales, L. (2013). Innovation and institutional ownership. *The American Economic Review*, 103(1), 277-304.
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand - Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161-173.
- Allouche J. et Amann B. (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, juin, p. 92-99.
- Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 5-29.
- Alpkan, L., Yilmaz, C., & Kaya, N. (2007). Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs Performance Implications and an Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 25(2), 152-172.
- Ambiaud, E. (2009). Dans la transformation ou le commerce de gros: 2500 coopératives agroalimentaires. *Ministère de l'Agriculture, Agreste Primeur*.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). Business market management: Understanding, creating, and delivering value.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial economics*, 68(2), 263-285.



- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative science quarterly*, 49(2), 209-237.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*, 36(6), 385-394.
- Arrighetti, A., Landini, F., & Lasagni, A. (2014). Intangible assets and firm heterogeneity: Evidence from Italy. *Research Policy*, 43(1), 202-213.
- Aurier P., Couderc J.P., (2000). Politique de produit, image de marque et création de valeur, in Aurier P., Autran F., Couderc J.P., Gals J., Rastoin J.L., *Dynamiques des entreprises agroalimentaires multinationales*, Agia, Paris et WP UMR Moisa, Montpellier.
- Aurier, P., Autran, F., Couderc, J. P., Galas, J., & Rastoin, J. L. (2000). Dynamiques de entreprises agroalimentaires (regards croisés sur le Languedoc-Roussillon).
- Aurier, P., & Fort, F. (2005). Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs: application aux produits agroalimentaires. *Recherche et Applications en marketing*, 20(4), 29-52.
- Bakkour, M., Fort, F., & Mione, A. (2015). Ownership structure and branding strategies: The case of agri-food SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(2), 85-95.
- Barth, I., Rive, J., Vente, R. M., & Commerce, R. M. (2005). L'apport de la méthode des scénarios dans l'expression d'un conflit de rôles chez les managers commerciaux. *Journée AGRH-CEROG*, 27.
- Basly, S. (2006). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique. *Colloque de l'Association Française de Finance*. Poitiers.
- Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Bawa, A., & Saha, A. (2016). Strength of corporate social responsibility as a corporate brand association: general public perspective. *DECISION*, 1-20.
- Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1993). Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. *4 e congrès de l'AGRH*. Jouy-en-Josas
- Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1998). Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 161-178.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1989). Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, 32(2), 310-332.

- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214.
- Beatty, Randolph P., & Edward J. Zajac. (1994). Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*, 313-335.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17-41.
- Berkowitz, D., Gupta, J. N., Simpson, J. T., & McWilliams, J. B. (2005). *Defining and implementing performance-based logistics in government*. Alabama University In Huntsville Center For The Management Of Technology.
- Berle, A., & Means, G. (1932). The modern corporate and private property. *McMillan, New York, NY*.
- Berle, A. A., & Gardiner, C. Means, 1968 [1932]. The Modern Corporation and Private Property. Harcourt, Brace and World Ed, New York.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium - sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27-45.
- Betbèze, J. P., & Saint-Étienne, C. (2006). *Une stratégie PME pour la France*. La documentation française.
- Bethel, J. E., & Liebeskind, J. (1993). The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 15-31.
- Beverland, M. (2005). Creating value for channel partners: the Cervena case. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), 127-135.
- Bick, G. N. (2009). Increasing shareholder value through building customer and brand equity. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 117-141.
- Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of advertising research*, 32(6), 6-12.
- Blankson, C., & Ming-Sung Cheng, J. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Blumenthal, D., & Bergstrom, A. (2003). Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Journal of Brand management*, 10(4), 327-341.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue Française de Gestion*, 10, 101-122.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.

- Boeker, W, & Goodstein, J. (1991). "Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition." *Academy of Management Journal* 34 (4), 805-826.
- Bonet D. et Paché G. (2004), « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue Française du Marketing*, juillet, n°198, pp. 59-72.
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of product & brand management*, 12(2), 79-93.
- Bozec, R. (2005). Boards of directors, market discipline and firm performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(9-10), 1921-1960.
- Breton, A., & Wintrobe, R. (1982). The logic of bureaucracy conduct: An economic analysis of competition, exchange, and efficiency in private and public organizations.
- Brouard, F., & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. *Communication présentée lors du CIFEPME, 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique*, 28-31.
- Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture capital-backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 85-105.
- Bubolz, M. M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *The Journal of socio-economics*, 30(2), 129-131.
- Bughin, C., & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. *Revue Française de Gestion*, (6), 1-17.
- Burress, M. J., Livingston, K., & Cook, M. L. (2012). Board process, board engagement and cooperative health: a descriptive summary of survey findings. *The Cooperative Accountant*, 65(1), 6-29.
- Caby, J., Hirigoyen, G., & Prat dit Hauret, C. P. (2013). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. 4ème Ed. Economica. 224 p
- Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A personal view*. Oxford University Press on Demand.
- Cadenat, S., & Pacitto, J. C. (2009). Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs : une étude exploratoire. *Décisions Marketing*, 29-40.
- Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P., (1999). "The value relevance and managerial implications of intangibles: a literature review", *Cahier de recherche d'HEC*, n°712.
- Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P., (2000). Accounting for Intangibles: A Literature Review, *Journal of Accounting Literature*, vol.19, n°102-130.

- Carney, M., (2005). "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family - Controlled Firms." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29.3: 249-265.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. Pearson Education.
- Cavaglia, S., Brightman, C., & Aked, M. (2000). The increasing importance of industry factors. *Financial Analysts Journal*, 56(5), 41-54.
- Cegarra J.J. (1991). L'identité nominale du produit, *Revue Française de Gestion*, J.J.A., 5-18.
- Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457.
- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE: le cas de la Belgique. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 163-193.
- Cézanne, C., & Rubinstein, M. (2012). La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise: une application à l'industrie française des télécommunications. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (12).
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348-360.
- Chandler, A. D.. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Vol. 120. MIT Press, 463 p.
- Changeur S. (2004a), Les réactions du marché boursier aux annonces de stratégies de marque : une approche financière du capital-marque, Actes du XXème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Saint Malo, 6-7 mai.
- Changeur S. (2004), « Stratégie de marques et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque », Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, n°4, pp. 23-38.
- Changeur S. & Dherment-Férère. (2003). La valeur financière des marques : une étude des réactions du marché boursier aux annonces sur les stratégies de marques, IAEAP-WP - 03-652
- Charreaux, G. (2000). Gouvernement d'entreprise et comptabilité. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 645-656.

Charreaux, G. (1991). Structure de propriété, relation d'agence et performance financière. *Revue économique*, 42(3): 521-552.

Charreaux G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises , *Revue Française de Gestion*, 111, novembre-décembre, 50-64.

Charreaux G. (Éd), (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica

Charreaux, G. (1997a). Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises. In : *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits*. Paris, *Economica*: 471-493.

Charreaux, G. (1997b). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In : *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits*. Paris, *Economica*: 421-469.

Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence: lecture et relectures....G. Koenig.

Charreaux, G. (2000b).La théorie positive de l'agence : positionnement et apports , *Revue d'économie industrielle*, 92, 2ème et 3ème trimestres, 193-214.

Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, *Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO)*, N° 1040101, 58 pp.

Charreaux, Gérard. (2008). *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale*. No. 1080502. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.

Chaudhuri, A, & Holbrook M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty., *Journal of Marketing*, 65 (2), 81-93.

Cheriet, F., Domergue, M. & El Kharrazi, N. (2012) Pérennité et performance des entreprises: quels liens potentiels ? In : *Domergue, M., Couderc, J. P., Rivière-Giordano, G., & Maurel, C. (2012). Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon: Evolutions 1998-2010* (No. 181685)

Chicha, J., Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1990). Procédures et processus stratégiques dans les PME. *Internationales Gewerbearchiv*, 38(3), 188-201.

Chouaibi, J., Affes, H., & Boujelbene, Y. (2010). La Structure De Propriété Et L'Innovation: Étude Empirique Dans Le Contexte Tunisien. In : *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur* (pp. CD-ROM).

Chrisman, J. J., Chua J.H., & Sharma P.. (2005). Trends and directions in the development of a

- strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Clarkson M.E., (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), pp.92-117.
- Coelho A.M, D’Hauteville F. (2005) Marques, appellations et publicité des vins tranquilles en France, in Montaigne E, Couderc J.P, D’Hauteville F, Hannin H (eds), Bacchus 2006, enjeux, stratégies et pratiques dans la filière viticole. Dunod Edition, Paris : 143-164.
- Cohen, W. A., & Stretch, S. M. (1989). Problems in small business marketing as perceived by owners. In : *Proceedings of Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, IL* (pp. 429-32).
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe. *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada*, 35(1-2), 81-99.
- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Coriat B. et Weinstein O.(1995) *Les nouvelles théories de l’entreprise*, LGF-Le livre de Poche,
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornu,G. (2011). *Vocabulaire juridique*, Association Henri Capitant, PUF, 9ème edition.
- Couderc, J. P., Rastoin, J. L., & Remaud, H. (1997). De la nature de l’entreprise agro-alimentaire. Etude de cas en Languedoc-Roussillon. *REM. Revue de l’économie méridionale*, 46(180), 439-456.
- Couderc, J. P., & Marchini, A. (2011). Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 235-257.
- Coupal, M. (1994). les PME, copie conforme de son fondateur. *Revue Organisation*, 3(1), 39-44.
- Cowling, M. (2003). Productivity and corporate governance in smaller firms. *Small Business Economics*, 20(4), 335-344.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Rajagopalan, N. (2003). Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, 46(2), 151-158.
- D’Amboise, G., & Nkongolo-Bakenda, J. M. (1993). La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME: un essai d’identification et de mesures empirique. In : Toulouse, J.M. (éd.),

*Entrepreneurship: Rapport du Congrès Annuel du groupe d'intérêt Entrepreneurship de l'ASAC*, vol. 14, n° 21, Lac Louise, Alberta, 30mai-2juin, 54-78.

David, P., Hitt, M. A., & Gimeno, J. (2001). The influence of activism by institutional investors on R&D. *Academy of management Journal*, 44(1), 144-157.

David J., Diane K. Denis, & Atulya Sarin. (1997). "Ownership structure and top executive turnover." *Journal of Financial Economics* 45 (2), 193-221.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 185-193.

DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (1985). Managerial ownership of voting rights: A study of public corporations with dual classes of common stock. *Journal of Financial Economics*, 14(1), 33-69.

De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.

Deeks, J. (1973). The small firm—asset or liability? *Journal of Management Studies*, 10(1), 25-47.

Déjean, F., Gond, J. P., & Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human relations*, 57(6), 741-764.

Delamotte, M. (1996). Le capital de marque du point de vue du consommateur: le point sur les mesures. *Actes du Congrès de l'AFM*, 681-695.

Del Brío, J. Á., & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23(12), 939-948.

DelVecchio, P., Ndou, V., Sadguy, N., Fritz, M., Rickert, U., & Schiefer, G. (2008). Brand-based competition in the agri-food sector: evidences from Italian SMEs. In *Conference Proceedings of 110th EAAE Seminar 'System Dynamics and Innovation in Food Networks' Innsbruck-Igls, Austria*.

Dean, J. & Sharfman, M. (1996), Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 2, pp.368-396.

Denis, D. J., & Sarin, A. (1999). Ownership and board structures in publicly traded corporations. *Journal of Financial Economics*, 52(2), 187-223.

Denis, D. J., Denis, D. K., & Sarin, A. (1999). Research notes and communications: Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, 20, 1071-76.

Descoup C. (2006). « Présentation des dix principes de gouvernance d'entreprise de la bourse de Luxembourg », [En ligne].  
[http://en.abbl.lu/imperia/md/content/abbl/actualite/2006/juin/bourse\\_270606.pdf](http://en.abbl.lu/imperia/md/content/abbl/actualite/2006/juin/bourse_270606.pdf)

- Domergue, M., Couderc, J-P., Rivière-Giordano, G. & Maurel, C. (2012). Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolution 1998-2010, *Série de recherches UMR MOISA*, n° 08.
- Domergue, M., Couderc, J. P., & Saisset, L. A. (2012). *Le dynamisme des entreprises agroalimentaires régionales, une question de filière, de taille et de gouvernance?* (No. 181698). Mignon, 2009
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *The Academy of Management Review*, 15(3). 369-381.
- Donaldson, L. et Davis, J. H. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns." *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64.
- Donaldson, L. et Davis, J. H. (1994). Boards and company performance - Research challenges the conventional wisdom. *Corporate governance: an international review*, 2(3), 151-160.
- Doucoulagos, C. (1994). A note on the evolution of homo economicus. *Journal of Economic Issues*, 877-883.
- Doyle, P. (2001). Building value-based branding strategies. *Journal of strategic marketing*, 9(4), 255-268.
- Doyle, P. (2001). Shareholder-value-based brand strategies. *Journal of Brand Management*, 9(1), 20-30.
- Dreossi, S. (2015). La marque France au cœur de l'ambition olympique. *Géoéconomie*, (1), 151-162.
- Duchéneaut, B. (1996). *Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Editions Maxima.
- Duchéneaut, B. (1997), Le profil du dirigeant de moyenne entreprise, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 95-110.
- Dufourcq, N. (2014). Le financement des PME: un enjeu de compétitivité. *Revue d'économie financière*, (2), 39-54.
- Duncan, T. R., & Moriarty, S. E. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. Irwin Professional Publishing. McGraw-Hill Companies Pub.
- Dupuis M. (2001), « Les stratégies du distributeur », pp. 39-63, dans *Encyclopédie Vente et Distribution*, coordonné par Bloch A. et Macquin A., Paris, Economica.
- Duquesnois, F. (2011). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise: une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon* (Doctoral dissertation, Université Montpellier I).
- Edlin, A. S., & Stiglitz, J. E. (1992). Discouraging rivals: Managerial rent-seeking and economic inefficiencies. *NBER Working Paper*, (w4145).



- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business Pub
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. (1989), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 3, pp 543-576.
- Epingard, P. (1999). *L'investissement immatériel*, CNRS Edition
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal Of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Esch F.R., Langner Y., Schmitt B. H., Geus P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases, *Journal of Product and Brand Management*, 15, 2, 98-105
- Evans, J., Bridson, K., & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1457-1475.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris, Dunod, 4e édition.
- Fabre, V., & Kerjosse, R. (2006). Nouvelles entreprises, 5 ans après. *Insee Première*, (1064).
- Farjaudon, A. L. (2006). L'évaluation des marques, au carrefour des recherches en comptabilité, finance, contrôle de gestion et marketing. In *comptabilité, contrôle, audit et institution (S)* (pp. CD-Rom).
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm , *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics* 26, 327-349.
- Fama. E. & Jensen M.C.. (1983). Separation of ownership and control , *Journal of Law and Economics*, juin, 301-326.
- Farquhar P.H., (1990). Managing Brand Equity *Journal of Advertising Research*, 30(4), 7-RC-12.
- Favaro, M.(1996) *La prévention dans les PME. 1. Situation: position du problème, examen de la littérature*.
- Fazzari, M. & B. Peterson (1993). Working Capital and Fixed Investment: New Evidence on Financing Constraints, *Rand Journal of Economics*, 24, 328–342.

- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it?. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 85-105.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- Fiegenger, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627-650.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalisation: an investigation of the craft microenterprise. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 912-927.
- Filippi, M., & Triboulet, P. (2011). Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. *Revue d'économie industrielle*, (133), 57-78.
- Filippi, M., & Triboulet, P. (2006). Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles. Une étude en région Midi-Pyrénées. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (296), 20-35.
- Finet, A., Depret, M., Hamdouch, A., Labie, M., Piera, F. et Piot, C. (2005). Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck, Management, Paris
- Fombrun, C. J., & Ginsberg, A. (1990). Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11(4), 297-308.
- Forbes, D. et Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Ford, D. (1988). Develop your technology strategy. *Long range planning*, 21(5), 85-95.
- FORT, F., PEYROUX, C., et TEMRI, L. (2007) Mode de gouvernance des signes de qualité et comportement d'innovation, une étude dans la région Languedoc-Roussillon. *Economie Rurale* 302 : 23-39.
- Francis, J., & Smith, A. (1995). Agency costs and innovation some empirical evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 383-409.
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Boston, MA
- Gales, L. M., & Kesner, I. F. (1994). An analysis of board of director size and composition in bankrupt organizations. *Journal of Business Research*, 30(3), 271-282.
- Gatignon, H., Weitz, B., & Bansal, P. (1990). Brand introduction strategies and competitive environments. *Journal of Marketing Research*, 390-401.
- Guzman, F. (2005). A brand building literature review. PhD, Esade Business School, Barcelona.

- Lewi, G. (2005). *Branding Management: The Brand from Idea to Action*.
- Lewi, G. (2005). *Branding Management: The Brand from Idea to Action*. Paris, France: Pearson Education France.
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue Française de Gestion*, 15, 37-48.
- Gibbs, P. A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 51-68.
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A., & Cummins, D. (1999). Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review*, 12(1), 27.
- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137-145.
- Gilson, S. C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 355-387.
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.
- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green-marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 79.
- Goldberg, A. I., Cohen, G., & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186.
- Goodell, P. W., & Kraft, F. B. (1989). Marketing educational assistance to entrepreneurs and small business owners. *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 249-264.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(2), 306-330.
- Goodstein, Jerry, Kanak Gautam, & Warren Boeker. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15 (3 ); 241-250.
- Grashuis, J., & Cook, M. (2016). *Capital, Ownership, and Governance: Analyzing the Structure of US Farmer Cooperatives* (No. 235677). Agricultural and Applied Economics Association. Annual Meeting, Boston, Massachusetts, July 31- August 2
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1991). Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management* 18(6), 394-410.

- Gupta, S. (1988). Impact of sales promotions on when, what, and how much to buy. *Journal of Marketing Research*, 342-355.
- Gustafsson, V. (2006). Entrepreneurial decision-making: individuals, tasks and cognitions', *International Small Business Journal*, 25(4) 453–456.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property right, *American Economic Review*, 57, 347-359.
- Hambrick, D. et Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (1987). The top management team: key to strategic success. *California Management Review*, 30(1), 88-108.
- Hambrick, D.C. & Mason, P. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp.193-206.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.
- Harris, R. (1984). Applied general equilibrium analysis of small open economies with scale economies and imperfect competition. *The American Economic Review*, 74(5), 1016-1032.
- Harris, R., Martinez, J., & Ward, J. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harrison-Walker, L. J. (2014). Strategic Brand Orientation and Its Antecedents. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(2), 49.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 19, No. 4 589-606.
- Heilbrunn, B. (2003). Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque. *Revue Française de Gestion*, (4), 131-144.
- Hill, C. W., & Snell, S. A. (1988). External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9 (6), 577-590.
- Hill, C. & Jones, T. (1992). "Stakeholder-Agency theory." *Journal of Management Studies* 29(2): 131-154.
- Hirigoyen, G. (1985), Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales , *Cahier de recherche, IAE de Toulouse*, n°35, septembre 1985.

- Hirigoyen, G., & Jobard, J. P. (1997). Financement de l'entreprise: évolution récente et perspectives nouvelles. *Encyclopédie de gestion*, 2, 1356-1373.
- Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987). Dirty hands" versus "clean models. *Theory and society*, 16(3), 317-336.
- Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 6-18.
- Holmes, S., & Zimmer, I. (1994). The nature of the small firm: understanding the motivations of growth and non-growth oriented owners. *Australian Journal of Management*, 19(1), 97-120.
- Huang, X., & Brown, A. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 18(1), 73-85.
- Hughes, A., & Mina, A. (2010). *The impact of the patent system on SMEs*. University of Cambridge, Centre for Business Research.
- Hunt, S. D. (2001). Commentary-A General Theory of Competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 524-548.
- Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 271-290.
- Hyman, M. R., & Mathur, I. (2005). Retrospective and prospective views on the marketing/finance interface. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 390-400.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses—A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11(5), 358-365.
- Istituto marketing agroalimentare – IMA (2004). Il marketing nelle PMI agroalimentari piemontese : un'indagine sui comportamentie sulle attese, per attuare solizioni vincenti. Turin.
- Jarboui, A. (2008). Impact des mécanismes de gouvernance sur la stratégie de diversification des groupes tunisiens. *Management & Avenir*, (3), 83-104.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H.(1976). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1998). The nature of man. Johanson, U. (2000). Characteristics of intangibles generated from literature and experienced Swedish firms, *Cahier de recherche d'HEC*, n°712.
- Jit Singh Mann, B., & Kohli, R. (2012). Do brand acquisitions create wealth for acquiring company

shareholders? Evidence from India. *Journal of Product & Brand Management*, 21(4), 265-274.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.

Johnson, H. H. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, 46(6), 34-40.

Jones, J.P.. (1986). *What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands*. Lexington, MA: Lexington Books.

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. M. (2002). *Differences between family and non-family firms. The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences* (No. 2002037).

Judge, W. Q., & Dobbins, G. H. (1995). Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision style. *Journal of Management*, 21(1), 43-64.

Julien, P. A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475.

Julien, P. A., Lachance, R., & Morin, M. (2004). Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation. *Revue de management et technologique*, 7-43.

Julien, P. A., & Morel, B. (1986). *La belle entreprise. Montréal, Boréal*.

Julien, P.A., & Marchesnay M.. *La petite entreprise*. Vuibert, Paris (1988).

Julien, P. A., Marchesnay, M., & Université du Québec à Trois-Rivières. Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement. (1990). *Processus et procédures stratégiques dans les PME*. Trois-Rivières: Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières.

Julien, P. A., & Chicha, J. (1997). *Les PME: bilan et perspectives: ouvrage en l'honneur de Joseph Chicha*. Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes entreprises. Université du Québec (Trois Rivières). Presses inter universitaires; *Economica*.

Kaminski, P. (1995). Comment aider la TPE de technologie?.

Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. 4ème ed. Kogan Page Publishers.

Kapferer, J. N. (2007). *Les Marques, capital de l'entreprise* (4ème ed.): Eyrolles.

- Kapferer J (2004). *The New Strategic Brand Management*. London and New York: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2001). *(Re) inventing the brand: can top brands survive the new market realities?*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2000). How the Internet impacts on brand management. *Journal of Brand Management*, 7(6), 389-391.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 2nd ed. Kogan Page Pub.
- Kapferer, J. N. (1996). *Les marques, capital de l'entreprise: les chemins de la reconquête*. Edition d'organisation.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to measuring and managing brand equity*. Kogan Page Pub
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small - sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management* 43(2), 105-118.
- Karpoff, J. M., Marr Jr, M. W., & Danielson, M. G. (1994). *Corporate governance and firm performance*, CFA Institute.
- Katz J. et Niehoff B. (1998), " How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms " *Long range Planning*, Vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- Keegan, W., Moriarty, S., Duncan, T., & Paliwoda, S. (1995). *Marketing: Canadian edition*. Prentice-Hall Canada
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Keller K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and managing customer based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, (1), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). Brand equity. *The Handbook of Technology Management*, ed. Richard Drof. CRC Press Inc, 12, 59-12.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Presses universitaires de France. 127 p
- Kerin, R. A., & Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 260-273.

- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kim, C., D. Mauer, & A. Sherman (1998). The Determinants of Corporate Liquidity: Theory and Evidence, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32, 335–359.
- Kitchin, T. (2003). Corporate social responsibility: A brand explanation. *Journal of Brand Management*, 10(4), 312-326.
- Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility:: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Koenig, G. (2004). *Management stratégique: projets, interactions & [et] contextes*. Dunod. 534 p
- Kogut, B., & Zander, U.. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kohl, J. P., Stephens, D. B., & Chang, J. C. (1997). Illegal Recruitment Advertising: A Ten-Year Restrospect. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(3), 213-224.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54 (2) 1-18.
- Kole, S. R., & Lehn, K. M. (1997). Deregulation, the Evolution of Corporate governance structure, and survival. *The American Economic Review* 87 (2), 421-425,
- Kollmann, T., & Suckow, C. (2007). The corporate brand naming process in the net economy. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 349-361.
- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37.
- Kotler P. & Dubois B. (1997), *Marketing Management*, Publi Union, Paris, 9<sup>ème</sup> édition.
- Kotler, P. Keller. KL (2006). *Marketing management*, 12, 181-183.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2009). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*.
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Laforet, S., & Saunders, J. (1999). Managing brand portfolios: why leaders do what they do. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 51-51.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business*



*Research*, 61(7), 753-764.

Lai, C., & Isabelle, A. I. M. E. (2016). *La marque*-3e éd. Dunod.

Lajmi, A., & Gana, M. (2011, May). Structure de Propriété et Qualité de l'Audit Externe: Cas des Entreprises Belges Cotées. In : *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).

Lantos, G. P. (1983). The influences of inherent risk and information acquisition on consumer risk reduction strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(4), 358-381.

Lapointe A. et Gendron C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? , *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable* , Montréal, École des sciences de gestion, UQAM.

Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.

Lepage, F. (2011). *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises: analyse comparative des exploitations laitières France/Québec*. Thèse. Montpellier, SupAgro, 265 p.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review, *Journal of Business Ethics*, Vol 67, No 3, pp 257–273.

Le Roy, F. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise: Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*. Editions EMS.

Le Vigoureux F., (1997), Entreprises moyennes: Structure de propriété et comportement stratégique, *Revue Française de Gestion*, 116: Novembre-Décembre, 71-84.

Leuthesser L. (1988). *Defining, Measuring and Managing Brand Equity*, Report n°88-104, Cambridge MA, Marketing Science Institute.

Lichtenthal, J. D., & Long, M. M. (1998). Case study: service support and capital goods-dissolving the resistance to obtaining product acceptance in new business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 356-369.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage Pub 416 p

Lubatkin, M.H., Ling, Y. & Schulze, W-S. (2007). An organizational justice-based view of selfcontrol and agency costs in family firms, *Journal of Management Studies*, 44 (6), 955-971.

Mace, M. (1986). *Directors: Myth and Reality* (Harvard Business School Press, Boston, MA).

Karim Machat, (2011), La socialisation organisationnelle du fournisseur en BtB. Une application aux fournisseurs régionaux de la grande distribution alimentaire, *Management & Avenir*, 2011/4 (n° 44)

Machat, K., & Basque, I. B. P. (2005). Les dimensions de la coopération fournisseur/distributeur. *Acte des 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 9, 42-54.

- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224-235.
- Magrini, M. B., Fares, M., & Filippi, M. D. (2011). La signalisation de la qualité chez les petites coopératives agricoles françaises. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), 705-733.
- Mahoney, J. M., Sundaramurthy, C., & Mahoney, J. T. (1997). Provisions on Long-term Investment: Empirical Evidence. *Managerial and Decision Economics*, 18, 349-365.
- Maio Mackay, M. (2001). Evaluation of brand equity measures: further empirical results. *Journal of Product & Brand Management*, 10(1), 38-51.
- Mankelaw, G., & Merrilees, B. (2001). Towards a model of entrepreneurial marketing for rural women: a case study approach. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(3), 221.
- Manzano M. (2001), « Evolution des relations entre les producteurs et les distributeurs », pp. 117-139, dans Encyclopédie Vente et Distribution, coordonné par Bloch A. et Macquin A., Paris, Economica.
- Marchesnay, M., & Julien, P. A. (1990). The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(3), 267-278.
- Marchesnay, M. (1991). De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance, Toulouse, Les Cahiers du LERASS, n°23, p. 33-50.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (1993). *PME, stratégie et recherche*.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME/PMI*. Nathan. 317 p
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise: sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, (3), 107-118.
- Marini, P. (2009). Gouvernance et répartition des bénéfices dans le capital investissement. *Analyse Financière*, (30), 38.
- Marion G. (1989). *Les images de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Maury, M. (2006). Perspectives de l'économie française et stratégie de réforme: Pour un pacte national de croissance et de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, (3), 133-137.
- McConnell, J. J., & Servaes, H. (1990). Additional evidence on equity ownership and corporate value. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 595-612.
- Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201-213.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

- Megicks, P., & Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105-119.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000, June). Corporate governance in family firms: the role of influential actors and the strategic arena. In *Communication à la conférence de l'ICSB*.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2002). The Dynamics of family firms—An Institutional perspective on corporate governance and strategic change—Understanding the Small Family Business. *A Catalog record for this book is available from the British Library 1*.
- Melo, T., & Galan, J. I. (2011). Effects of corporate social responsibility on brand value. *Journal of Brand Management*, 18(6), 423-437.
- Ménard, L. (1994). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. Montréal. Institut canadien des comptables agréés.
- Messeghem, K. (2005). Les distributeurs en quête de légitimité: le cas des accords de coopération avec les PME. *Décisions Marketing*, 57-66.
- Merrilees, B., & Tiessen, J. H. (1999). Building generalizable SME international marketing models using case studies. *International Marketing Review*, 16(4/5), 326-344.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Meulbroek, L. K., Mitchell, M. L., Mulherin, J. H., Netter, J. M., & Poulsen, A. B. (1990). Shark repellents and managerial myopia: An empirical test. *Journal of Political Economy*, 98(5), 1108-1117.
- Michel, X., Cavaille, P., Picard, J-M., Coupard, P., Marsigny, O., Josset, J-M., Pagnac, L., Herran, F., Henault, G., Villegier, F., Stimec, A., Journe, B., Krohmer, C., Bertrand, T. et Barbu, N. (2009), *Management des risques pour un développement durable*, L'usine Nouvelle, Ed. dunod,
- Miles M. et Huberman M. (2005). « Analyse des données qualitatives. » Bruxelles, De Boeck.
- Miles, M. P., White, J. B., & Munilla, L. S. (1997). Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. *British Food Journal*, 99(11), 401-408.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, Danny, & Le Breton - Miller(2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1) , 73-87.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left and managing on the right, *Harvard Business Review*, July-August, 49-58.

- Mintzberg, H., Rainsinghani, D. and Theoret, A. (1976), The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp.246-275.
- Mitchell, M. L., & Mulherin, J. H. (1996). The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity. *Journal of Financial Economics*, 41(2), 193-229.
- Montillaud-Joyel, S., & Otto, M. (2005). Why should companies care about environment and social responsibility? The answer is simple: more and more consumers are asking for it. *ANZMAC 2005 Conference: Corporate Responsibility*
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). *Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease* (No. w6814). National Bureau of Economic Research.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Mowle, J., & Merrilees, B. (2005). A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 220-227.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Nakauchi, M., & Wiersema, M. F. (2015). Executive succession and strategic change in Japan. *Strategic Management Journal*, 36(2), 298-306.
- Napoli, J. (2006). The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 673-694.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Novethic (2003). *Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME* . Novetic Etude
- Musso, F., & Francioni, B. (2012). The influence of decision-maker characteristics on the international strategic decision-making process: An SME perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 279-288.
- O'Connor, M., & Rafferty, M. (2012). Corporate governance and innovation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 47(02), 397-413.
- OCDE. (2004). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE , 47 pp. 229

OCDE. «(2009). *Pour une meilleure économie mondiale*

OECD (2005). *Perspective de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Editions OCDE, Paris.

Ohnemus, L., & Jenster, P. V. (2007). Corporate brand thrust and financial performance: An examination of strategic brand investments. *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 84-107.

Opoku, R., Abratt, R., Bendixen, M., & Pitt, L. (2007). Communicating brand personality: are the web sites doing the talking for food SMEs? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 362-374.

Oster, S. (1982). Intraindustry structure and the ease of strategic change. *The Review of Economics and Statistics*, 376-383.

Pacitto, J. C., & Julien, P. A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 77-110.

Pacitto, J. C., Cadenat, S. et Menvieille, W. (2007) Le processus d'élaboration de la MDD : implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration Franco-Québécoise Journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire.

Papoutsis, C. (1996). L'Europe sans frontières: Faciliter le développement des entreprises à croissance rapide. *EURinfo: le magazine de la Représentation de la CE en Belgique*, (207), 10-13.

Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement-empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154.

Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: Some empirical evidence. *European Journal of marketing*, 40(5/6), 696-717.

Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of marketing research*, 271-288.

Pejovich, S. (1969). The firm, monetary policy and property rights in a planned economy. *Economic Inquiry*, 7(3), 193-200.

Peltier, F. (2004). *La corporate governance: au secours des conseils d'administration*. Dunod.

Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48.

Perez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte.

Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and Society*, 15(1), 11-45.

Pettigrew, A. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.

Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 218-228.

- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(2), 119-142.
- Prot, B., & de Rosen, M. (1990). *Le retour du capital. Les fusions-acquisitions en France et dans le monde*, Éditions O. Jacob.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48-79.
- Ravid, S. A. et Sudit, E. F. (1994). "Power seeking managers, profitable dividends and financing decisions." *Journal of Economic Behavior and Organization* 25(241-255).
- Raymond, L., Blili, S., & Bergeron, F. (1994). *Les facteurs de succès de l'EDI dans les PME: une étude empirique*. Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Reeb, D. M., Mansi, S. A., & Allee, J. M. (2001). Firm internationalization and the cost of debt financing: Evidence from non-provisional publicly traded debt. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(03), 395-414.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975.
- Rivet, A., & Mathé, J. C. (1993). Décisions stratégiques et structure de la propriété. *Revue Française de Gestion*, (95), 77-85
- Riviere-Giordano, G., & Giordano-Spring, S. (2011, May). Le lien entre l'engagement sociétal et la performance financière: Une application au secteur agroalimentaire. In *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Romano, C. A. (1989). Research strategies for small business: a case study approach. *International Small Business Journal*, 7(4), 35-43.
- Rosa, J. A., Celly, K. S., Coronel, F., & Bagozzi, R. P. (1998). *Marketing Management*. Prentice Hall, New Jersey;
- Rosa, P., & Hale, R. (1990). The crafts ideology: as a barrier. *Small Business/Piccola impresa*, 1, 27-45.

- Rubenson, G., & Gupta, A. (1991). The Founder's Disease: A Critical Re-examination, *Communication à la conférence "Frontiers for Entrepreneurship Research"* 1991, Wellesley, MA: Babson College.
- Sadi, N. E., & Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative: un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (333), 43-58.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Saïssset, L.-A. (2014). *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles. Le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon*. Thèse. Montpellier SupAgro. 607 p.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational dynamics*, 5(3), 3-21.
- Salvato C. (2002). Towards a Stewardship Theory of the Family Firm , *Communication à la 13ème conférence du FBN*, Helsinki, 2002.
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.
- Sapra, H., Subramanian, A., & Subramanian, K. V. (2014). Corporate governance and innovation: Theory and evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(04), 957-1003.
- Sashittal, H. C., & Tankersley, C. (1997). The strategic market planning-implementation interface in small and mid-sized industrial firms: An exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 77-92.
- Savajol, H. (2003). Les PME: clés de lecture. *Regards sur les PME*, 1.
- Schulling, I., & Kapferer, J. N. (2004). Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. et Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science* 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1989). "Management entrenchment: the case of managers specific investments." *Journal of Financial Economics* 25: 123-139.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Saulnier, N. (2002). Enron : Un scandale emblématique, *L'Humanité*, 2002, [En ligne]. [http://www.humanite.fr/2002-12-23 International -Enron-un-scandale-emblematique](http://www.humanite.fr/2002-12-23_International_-Enron-un-scandale-emblematique).
- Shultz, C. J., & Edwards, M. R. (2005). Reframing agribusiness: moving from farm to market centric. *Journal of Agribusiness*, 23(1).
- Simon, C. J. & Sullivan, M. W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing Science*, 12, (1), Winter, 28-32.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how?. *California management review*, 45(4), 52-76.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* (p. 421). na.
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.
- Smith, K. G., Gannon, M. J., Grimm, C., & Mitchell, T. R. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3(3), 223-232.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member - based organisations. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), 33-60.
- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Srinivasan, V. (1979). Network models for estimating brand-specific effects in multi-attribute marketing models. *Management Science*, 25(1), 11-21.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.
- Srinivasan, S., Hsu, L., & Fournier, S. (2011). *Branding and firm value. Handbook of Marketing and Finance*, Shankar Ganesan and Sunder
- Stein J.C. « Takeover Threats and Managerial Myopia ». *Journal of political Economy*, 96 (1988), 61-80.



- Stein, J.C. « Efficient Capital Markets, Inefficient Firms: A Model of Myopic Corporate Behavior ». *Quarterly Journal of Economics*, 104 (1989), 655-669.
- Stiglitz, J. E. (1985). Credit markets and the control of capital. *Journal of Money, Credit and Banking*, 17(2), 133-152.
- Stokes, D. (1998), *Small Business Management A Case Study Approach*, London: Letts.
- Stolowy, H., & Jeny-Cazavan, A. (2001). International accounting disharmony: the case of intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 477-497.
- Stolowy H., Haller A. et Klockhaus V. (2001), « La comptabilisation des marques en France, en Allemagne et selon les règles de l'IASC », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, n°7, mars, pp. 41-60.
- Tagiuri, R. & Davis J. (1992), " On the Goals of Successful Family Companies ", *Family Business Review*, Vol. 5, n°1, Printemps 1992.
- Tauber, E. M. (1988). Brand leverage-strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28(4), 26-30.
- Teurlai, J-C. (2004). Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?. *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°197, février.
- Thietart R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris, 3ème édition, Dunod.
- Thiveaud, J. M. (1994). De la gouvernance des grandes sociétés: Un incessant différend dans l'espace et le temps. *Revue d'économie financière*, (31), 243-276.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torrès, O., & Plane, J. M. (2003). Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ? *La revue du Financier*, 140.
- Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- Torrès, O. (2007). *La recherche académique française en PME: les thèses, les revues, les réseaux*. Oséo.
- Touzard, J. M., Coelho, A., & Hannin, H. (2008). Les coopératives vinicoles: une analyse comparée à l'échelle internationale. *Bulletin de l'OIV*, 81(929-931), 381-403.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate governance: an international review*, 5(4), 180-205.

- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- Urde, M. (1994). Brand orientation—a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Verbeeten, F. H., & Vijn, P. (2010). Are brand-equity measures associated with business-unit financial performance? Empirical evidence from the Netherlands. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 25(4), 645-671.
- Versepuech, A., et Cheriet, F. (2012). Evolution des strategies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: 1998-2010. In: *Dynamique des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon: Evolution 1998 – 2010*. 75 – 97.
- Wade, J., O'Reilly, C. A. III, & Chandratat, I. (1990). Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence. *Administrative Science Quarterly*, 587-603.
- Walliser E., (2001). *La mesure comptable des marques*. Collection Entreprendre, Vuibert.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners?. *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- Walliser E. (1999), « La mesure comptable des marques à l'heure de l'intégration européenne : une disparité préoccupante », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 5, vol. 2, septembre, pp. 47-60.
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: a context-based approach analyzing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Webb, J., & Dawson, P. (1991). Measure for measure: Strategic change in an electronic instruments corporation. *Journal of Management Studies*, 28(2), 191-192.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A. (1989). Managing strategic change in a mature business. *Long Range Planning*, 22(6), 92-99.

- Wiersema, M. F. (1992). Strategic consequences of executive succession within diversified firms. *Journal of Management Studies*, 29(1), 73-94.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic management journal*, 14(7), 485-504.
- Wilson, I. (2000). The new rules: ethics, social responsibility and strategy. *Strategy & Leadership*, 28(3), 12-16.
- Wirtz, P. (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), 141-159.
- Wirtz P. (2008). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte.
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont elles un système de gouvernance spécifique ? *Cahier du Fargo*, Université de Bourgogne, n° 1080701.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2015). An empirical study of the antecedents and consequences of brand engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 575-591.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662-669.
- Wtterwulghe, R. (1998) *La PME: une entreprise humaine*. De Boeck Supérieur,
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162.
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 189-219.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.
- Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.

## Annexes

### QUESTIONNAIRE CONFIDENTIEL

Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête est reconnue d'intérêt général et de qualité statistique sans avoir de caractère obligatoire.

Label n° du Conseil National de l'Information Statistique, valable pour l'année

Les résultats de l'enquête seront diffusés dans le respect des règles du secret statistique (loi n° 51-711 du 7 juin 1951).

Les données recueillies sur chaque établissement ou entreprise sont confidentielles et destinées exclusivement au Service Régional de l'Information Statistique et Economique (SRISE) de la Direction Régionale de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) et à l'Unité Mixte de Recherche (UMR) MOISA du Centre National d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques Montpellier SupAgro.

La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés garantit aux personnes physiques concernées un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès du SRISE .

# ENQUÊTE SUR LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU LANGUEDOC – ROUSSILLON 2010

Entreprise monoétablissement

Entreprise pluri-établissements – siège en Languedoc Roussillon

Entreprise pluri-établissements – siège hors Languedoc Roussillon

Siège d'une entreprise pluriétablissement

Nom et coordonnées de l'enquêté(e) Département : N° d'ordre :

Mme ou M : Strate :

Coef. d'extrapolation

Fonctions : Tél :

Fax :

Données générales sur l'établissement enquêté :

Adresse : Numéro Siret

Code APE

Catégorie juridique

Tél :

Raison sociale Fax :

Code postal

Données générales sur l'établissement siège social :

Raison sociale : Tél :

Fax :

Adresse :

Personne à contacter :

Nom de l'enquêteur : Code enquêteur :

Date de l'enquête :

## A - DESCRIPTION de L'ENTREPRISE & RESSOURCES HUMAINES

1 - Année de création (ou fondation) de votre entreprise

1.1 - Pouvez-vous définir le métier de votre entreprise en quelques mots ?

1.2 - Dates des derniers faits marquants

- Fusion, absorption, changement actionnaire majoritaire

- Changement de statuts

- Changement de siège

- Changement de raison sociale

- Changement d'objet social (changement de code NAF)

- Autre

2- Le chef d'établissement est-il :

- Salarié = 1

- Mandataire social = 2

3 - Quelle est l'année de naissance du chef d'établissement ?

4 - Quel est le niveau de formation du chef d'établissement ?

- Niveau bac + 4 et plus = 1

- Niveau Bac + 2 = 2

- Niveau Bac = 3

- Niveau BEP, CAP = 4

- Autodidacte ou autre, préciser : = 5

5 – Quel est le % obligatoire de masse salariale destiné à la formation professionnelle dans votre branche ?

5.1 – Quel % supplémentaire y avez vous consacré en 2009 ?

6 - Depuis le 1er janvier 2009, y a t-il eu ? Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

- Une augmentation de votre personnel permanent

- Une diminution de votre personnel permanent

6.1 – S'il y a eu une diminution, quelles sont les deux principales raisons qui expliquent cette situation ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Nous avons développé la sous traitance = 1

- L'activité diminue = 2

- L'entreprise a connu une réorganisation = 3 **1er**

- Les charges de personnel sont trop élevées = 4 **2ème**

- Autres, préciser : = 5

7 – Sur le plan social, quelles sont les 3 principales mesures que vous avez mises en place ? : (Donner 3 réponses par ordre décroissant d'importance)

- l'accompagnement de la carrière de vos collaborateurs = 1

- Un plan pluriannuel de formation = 2

- L'amélioration de la sécurité au travail = 3 **1er**

- La non discrimination à l'embauche = 4 2ème
- L'aménagement du temps de travail = 5 3ème
- La communication interne = 6
- Des enquêtes de satisfaction pour vos employés = 7
- Autres, préciser : = 8
- ne sait pas = 9
- Aucune mesure = 10

7.1 – Avez-vous mis en place un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières ? Oui = 1, Non = 2

8 – Pouvez vous définir le développement durable en 4 ou 5 mots ?

Q 9 uniquement pour les réponses à la question 8 comportant les mots clés : social et environnement

9 – Y a t-il une démarche spécifique « développement durable » dans votre entreprise ? Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

9.1 – Si oui, qui la porte ?

- Le responsable « développement durable » = 1
- Le chef d'entreprise = 2
- Le responsable qualité = 3
- Autres, préciser : = 4

9.2 - Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à adopter cette démarche ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Demande de clients = 1
- Réduction des coûts = 2
- Raison d'image / réputation = 3 1er
- Développement de nouveaux produits = 4 2ème
- Prévention des risques = 5 3ème
- Votre engagement personnel = 6
- Anticipation de la réglementation = 7
- Se différencier par rapport aux concurrents = 8
- Autres, préciser : = 10

9.3 – Si non pourquoi ?

- Vous n'en voyez pas l'utilité = 1
- Votre entreprise n'en a pas les moyens (temps, personnel...) = 2
- Autre, préciser : = 3

10 – Quelles sont les Technologies de l'Information et de la communication utilisées dans votre entreprise ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

- courrier électronique
- Intranet
- outils de collaboration (fichiers partagés, web , visioconférence)
- EDI (Echange de Données Informatisées avec les fournisseurs ou les clients)
- site web entreprise
- site web marchand

- Extranet (consultation privée hors de l'entreprise)

- Autre, préciser :

10.1 – Quelles sont les applications des TIC par votre entreprise (hors logiciels de gestion des activités)

- SIG (système d'informations géographique)

- protection des données

- traçabilité

- Autre, préciser :

## B - LES PRODUITS TRANSFORMES EN 2009 PAR L'ENTREPRISE

L'objectif est d'étudier les principaux produits (ou prestations de services) de l'entreprise par ordre décroissant d'importance du CA HT.

Si on obtient au moins 75 % de CA avec le produit 1, alors ne pas continuer sur les produits 2 et 3.

Sinon, relancer sur le produit 2, voire le produit 3 si nécessaire

Rappel du montant du CA 2009 : .....(voir grille annexe)

Produit 1

Produit 2

Produit 3

1 - Quels sont vos trois principaux produits (ou services) ?

(qui génèrent le plus de C.A. HT)

Code produit (se référer à la classification jointe)

2 - Quelle est leur part respective dans le C.A.HT total? (en %)

3 – Quelles sont les quantités fabriquées ? (préciser l'unité)

3.1 - Unités : tonnes = 1, hectolitres = 2, autres : noter

4 Avez-vous une labellisation officielle associée à vos produits ?

1 = Appellation d'Origine Contrôlée / Appellation d'Origine Protégée

2 = IGP / Vins de pays

3 = Label Rouge

4 = Agriculture Biologique

5 = Autres, préciser : .....

A partir d'ici, ne remplir que la première colonne correspondant au produit principal

5 – De quelle manière fixez-vous vos prix de vente pour le

produit principal ?

Coût de revient + marge.....= 1

Alignement sur les prix des concurrents..... = 2

Autres, préciser : ..... = 3

6 – A combien estimez-vous la part de marché de ce produit ?

(coder 9 si NSP)

7 – Pour la commercialisation du produit principal, utilisez-vous ?

7.1 – Des marques de distributeur.....= 1

Des marques d'un autre producteur .....= 2

Des marques propres..... = 3

Pas de marque..... = 4

NSP..... = 9

7.2 - Des marques collectives :

Sud de France..... = 1

Autre marque collective, précisez : .....= 2

8 – Citez les noms des vos 3 principales marques propres utilisées pour la commercialisation du produit principal et leur CA correspondant

marque 1

marque 2

marque 3

9 – Quel est l'importance du budget publi / promo de votre marque propre en % de son CA (y compris marges arrières) ?

10 – Pour ce produit principal et votre marque propre, avez-vous plutôt ?

1 = Une marque différente par gamme ou ligne de produits

2 = Une marque regroupant plusieurs gammes ou lignes de produits

3 = Une marque unique pour l'ensemble de vos produits

11 – Avez-vous au moins une marque déposée à l'Institut National de Propriété Intellectuelle (INPI) ? Oui = 1, Non = 2

12 – Si vous fabriquez des MDD, comment a évolué leur part (en % du CA) dans l'ensemble de vos produits ces 3 dernières années ?

1 = Augmentation

2 = Diminution

3 = Stagnation (= 0%)

13 – Si une part du CA est réalisée sous la marque d'un client, citer le nom de la marque de votre client (marque d'un autre producteur)

14 – Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction consommateur pour vos produits ? Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

15 – Avez-vous obtenu (ou êtes vous en cours d'obtention) de normes ou référentiels privés dans votre entreprise ?

Oui = 1, Non = 2, En cours = 9

Année d'obtention

1. Procédure HACCP

2. ISO 9 000 (toutes versions)

3. ISO 14 000

4. ISO 22 000

5. ISO 26 000



\_\_\_\_\_

6. BRC (British Retail Consortium)

\_\_\_\_\_

7. IFS (International Food Standard)

\_\_\_\_\_

13. Autres normes ou référentiels, Précisez : .....

\_\_\_\_\_

16 – Quel est votre estimation du coût global de ces mises aux normes / obtention de référentiels ? (préparation, audit, mise en place, formation) (en milliers d'euros)

## C - MODE DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AMONT

Rappel du montant des achats totaux en 2009 : .....

Q 1 uniquement pour les entreprises qui intègrent une production agricole

1 – Quelle est la part de matières premières agricoles auto-produites ?

— %

Q 2 uniquement pour les coopératives

2 – Pouvez-vous indiquer :

- le nombre total d'ha d'apport

—

3 – Pouvez-vous indiquer dans vos achats totaux :

Matières premières agricoles (MPA)

Transport

(appro et livraisons)

3.1 - La part en valeur de :

3.2 - Le nombre de vos fournisseurs ?

(ou adhérents pour les coopératives)

3.3 - La part des 4 fournisseurs les plus importants en valeur?

3.4 - Pour 2009, quelle a été la répartition géographique de vos fournisseurs ? (en % du montant des achats)

Région LR

Hors région

Région LR

Hors région

4. Si la part des matières premières agricoles (MPA) <100% en Languedoc Roussillon, pour quelles raisons achetez-vous ces

MPA hors région ?

- Absence de fournisseurs pour les produits recherchés = 1
- Quantités offertes insuffisantes = 2 1ère
- Moindre coût = 3 2ème
- Absence de produits sous un cahier des charges spécifique = 4
- Autres, préciser : ..... = 5

Q5 uniquement pour les entreprises qui ne sont pas des coopératives

5 - Diriez-vous que votre degré de dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de MPA est ?

Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9

\_\_\_

6 - Quand vous passez un contrat d'approvisionnement de MPA (que ce soit au niveau local, national ou international), quel est l'aspect auquel vous accordez le plus d'importance ?

- Le prix = 1
- Le respect des niveaux de qualité exigés (cahier des charges) = 2
- le respect des normes de production sociales ou environnementales = 3
- La capacité à respecter les accords en volume = 4
- L'utilisation par votre fournisseur de TIC = 5
- Autres, préciser : = 6
- NSP = 9

7 – Avez-vous déjà réalisé au sein de votre entreprise ?

Oui = 1, Non = 2, En cours=3

- Un diagnostic énergétique \_\_\_ Année
- Un bilan carbone \_\_\_ Année

8 - Avez-vous mis en place des mesures permettant d'améliorer vos performances environnementales sur les postes suivants:

Oui = 1, Non = 2

Estimation taux de diminution

- Eau \_\_\_ ↓ %
- Energie \_\_\_ ↓ %
- Déchets \_\_\_ ↓ %

## D - MODE DE COMMERCIALISATION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AVANT

1 – Pouvez-vous indiquer, pour les destinations suivantes :

En Languedoc - Roussillon

Dans le reste de la France

Dans l'UE

(hors France)

Hors UE

Total

La part des ventes (%CA)

Le nombre de clients (professionnels)

- Si vous exportez (en UE et hors UE), quels sont :

Premier pays export

Deuxième pays export

1.1 - Les deux principaux pays vers lesquels vous exportez ?

1.2 – La part en % des exportations totales (UE et hors UE)

1.3– Si vous n’exportez pas (ou moins de 5% de votre CA total), quelles sont les 2 principales raisons qui sont pour vous des freins à l’exportation ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d’importance)

- Manque de compétences commerciales export = 1
- Manque de connaissances des attentes des marchés étrangers = 2
- Manque de compétitivité de vos produits = 3 1er
- Démarches administratives à l’export trop lourdes = 4 2ème
- Normes sur les produits pour accéder aux marchés étrangers trop contraignantes = 5
- Maîtrise insuffisante de la logistique/ transport à l’export = 6
- Pas besoin d’exporter = 7
- Investissement trop lourd (ou retour sur investissement tardif) = 8
- risque trop important..... = 10
- Autres, préciser : = 11
- NSP = 9

Les questions qui suivent concernent les accords de commercialisation avec vos clients. Nous aborderons d’abord les accords relevant de contrats écrits, puis les accords oraux

2 - En 2009, les contrats écrits avec vos clients étaient conclus principalement pour une durée :

Oui = 1, Non = 2 % du CA

- supérieure à l’année
- pour l’année 2009 seulement
- pour une durée comprise entre 3 mois et un an
- surtout des contrats ponctuels ?
- non pertinent (clients consommateurs directs)

3 - Quand vos accords de vente sont oraux, en général, sur quoi reposent-ils essentiellement ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d’importance)

- Votre réputation (savoir-faire, sérieux) = 1
- La fidélité du client à votre entreprise = 2 1er
- La confiance dans la parole donnée = 3
- Vos clients connaissent votre capacité à livrer dans les délais les volumes désirés = 4 2ème
- Autres, préciser = 5
- NSP = 9

4 - Sur le marché français, avec quels circuits de distribution travaillez-vous ? Indiquez, pour chaque circuit, la part de votre C.A. dans le circuit, le type d’accord passé et les objectifs de développement correspondants

Circuit de Vente

Rappel : CA France 2009 = .....K€

Répartition du C.A.

Attention : en % du CA France et non du CA total (sauf si 100 % du CA est réalisé en France)

Accords Majoritairement

Ecrits = 1

Oraux = 2

Tacites = 3

Objectif de développement

Augmentation = 1

Maintien = 2

Diminution = 3

1 - Cessions internes à d'autres entreprises du groupe (à l'entreprise mère ou d'autres établissements)

2 – Autres entreprises agroalimentaires

3 – Vente à la grande distribution au travers de :

3.1 - Centrales d'achats et plateformes des super & hypermarchés

3.1.1 – dont super et hyper du hard discount

3.2 – Des différents magasins (hyper, super ou supérettes) clients directs de votre entreprise

4 – Réseau des grossiste ou cash and carry

5 – Magasins alimentaires spécialisés indépendants (épiceries fines en direct, etc).

6 - Restauration

6.1 – Dont Hôtel cafés restaurants

7 – Commercialisation directe auprès des particuliers

8 - Autres

9 - Total de contrôle 100 % (du CA France)=

(\* ) si la part du CA France réalisé en vente directe (7) est supérieure à 10 %, préciser la répartition entre vente directe :

- Par points de vente propres

- Par points de vente collectifs

- Par correspondance

- Par internet

- Sur le marché français, à combien estimez-vous le % des ventes que vous effectuez avec vos 4 plus gros clients ?

## E – L'ENTREPRISE : PILOTAGE ET GOUVERNANCE

1 - Les décisions engageant votre entreprise sont-elles prises par :

- Le dirigeant/chef d'entreprise, seul = 1

- Le dirigeant/chef d'entreprise, au sein d'un comité / réunion de direction = 2

2 – Le conseil d'administration intervient-il systématiquement dans les décisions stratégiques ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

2.1 – De combien de membres est composé le conseil ?

2.2 - Certains membres du conseil sont-ils 'extérieurs' à l'entreprise ?

(hors apporteurs pour les coopératives, famille ou actionnaires pour les SA)

### 2.3 – Combien de fois par an le Conseil se réunit-il ?

3 - Le chef d'entreprise (PDG, DG ou Directeur) a-t-il plus de 55 ans ? Oui = 1, Non = 2

3.1 – Si oui, avez-vous déjà réfléchi à la succession du dirigeant

Oui = 1, Non = 2

4 - Votre entreprise ou l'entreprise qui vous contrôle a-t-elle une politique d'intéressement et de distribution des résultats ?

Oui = 1, Non = 2

A l'intention des salariés (hors avantages en nature) : PEE, autre préciser : ...

A l'intention des principaux cadres dirigeants (hors avantages en nature)

A l'intention des propriétaires, actionnaires, associés ou adhérents

5 - L'entreprise est-elle une coopérative ? Oui = 1, Non = 2

Si oui : répondre aux questions 5.1 et 5.2 puis aller directement au chapitre F, si non: aller en question 6

5.1 – Votre coopérative dispose-t-elle de filiale(s) commerciale(s) de type SA ou SARL ? Oui = 1, Non = 2.....

Si oui, de combien ?..... ↴

5.2 – Votre coopérative pratique-t-elle le versement d'intérêts aux parts sociales ? :

- oui, régulièrement = 1

- oui, épisodiquement = 2

- jamais = 3

6 - Le capital de l'entreprise est-il détenu à plus de 98 % par la famille du dirigeant ? Oui = 1, Non = 2

6.1 - Si Oui, quelle est la principale raison de la non-ouverture du capital de votre entreprise ?

- Volonté de rester indépendant = 1

- Faible besoin en capitaux (faible croissance) = 2

- Ressources financières en interne suffisantes (autofinancement) = 3

- Les banques accordent des prêts suffisants = 4

- Autre, préciser : = 5

- NSP = 9

6.2 - Si Non, quelle est la principale raison d'ouverture du capital de votre entreprise ?

- Besoin d'appui financier (capitaux) pour financer la croissance de l'entreprise = 1

- Refus des banques de vous octroyer des prêts supplémentaires = 2

- Autre, préciser : = 3

- NSP = 9

6.3 - Si le capital de l'entreprise est détenu à plus de 35 % par une autre, donnez une estimation de votre degré de dépendance à cette autre entreprise ? Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9

- Dépendance au niveau des liens financiers

- Dépendance au niveau des liens commerciaux

- Dépendance au niveau des transferts de technologies (R&D)

- Dépendance au niveau des contrats de prestation de services

- Dépendance au niveau des baux ou locations

- Autres dépendance, préciser :

## F – STRATEGIE DE l'entreprise

1 - Le comportement stratégique de votre entreprise est-il plutôt formalisé et planifié sur les 3 à 5 ans à venir ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

1.1 - En termes d'action stratégique, diriez-vous que votre entreprise est plutôt :

- Leader : elle anticipe la demande et devance la concurrence ? = 1
- Suiveur : elle réagit aux évolutions de la demande et de la concurrence ? = 2
- Autre, préciser = 3
- NSP = 9

1.2 – Existe t-il des tableaux de bord spécifiques de pilotage et de contrôles stratégiques et opérationnels ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

- Si oui, qui les utilise ?
- Le directeur
- Les cadres
- Le Président du conseil d'administration ou le conseil d'administration

2 – Parmi les objectifs suivants, quel est celui qui guide votre entreprise pour les 3 à 5 prochaines années ?

- Gagner des parts de marché en volume ou en valeur = 1
- Améliorer la rentabilité = 2
- Rechercher une taille critique = 3
- Autres, préciser : = 4

3 - Quels sont les 2 moyens prioritaires qui seront mis en œuvre pour atteindre cet objectif ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Développer la clientèle France = 1
- Développer la clientèle à l'exportation = 2
- Créer de nouveaux produits = 3
- Améliorer la notoriété de vos produits = 4 1er
- Créer / développer un système de communication (TIC) performant = 5
- Développer la formation des salariés = 6 2ème
- Diminuer les coûts de fabrication = 7
- Créer des partenariats..... = 8
- Autres, préciser : = 10
- NSP : = 9

4 - Quelles sont à votre avis les 2 principales forces de votre entreprise ?

Vis à vis

de vos clients

Vis à vis du consommateur final ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Des prix compétitifs (+ bas que ceux des concurrents) = 1
- Des produits de qualité supérieure = 2
- Des produits liés au terroir ou à l'histoire de la culture régionale = 3
- Les services offerts aux clients (notamment après vente) = 4
- La gestion des informations clients = 5
- Votre capacité d'adaptation et d'innovation = 6

- Des produits respectueux de l'environnement = 7 2ème
- Des produits responsables ou éthiques = 8
- NSP = 9
- Autres, préciser = 10

5 - Comment percevez-vous l'intensité de la concurrence sur les marchés suivants ?

Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9

- Sur le marché régional
- Sur le marché national
- Sur le marché international

6 – Hormis l'aspect financier, sur quel critère vous basez-vous pour dire que votre entreprise est performante ?

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Part de marché détenue par l'entreprise = 1
- Outil en pleine capacité de production (carnet de commandes plein) = 2
- Clients satisfaits = 3 1er
- Fournisseurs ou adhérents satisfaits = 4 2ème
- Croissance satisfaisante de l'activité de l'entreprise = 5
- Capacité à se faire référencer chez de nouveaux clients = 6
- Autres, préciser : = 7
- NSP = 9

## G - Aspects financiers DE L'ENTREPRISE

1 - Hors investissement obligatoire, quel critère utilisez-vous avant d'investir ?

- Rentabilité (Taux de Rentabilité Interne ou Valeur Actuelle Nette) = 1
- Temps de retour sur investissement = 2
- Disponibilité des financements = 3
- Autres, préciser : = 4
- NSP = 9

2 - Si vous utilisez le critère du « Taux de Rentabilité Interne » ou de la « Valeur Actuelle Nette » (réponse 1 à G1 pour déterminer la rentabilité de vos investissements, quel taux d'actualisation avez-vous retenu pour vos estimations ?

3 - Pour financer des investissements importants (et non obligatoires), quelle source de fonds privilégiez-vous ?

(2 réponses, par ordre décroissant de préférence)

- Autofinancement (résultats et amortissements précédents) = 1
- Emprunt à Court Terme (moins d'1 an) auprès des banques = 2
- Emprunt à Moyen ou Long Terme (> à 1 an) = 3 1er
- Appel de fonds auprès des propriétaires ou actionnaires = 4
- Capital risque = 5
- Crédit bail, Location-vente = 6 2ème
- Subventions = 7
- Autres, préciser : = 8
- NSP = 9

4 - D'un point de vue financier, sur quel critère vous basez-vous pour dire que votre entreprise est performante ?

(2 réponses, par ordre décroissant de préférence)

- Marge brute d'exploitation (Excédent Brut Exploit° / Chiffre d'Affaires) = 1
- Marge nette d'exploitation (Résultat Net / Chiffre d'Affaires) = 2
- Capacité d'autofinancement (CAF / Chiffre d'Affaires) = 3 1er
- Rentabilité des actifs (Résultat Net / Actif Total) = 4
- Rentabilité des capitaux propres (Résultat Net / Capitaux propres) = 5 2ème
- Le niveau de rémunération des apporteurs coopérateurs = 6
- Critères propres, préciser
- Pas de critères particuliers

5 – Pouvez-vous indiquer :

- Le délai moyen du crédit accordé à vos clients (en jours de CA HT)
- Le délai moyen de vos dettes fournisseurs (en jours d'achats)
- Le nombre de jours de CA que représentent l'ensemble de vos stocks moyens (en jours)

## H – LES RESEAUX D'INNOVATION de l'ENTREPRISE

1 - Au cours des 3 dernières années, avez vous réalisé

- Au moins une innovation de produit ?
- Au moins une innovation de procédé ?
- Au moins une innovation emballage et / ou conditionnement ?
- Au moins une innovation organisationnelle ?

si NON à tous ces items passer directement à la question 8

2 - Citez les principales innovations réussies réalisées par votre entreprise au cours des trois dernières années

3 - Citez les principales innovations non réussies menées par l'entreprise au cours des trois dernières années

3.1 – Pour le principal échec, quelles sont selon vous les raisons ? Oui = 1, Non = 2

- Technologiques
- Commerciales
- Financières

4 - Parmi toutes ces innovations (ratées ou réussies), y-en-a-t'il au moins une que vous considérez comme technologiquement innovante ?

- Pour le secteur
- Pour l'entreprise

5 - Quelle est la part des nouveaux produits que vous avez introduits sur le marché depuis les 3 dernières années, en pourcentage du chiffre d'affaires 2009 (HT) ?

5.1 – dont % à l'export

6 - Quels sont les principaux partenaires externes de vos projets d'innovation ?

Région

Autres

- Fournisseurs, équipementiers



- Clients ou consommateurs
- Autres entreprises de votre secteur d'activité
- Pôles de compétitivité
- Universités, établissements d'enseignement supérieur
- Organismes publics de recherche
- Centres professionnels
- Bureaux d'études, sociétés de conseil spécialisées
- Aucun
- Autres, préciser

7 - Entre 2006 et 2009, votre entreprise a-t-elle reçu un soutien financier public pour ses activités d'innovation ?

Oui = 1, Non = 2

- Des collectivités territoriales (Conseil Régional, Général,...)
- Des organismes nationaux (DRAAF, DIRECCTE, Fond Régional de Transmission ...)
- De l'Union Européenne (Programme Cadre de Recherche et de Développement
- Sous la forme de Crédit d'Impôt Recherche

Q8 et suivantes doivent être remplies par les entreprises innovantes et non innovantes

8 - Quelle sont d'après vous les phases de l'innovation les plus compliquées ?

(par ordre de difficulté décroissante)

- Trouver l'idée d'innovation = 1
- Transformer l'idée en cahier des charges = 2
- Gérer le projet d'innovation = 3 1ère
- Mettre en place la production industrielle = 4 2ème
- Lancer la commercialisation du produit = 5 3ème
- Autres, préciser : = 6
- NSP = 9

8.1 - Pourquoi ?

9 - Selon vous, quels sont les obstacles à l'innovation rencontrés par votre entreprise entre 2006 et 2009 ?

(par ordre d'obstacle croissant)

- Absence de service de Recherche & Développement
- Perception d'un risque économique trop important
- Coûts d'innovation trop élevés
- Difficulté d'introduire de nouvelles références dans les circuits de distribution
- Peur de l'échec par rapport à la notoriété de la marque existante
- Manque de source de financement appropriée
- Rigidités organisationnelles dans l'entreprise et/ou manque de personnel qualifié
- Manque d'information sur les technologies et/ou sur les marchés
- Autres, préciser

10 - Faites-vous ou acquérez-vous de la veille ?

Oui = 1, Non = 2

En interne

En externe

Par Internet

Autre

Presse professionnelle

Veille personnalisée

- Technologique

- Concurrence

- Marché

11 - D'après-vous, l'adoption d'une démarche développement durable, par ses remises en question, favorise t-elle la propension à innover ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

# TABLE DES MATIERES

## Table des matières

|  |     |
|--|-----|
| Remerciements.....   | 5   |
| Abréviations et sigles.....  | 7   |
| Sommaire .....   | 8   |
| Introduction générale.....   | 10  |
| 1. Cadre théorique de recherche.....   | 14  |
| 2. Intérêt de notre recherche .....  | 17  |
| 3. Plan de la thèse.....   | 17  |
| Partie 1 : Cadrage théorique et choix d'un modèle d'analyse de la relation entre la gouvernance et les stratégies de marque des PME..... | 19  |
| Introduction de la partie 1.....   | 19  |
| Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise, un déterminant de la stratégie .....   | 22  |
| Introduction du chapitre 1.....  | 22  |
| Section 1 : Les principes et formes de gouvernance d'entreprise.....   | 23  |
| 1.1. La gouvernance d'entreprise, de quoi parle-t-on ? .....   | 23  |
| 1.2. Les lois et réglementations liées à la gouvernance .....  | 25  |
| 1.3. Les principes fondamentaux de base de la bonne gouvernance .....  | 27  |
| Section 2 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise .....   | 32  |
| 2.1. La théorie d'agence .....   | 32  |
| 2.2. La théorie de l'intendance .....  | 39  |
| 2.3. Les autres théories de gouvernance d'entreprise .....   | 43  |
| Section 3 : Liens entre gouvernance et stratégie .....   | 49  |
| 3.1. Changement de gouvernance, changement de stratégie.....   | 49  |
| 3.2. L'impact du changement de gouvernance sur la stratégie.....   | 53  |
| Conclusion du chapitre 1 .....   | 61  |
| Chapitre 2 : La marque, un vecteur de valeur pour les actionnaires.....  | 63  |
| Introduction du chapitre 2.....  | 63  |
| Section 1 : La marque, source de valeur pour les clients et les entreprises .....  | 64  |
| 1.1. Définition de la marque .....   | 64  |
| 1.2. Les fonctions de la marque.....   | 65  |
| 1.3. Valeur de la marque, valeur de l'entreprise .....   | 67  |
| Section 2 : Le management des marques.....   | 72  |
| 2.1. La gestion du portefeuille de marques .....   | 72  |
| 2.2. Les différentes stratégies de marquage .....  | 77  |
| Section 3 : La marque, capital immatériel des entreprises.....   | 81  |
| 3.1. Construire le capital marque .....  | 82  |
| 3.2. Du capital marque à la valeur de la marque pour les parties prenantes.....  | 86  |
| Conclusion du chapitre 2 .....   | 92  |
| Chapitre 3 : Gouvernance et marque, une relation spécifique dans le cas des PME .....  | 94  |
| Introduction du chapitre 3.....  | 94  |
| Section 1 : La spécificité de la gouvernance des PME .....   | 96  |
| 1.1. Caractérisation de la PME.....  | 96  |
| 1.2. Une taille réduite et un financement limité .....   | 102 |
| 1.3. Le rôle du dirigeant.....   | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| Section 2 : La spécificité de la stratégie de marque des PME.....  | 110 |
| 2.1. La marque et le marketing dans les PME.....   | 111 |
| 2.2. Création et management de la marque dans les PME .....  | 119 |
| Section 3 : La relation gouvernance et marque dans le cas des PME: Nos hypothèses de recherche.....  | 126 |
| 3.1. Les déterminants de la politique de marque au sein des PME.....   | 126 |
| 3.2. Le cas particulier des entreprises familiales « family business » .....   | 146 |
| 3.3. Le contexte particulier des coopératives agricoles.....   | 149 |
| Conclusion du chapitre 3 .....   | 152 |
| Conclusion de la partie 1 .....  | 154 |
| Partie 2 : Évaluation de la relation entre la gouvernance et la stratégie de marquage : enquêtes de terrain sur les PME AA de la région LR ..... | 155 |
| Introduction de la partie 2.....   | 155 |
| Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche .....  | 157 |
| Introduction du chapitre 4.....  | 157 |
| Section 1 : la méthodologie de l'enquête quantitative .....  | 158 |
| 1.1. Contexte et présentation de l'enquête .....   | 158 |
| 1.2. Constitution de la base de données de notre recherche.....  | 162 |
| Section 2 : la méthodologie de l'enquête qualitative.....  | 172 |
| 2.1. Méthodologie de l'enquête qualitative .....   | 173 |
| 2.2. Méthodologie d'analyse de l'enquête qualitative .....   | 181 |
| Conclusion du chapitre 4 .....   | 185 |
| Chapitre 5 : Résultats et analyses de l'enquête quantitative .....   | 187 |
| Introduction du chapitre 5.....  | 187 |
| Section 1 : caractérisation de l'échantillon.....  | 188 |
| Section 2 : Test des hypothèses et discussion des résultats.....   | 194 |
| Conclusion du chapitre 5 .....   | 213 |
| Chapitre 6 : Analyse des résultats de l'enquête qualitative .....  | 215 |
| Introduction du chapitre 6.....  | 215 |
| Section 1 : Présentation des cas d'entreprises agroalimentaires .....  | 216 |
| 1.1. L'entreprise "A" .....  | 216 |
| 1.2. L'entreprise "B" .....  | 218 |
| 1.3. L'entreprise "C" .....  | 219 |
| 1.4. L'entreprise "D" .....  | 220 |
| 1.5. L'entreprise "E" .....  | 221 |
| 1.6. L'entreprise "F" .....  | 222 |
| 1.7. L'entreprise "G" .....  | 223 |
| 1.8. L'entreprise "H" .....  | 224 |
| 1.9. L'entreprise "I" .....  | 225 |
| Section 2 : Lien entre la gouvernance des PME AA et la stratégie de marquage : points de vue de dirigeants .....                                 | 226 |
| 2.1. L'impact de la structure de propriété sur la politique de marque.....   | 226 |
| 2.2. Fusionner ou disparaître.....   | 228 |
| 2.3. L'attachement émotionnel à la marque .....  | 230 |
| 2.4. Le profil des dirigeants .....  | 231 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.5. Objectifs des actionnaires .....  | 233 |
| 2.6. Crises économiques et facteurs externes .....   | 236 |
| Section 3 : Les choix stratégiques de marquage des PME AA, une question de gouvernance de<br>filiale, et de taille; mais pas seulement. .... | 240 |
| 3.1. Effets de la taille et du secteur d'activité .....  | 241 |
| 3.2. Effets des caractéristiques du dirigeant et de la dimension affective .....   | 243 |
| 3.3. Effet du processus de prise de décision.....  | 244 |
| 3.4. Effet de la structure de propriété .....  | 245 |
| 3.5. Effet des objectifs des actionnaires .....  | 246 |
| 3.6. Effet de la crise .....   | 248 |
| Conclusion du chapitre 6 .....   | 250 |
| Conclusion de la partie 2 .....  | 252 |
| Conclusion générale .....  | 254 |
| 1. Synthèse et apports de la thèse .....   | 255 |
| 2. Limites et perspectives de la thèse.....  | 259 |
| Bibliographie.....   | 263 |
| Annexes .....  | 291 |
| Table des matières .....   | 307 |
| Liste des tableaux .....   | 311 |
| Liste des figures .....  | 314 |
| Résumé .....   | 315 |
| Abstract .....   | 316 |

## LISTE DES TABLEAUX

## Liste des tableaux

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1. Réglementations, relatives aux principes de gouvernance d'entreprise dans les pays industrialisés.....        | 27  |
| Tableau 2. Comparaison entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance .....                                     | 42  |
| Tableau 3. Synthèse des courants de la gouvernance d'entreprise .....  | 46  |
| Tableau 4. Classement Interbrand des dix meilleurs marques.....  | 70  |
| Tableau 5. Les formes spécifiques de la marque.....  | 74  |
| Tableau 6. Classification des entreprises selon la CE.....   | 97  |
| Tableau 7. Comparaison entre la création et la gestion d'une marque entre une grande entreprise et une PME .....         | 122 |
| Tableau 8. Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises .....  | 129 |
| Tableau 9. Comparaison entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale.....                               | 135 |
| Tableau 10. Stratification et taux de sondage dans les strates .....   | 161 |
| Tableau 11. Caractéristiques des échantillons (en % du nombre d'entreprises) .....                                       | 165 |
| Tableau 12. Les différentes méthodes qualitatives de collecte de données primaires.....                                  | 174 |
| Tableau 13. Caractéristiques des EAA interrogées.....  | 178 |
| Tableau 14. Caractéristiques des interviewés .....   | 179 |
| Tableau 15. Taux d'échantillonnage par rapport à la population totale des entreprises selon la taille (2002 – 2009)..... | 188 |



|   |     |
|---|-----|
| Tableau 16. Prises de décisions stratégiques selon la structure de propriété .....          | 190 |
| Tableau 17. Niveau d'études du dirigeant selon la structure de propriété .....              | 190 |
| Tableau 18. Le statut propriétaire du dirigeant selon la structure de propriété.....        | 191 |
| Tableau 19. Le lien entre la taille des PME et les stratégies de marquage (%).....          | 196 |
| Tableau 20. Le lien entre le secteur d'activité et les stratégies de marque (%) .....       | 199 |
| Tableau 21. Le lien entre la propriété du dirigeant et les stratégies de marque (%). .....  | 200 |
| Tableau 22. Le lien entre le niveau d'études du dirigeant et les stratégies de marque ..... | 202 |
| Tableau 23. Le lien entre la prise de décision et les stratégies de marque (%) .....        | 203 |
| Tableau 24. Le lien entre la structure de propriété et les stratégies de marque (%) .....   | 205 |
| Tableau 25. Synthèse des résultats de l'analyse des données quantitatives .....             | 207 |
| Tableau 26. Les variables de l'ACM et leurs modalités .....                                 | 209 |
| Tableau 27. Récapitulatif des modèles.....  | 209 |
| Tableau 28. Les trois formes de gouvernance et leurs stratégies de marquage .....           | 211 |
| Tableau 29. Synthèse des études de cas .....  | 238 |
| Tableau 30. Les antécédents des stratégies de marquage des PME AA.....                      | 241 |

## **LISTE DES FIGURES**

## Liste des figures

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1. Relation d'agence .....   | 35  |
| Figure 2. Relation d'intendance.....  | 40  |
| Figure 3. Cadre théorique d'analyse du lien gouvernance – stratégies.....           | 48  |
| Figure 4. Évaluation des marques selon Sorgem évaluation .....                      | 69  |
| Figure 5. Cadre conceptuel de la relation Gouvernance – stratégie de Marquage ..... | 145 |
| Figure 6. Évolution du nombre d'entreprises (en effectifs).....                     | 158 |
| Figure 7. Méthodologie de la constitution de la base de données.....                | 163 |
| Figure 8. Méthodologie suivie de l'enquête qualitative .....                        | 172 |
| Figure 9. Les étapes d'analyse des données qualitatives .....                       | 181 |
| Figure 10. Les différentes filières en pourcentage du nombre (2002-2009) .....      | 189 |
| Figure 11. Évolution de la structure de propriété des PME AA (en %) .....           | 191 |
| Figure 12. Évolution des stratégies de marquage des PME AA (en %) .....             | 192 |
| Figure 15. Le diagramme joint des points de modalité d'un ACM .....                 | 210 |

## Résumé

Cette thèse examine le lien entre la gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME) et les stratégies de marquage. En se basant sur une double approche, disciplinaire (théorie d'agence) et cognitive (théorie de l'intendance), et en prenant en compte les spécificités des PME en matière de gouvernance et de stratégie, nous proposons un cadre théorique d'analyse de ce lien. Une application empirique aux PME agroalimentaires (AA) de la région Languedoc-Roussillon (LR) grâce à deux enquêtes révèle plusieurs déterminants de la politique de marque.

Notre recherche utilise une méthodologie alliant à la fois une approche quantitative et une approche qualitative. La première enquête s'appuie sur des données de questionnaires extraits d'un panel d'entreprises agroalimentaires suivies sur une période de sept ans dans le cadre de l'enquête EAA (339 entreprises en 2002, 322 entreprises en 2009). Une deuxième enquête qualitative réalisée grâce à des entretiens semi-directifs auprès de 9 responsables des PME AA.

Les résultats montrent que la structure de propriété, les objectifs des actionnaires et le processus de prise de décision ainsi que les caractéristiques du dirigeant influencent les choix en termes de marque des produits. En particulier, nous montrons que les entreprises familiales choisissent massivement de commercialiser leurs produits sans marques. Les entreprises actionnariales ont recours à une marque propre et à des marques en sous-traitance et enfin les sociétés coopératives offrent des produits avec une marque propre et des signes de qualité comme l'AOP et l'IGP. Au-delà des facteurs liés au type de gouvernance, d'autres déterminants comme la taille de la PME et le secteur d'activité ou encore les crises et facteurs externes ont un effet significatif dans le choix des marques.

## Abstract

This thesis examines the relationship between the governance of small and medium-sized enterprises (SMEs) and branding strategies. Based on a dual approach, disciplinary (agency theory) and cognitive (stewardship theory), and taking into consideration the specificity of SMEs in governance and strategy, we propose a theoretical framework for analyzing this link. An empirical application to the agri-food SMEs in the Languedoc-Roussillon region (South of France) through two surveys reveals several determinants of branding strategies.

Our research uses a methodology combining both quantitative and qualitative approaches. The first survey is based on questionnaires extracted data from a panel of agri-food companies followed over a period of seven years as part of the EAA survey (339 companies in 2002 and 322 companies in 2009). A second qualitative survey was conducted through semi-structured interviews with managers in 9 agri-food SMEs.

The results show that the ownership structure, the shareholders' goals, the decision-making process and the characteristics of the manager influence the choices of product brands. In particular, we prove that family businesses massively choose to commercialize their products without brands, the shareholders' enterprises use their own brand and subcontract brands, and the cooperative companies offer products with an own brand and signs of quality such as DOP and PGI. Beyond the factors linked to the type of governance, other determinants have a significant effect on the choice of brands such as the size of the SME, the sector of activity or also the crises and external factors.